



# **INSTRUMENTALISERING VAN DE UTRECHTSE CULTUURSECTOR**

**Een studie naar de omvang en consequenties van  
instrumentalisering in de gemeente Utrecht**

**Emma Cuperus**

**3841006**

**10 augustus 2018**

**Begeleider: dr. S. P. Overman**

**Tweede corrector: prof. dr. M. J. Trappenburg**



## Samenvatting

Onderzocht wordt wat de invloed is van institutionele druk vanuit de gemeente Utrecht op culturele instellingen. Hierbij worden verwachtingen geformuleerd op basis van de literatuur over instrumentalisering, resource dependency en strategieën om institutionele druk te managen. Het blijkt dat de gemeente Utrecht, naast de waarde die zij toekent aan cultuur op zich, drie beleidsdoelen nastreeft met haar cultuurbeleid. Culturele instellingen voelen een zekere mate van druk om aan deze beleidsdoelen te voldoen, maar dit leidt niet tot beïnvloeding van het keuzegedrag van de instellingen. De theorie over resource dependency gaat om die reden niet op. Wel blijken instellingen vaak vermijdende strategieën toe te passen om nonconformiteit aan de gemeentelijke beleidsdoelen te ontlopen of te verhullen. Om het cultuurbeleid effectiever in te richten doet de gemeente er verstandig aan culturele instellingen meer autonomie te geven in het begin van het beleidsproces. Op die manier voelen instellingen zich minder gestimuleerd vermijdend gedrag te vertonen en zullen ze eerder berusten in de eisen van de gemeente. Dat leidt tot een win-win situatie: culturele instellingen ontvangen financiële middelen en autonomie en de gemeente ziet haar beleidsdoelen behaald worden.

## Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	6
THEORIE	9
Instrumentalisering	9
Resource dependence theory	10
Druk en strategieën	12
LOCUS	15
Instrumentalisering van cultuur in Nederland	15
Cultuurvisie van Utrecht	16
De formele mogelijkheden voor instrumentalisering in Utrecht	18
Het subsidieproces voor de cultuursector in Utrecht	19
DATA EN METHODEN	22
Dataverzameling	22
Beschrijving variabelen	23
Betrouwbaarheid en validiteit	29
RESULTATEN	31
De praktijk van instrumentalisering	31
Ervaren druk	32
Ervaren prikkel	34
Strategieën	35
DISCUSSIE EN CONCLUSIE	38
Theoretische en praktische implicaties	38
Verbeterpunten	41
Vervolgonderzoek	42
Conclusie	42

BIJLAGEN	46
Bijlage 1 – Overzicht subsidieaanvragen cultuurnotaperiode 2017-2020	46
Bijlage 2 – Enquête	49
Bijlage 3 – Overzicht antwoorden op open vragen	66
Bijlage 4 – SPSS-syntax	74



## Introductie

De cultuursector heeft de laatste jaren te kampen gehad met flinke bezuinigingen. Redenen hiervoor zijn de economische crisis in 2008 geweest, de steeds meer uiteenlopende politieke opvattingen over cultuurbeleid en de afnemende steun van burgers voor investeringen in de cultuursector (WRR, 2015, p. 9). De vermindering van politiek en maatschappelijk draagvlak is voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) reden geweest te bezuinigen op het cultuurbeleid. Dit roept de vraag op wanneer cultuurbeleid als legitiem wordt gezien: op gerechtvaardigd cultuurbeleid zal immers niet bezuinigd worden. Een mogelijkheid voor meer legitiem cultuurbeleid kan gevonden worden in het instrumentaliseren ervan (WRR, 2015, p. 17). Het doel van cultuurbeleid is dan niet cultuur als op zichzelf staande waarde, maar het inzetten van cultuur als middel om andere beleidsdoelen te bereiken. Investeringen in cultuur worden dan bijvoorbeeld gedaan met als doel het toerisme te vergroten of de economie te stimuleren. Instrumentalisering wordt ook wel *policy attachment* genoemd: de ontwikkeling van een beleidsterrein vindt plaats door het te verbinden met een ander belang (Gray, 2002, p. 80).

Instrumentalisering in de cultuursector is niet nieuw: het cultuurbeleid na de Tweede Wereldoorlog heeft diverse beleidsdoelen nagestreefd (WRR, 2015, pp. 29, 85-87). Waar het cultuurbeleid eerst gericht was op volksopvoeding, kwam later de nadruk te liggen op *city branding*: steden probeerden zich door middel van cultuurbeleid te onderscheiden en bewoners en toeristen te lokken. Vanaf de eeuwwisseling willen steden zich profileren als aantrekkelijke stad voor hoogopgeleide burgers die in sectoren werken die belangrijk zijn voor de economische ontwikkeling van een stad. Het lijkt er dus op dat al langer wordt getracht het cultuurbeleid een meer legitieme status te geven door het te verbinden aan beleidsonderwerpen die meer politieke steun genieten.

Het instrumentaliseren van de cultuursector staat haaks op de idealen van Thorbecke, de liberale leider die tevens in 1848 de nieuwe Grondwet ontwierp. Hij was van mening dat de kunst, evenals de wetenschap, geen onderwerp van overheidsbemoediging was. De staat moest zich beperken tot het scheppen van een optimaal klimaat waarin de kunst kon opbloeien, maar mocht daarbij uitgaan van de ‘zelfstandige krachten’ van de sector. Of, in zijn eigen woorden, “de regering is geen oordelaar van wetenschap of kunst” (Pots, 2006, pp. 85-90). De gedachte achter Thorbeckes doctrine was een liberale: het primaat van de samenleving hoorde te liggen bij particulieren en organisaties, niet bij de staat. Deze woorden

blijven, ook in de 21<sup>ste</sup> eeuw, een ijkpunt waaraan de relatie tussen de overheid en de kunst wordt afgemeten (Pots, 2006, p. 90).

Enigszins in lijn met de Thorbecke-doctrine pleit de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2015, p. 42) voor terughoudendheid met betrekking tot het instrumentaliseren van de cultuursector en spreekt zich uit voor een herwaardering van cultuur. De kans bestaat, zo stelt de Raad, dat andere middelen dan cultuur eenzelfde of zelfs groter effect hebben op de te bereiken beleidsdoelen, waardoor de legitimiteit van cultuurbeleid afneemt. Ook bestaat de mogelijkheid dat overvraging van de cultuursector optreedt: om legitiem te blijven moet cultuurbeleid steeds meer beleidsdoelen behalen. Als voornaamste reden wordt echter de op zichzelf staande waarde van cultuur genoemd, die niet te omschrijven is aan de hand van sociaal-economische effecten. Waar Thorbecke overheidsbemoediging in de cultuursector schuwt om liberale redenen, is de WRR dus niet tegen overheidsbemoediging in algemene zin maar wel wanneer dat leidt tot instrumentalisering.

Het probleem dat hier ontstaat is het volgende: de WRR roept op tot een herwaardering van de intrinsieke waarde van cultuur, dus investeren in cultuur in het belang van cultuur. Het is echter mogelijk dat (centraal of lokaal) beleid dat zich richt op de intrinsieke waarde van cultuur legitimiteit en draagvlak mist. De vraag rijst wat overheden moeten doen: zich richten op de intrinsieke waarde van cultuur met als risico dat hun beleid geen draagvlak geniet, of inzetten op de extrinsieke waarde van cultuur en erkennen dat het geïnstrumentaliseerd kan worden om andere beleidsdoelen te bereiken. Dit onderzoek poogt niet een antwoord te geven op deze prescriptieve vraag, maar probeert duidelijkheid te scheppen over een vraag die hieraan voorafgaat: in hoeverre doet instrumentalisering zich eigenlijk voor en wat zijn de consequenties hiervan voor de besluitvorming in de culturele sector? Hoewel er al een en ander bekend is over instrumentalisering van de cultuursector, is er niet eerder onderzoek gedaan naar dit fenomeen in een Nederlandse context (zie ook Gray, 2002; WRR, 2015, p. 121 e.v.). De hoofdvraag van deze studie luidt als volgt: in hoeverre voelt de cultuursector in de gemeente Utrecht druk om extrinsiek waardevol te zijn en beïnvloedt dat de keuzes die in de sector worden gemaakt? Met behulp van een drietal deelvragen wordt getracht deze onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze luiden:

- Hoe ziet de relatie tussen de Utrechtse cultuursector en de gemeente eruit?
- In hoeverre voelt de cultuursector in Utrecht druk vanuit de gemeente om extrinsiek waardevol te zijn?

- In hoeverre wordt de besluitvorming in de cultuursector in Utrecht beïnvloed door de druk om extrinsiek waardevol te zijn?

Hierna volgt eerst een beschrijving van het theoretisch kader. Er wordt stilgestaan bij instrumentalisering en met behulp van theorieën over institutionele druk en mechanismen om daarmee om te gaan worden verwachtingen geformuleerd. Daarna wordt de locus van de studie, de cultuursector in Utrecht, beschreven en volgt een uiteenzetting van de subsidieprocedure voor culturele instellingen. Het blijkt dat instrumentalisering formeel is ingebed tijdens de verschillende fasen van de subsidieprocedure, in tegenstelling tot wat Thorbecke en de WRR graag zouden zien, maar het is de vraag of de cultuursector dit in de praktijk ook zo ervaart. Door middel van een enquête zijn culturele instellingen bevraagd over hun ervaringen met instrumentalisering vanuit de gemeente. De operationalisatie van de theoretische concepten, de inhoud van deze enquête en de uitkomsten ervan worden in de data- en methodensectie behandeld. In het resultatenhoofdstuk worden de statistische analyses uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. Tot slot wordt in de discussie en conclusie gereflecteerd op de betekenis van de resultaten voor dit onderzoek en het onderwerp instrumentalisering in het algemeen. Tevens wordt er met een kritische blik gereflecteerd op deze studie en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd.



## Theorie

### *Instrumentalisering*

Instrumentalisering als beleidsinstrument behelst de verbinding van het beleid binnen een bepaald beleidsveld aan beleidsdoelen in een ander beleidsveld (Gray, 2002, p. 80). Een beleidsveld wordt dan in dienst gesteld van een ander beleidsveld (Waardenburg, 2016, p. 19). Het te verbinden beleidsveld is vaak een relatief ‘zwak’ beleidsveld dat gelegitimeerd wordt door zijn extrinsieke waarde: doordat het andere, sterkere, beleidsvelden kan ondersteunen (Gray, 2002, p. 81). De sterkte of zwakte van een beleidsveld is gelegen in hoe betekenisvol een onderwerp wordt gevonden en in hoeverre de sector door fragmentatie gekenmerkt wordt (Gray, 2002, p. 82). Cultuur valt als een zwak beleidsveld aan te merken, nu er relatief weinig politiek en maatschappelijk draagvlak voor bestaat en de sector een zekere mate van versplintering kent (Gray, 2002, p. 82). De legitimiteit van het cultuurbeleid is dan ook te vinden in de extrinsieke waarde ervan: het vermogen om bij te dragen aan andere beleidsdoelen. Instrumentalisering beperkt zich echter niet tot culturele instellingen: ook sportverenigingen hebben er bijvoorbeeld mee te maken (Waardenburg, 2016).

Waardenburg (2016, pp. 20-31) onderscheidt drie beweegredenen voor instrumentalisering. Het kan voortkomen uit ideologische overwegingen, bijvoorbeeld wanneer sportverenigingen worden ingezet om bij te dragen aan een gezonde bevolking (Waardenburg, 2016, p. 21). Daarnaast kan het een economische grondslag hebben. Zo merkt Hartley (2003, pp. 16-17) op dat in het Britse educatiesysteem meer aandacht is voor creatieve en emotionele ontwikkeling, omdat dit op de lange termijn gunstige effecten heeft voor de nationale kenniseconomie. Tot slot kan instrumentalisering zijn grondslag vinden in sociaal-maatschappelijke doelen. Gray (2008, p. 211) signaleert bijvoorbeeld dat de culturele sector in Groot-Brittannië wordt ingezet om bij te dragen aan de gemeenschapszin.

Instrumentalisering is echter meer dan alleen het verbinden van een zwak beleidsveld met de doelen van een sterker beleidsveld. Het is een dynamische relatie tussen de instructor en de geïnstrueerde, waarbij de geïnstrueerde geen willoos subject is maar de instrumentalisering kan aanwenden om de eigen doelen te bereiken (Gray, 2002, p. 81; Waardenburg, pp. 20, 31). Zoals hierna besproken wordt, zijn de doelen waartoe cultuur in Nederland de afgelopen zeventig jaar is ingezet aan verandering onderhevig geweest. Enerzijds zou daarom gesteld kunnen worden dat de culturele sector wordt meegenomen in de waan van de dag: vandaag wordt het gebruikt om toerisme te bevorderen, morgen ter educatie van achterstandsgezinnen (Gray, 2002, p. 81). Anderzijds zou men kunnen beweren dat

meegaan in instrumentalisering een bewuste aanpak is van de culturele sector om langetermijndoelen te behalen die anders niet behaald zouden worden (Gray, 2002, p. 81). Investerings in cultuur kunnen gerechtvaardigd worden door te wijzen op de extrinsieke waarde van cultuur, zodat niet alleen het benodigde budget de cultuursector bereikt om die extrinsieke waarde te realiseren maar ook het benodigde politieke draagvlak voor die investeringen ontstaat. Zonder de extrinsieke waarde van cultuur te benadrukken zou de sector dat budget mogelijk helemaal niet hebben gekregen. Zo bezien kan de sector dus ook baat hebben bij instrumentalisering: het legitimeert de sector en voorziet haar van financiële middelen. Het berusten in instrumentalisering als strategie voor de sector om de eigen doelen te behalen wordt hierna onder het kopje ‘druk en strategieën’ verder uitgelicht.

Tegenover de financiële en politieke steun die instrumentalisering aan de culturele sector verleent staan echter ook kosten. De WRR (2015, p. 42) wijst, zoals in de introductie reeds genoemd, op de mogelijkheid dat andere middelen een even groot of zelfs groter effect kunnen hebben op het bereiken van beleidsdoelen waardoor de cultuursector moet inboeten aan legitimiteit. Ook bestaat de kans op overvraging van de sector wanneer zij aan steeds meer beleidsdoelen moet voldoen. Daarnaast stelt Gray (2002, pp. 87-88) dat het te betwisten valt of toegenomen financiële en politieke steun winst zijn voor de sector wanneer zij haar traditionele taak, het creëren van kunst ter verwondering van de maatschappij, verliest. Davies (2008, p. 260) is nog principiëler: instrumentalisering gaat voorbij aan de kern van cultuur en belast de sector met taken die haar vreemd zijn en waar zij zich niet mee bezig zou moeten houden. Gibson (2008, p. 252) stelt echter dat het onderscheid tussen de intrinsieke en extrinsieke waarde van cultuur te simplistisch is en dat de waarde van cultuur anno de 21<sup>ste</sup> eeuw zich ook uit in de maatschappelijke relevantie ervan. Ze krijgt hierin bijval van Khan (2010, p. 196), die dit beeld nuanceert door te stellen dat het instrumentaliseren van cultuur niet per definitie afdoet aan de kernwaarden die cultuur met zich meebrengt. Instrumentalisering kan dus positieve gevolgen hebben voor de geïnstrueerde, maar dit is niet per definitie het geval. Maar waarom zou de sector haar gedrag eigenlijk laten beïnvloeden door instrumentalisering?

### *Resource dependence theory*

Het gedrag van organisaties wordt beïnvloed en beperkt door de omgeving waarin ze zich bevinden (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 1). De omgeving kan een organisatie normen en waarden opleggen waaraan zij geacht wordt te voldoen, maar kan ook door middel van transactionele patronen de organisatie sturen (Pfeffer & Salancik, 2003, p. xv). De resource

dependence theory stelt dat om als organisatie te overleven, een immer aanwezig probleem, de organisatie doelmatig moet zijn (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 2). Die doelmatigheid kan verkregen worden door te voldoen aan de eisen van andere actoren die de organisatie voorzien van hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 2). Het verwerven en behouden van hulpbronnen is cruciaal voor een organisatie en in die zin is een organisatie afhankelijk van anderen (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 51). Als ruilmiddel voor hulpbronnen kan een financier aanvullende eisen stellen (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 43). Het probleem dat hierbij ontstaat is dat de actoren waar een organisatie van afhankelijk is niet altijd betrouwbaar zijn: de omgeving verandert onder invloed van bijvoorbeeld het politieke of economische klimaat in een maatschappij en hulpbronnen kunnen schaarser worden (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 3). Wanneer dat gebeurt dreigen organisaties ten onder te gaan als ze hun gedrag niet aanpassen op de veranderende omgeving (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 3). Om ook in tijden van schaarste een continue instroom van hulpmiddelen te garanderen moet de organisatie voldoen aan de eisen die de financier stelt.

De afhankelijkheidsrelatie tussen organisatie en financier werkt zo beïnvloeding in de hand. De eisen van de financier vormen beperkingen in de keuzemogelijkheden van de organisatie: het is waarschijnlijker dat de organisatie gedrag vertoont dat overeenkomst met de eisen van de financier dan gedrag dat daar niet mee strookt (Pfeffer & Salancik, 1978, pp. 14-16, 259). Het verband tussen eisen vanuit de omgeving en de beïnvloeding van het gedrag van de organisatie is dus gestoeld op waarschijnlijkheid en niet op causaliteit (Alexander, 1996, p. 800): een financier van een culturele instelling verplicht die instelling niet tot bepaalde keuzes, maar beïnvloedt de waarschijnlijkheid van een keuze.

Hoe de beïnvloeding van een culturele instelling door een financier precies vorm krijgt wordt door Alexander (1996) uiteengezet. Een culturele instelling beschikt over een eigen agenda: een bepaalde reeks activiteiten die ze wil verwezenlijken. De financier beschikt ook over een agenda: een reeks activiteiten die de instelling dient te exploiteren (bijvoorbeeld omdat ze in lijn zijn met de doelen van de financier). Wanneer de instelling middelen aanneemt van de financier, zal dat leiden tot een groter aantal van de activiteiten die op beide agenda's prijken (Alexander, 1996, p. 800). Voorkeuren van financiers leiden dus rechtstreeks tot het exploiteren van een bepaald soort activiteiten, maar leiden niet tot het niet verwezenlijken van andersoortige activiteiten (Alexander, 1996, p. 800).

Hierbij veronderstelt Alexander dat de financier duidelijke voorkeuren heeft voor het soort activiteiten dat een instelling exploiteert: populaire activiteiten (die bij een breed publiek in de smaak vallen), toegankelijke activiteiten (waaraan geparticipeerd kan worden zonder

voorkennis over een bepaald onderwerp) en traditionele academische activiteiten (esoterische activiteiten gericht op kunstverzamelaars en andere kenners) (1996, pp. 800-801). Vanuit een instrumentaliseringperspectief is het echter de vraag of de gemeente Utrecht duidelijke voorkeuren heeft wat betreft het soort activiteiten dat een instelling uitvoert. Wel is duidelijk dat een instelling met de activiteiten die ze exploiteert bij moet dragen aan bepaalde beleidsdoelen van de gemeente. Het is dus mogelijk dat instellingen hun eigen agenda naleven, maar dat ze de invulling van de activiteiten aanpassen aan deze doelen. Zo bezien is er dus geen sprake van overlap tussen twee agenda's van verschillende actoren, maar eerder van de agenda van de instelling die, wanneer zij wordt uitgevoerd, beïnvloed wordt door de doelen van de gemeente: instrumentalisering vindt dan plaats.

De inzichten uit de literatuur rondom resource dependency leiden tot de eerste verwachting van deze studie: wanneer de cultuursector in Utrecht financieel afhankelijk is van de gemeente, ervaart zij druk om aan de beleidsdoelen van de gemeente te voldoen en wordt de besluitvorming in de sector beïnvloed door de beleidsdoelen van de gemeente.

### *Druk en strategieën*

Uit de resource dependence theory volgt dat het gedrag van een organisatie wordt beperkt door de eisen van de financier. Om autonomieverlies te voorkomen en gedragsbeperkingen enigszins in te dammen, kan de organisatie strategieën aanwenden om externe eisen te managen (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 108). Binnen instrumentalisering is het instrument immers geen willoos subject, maar kan de organisatie op verschillende manieren reageren op de eisen die de financier stelt (Waardenburg, 2016, p. 31). Oliver (1991, p. 152) onderscheidt vijf soorten reacties op institutionele eisen (in volgorde van oplopende weerstand): een organisatie kan in de eisen *berusten* door ze, bewust of onbewust, op te volgen, ze kan proberen te *schikken* door bijvoorbeeld te onderhandelen met de financier, de eisen kunnen worden *vermeden* door bijvoorbeeld nonconformiteit te verhullen, de organisatie kan de eisen *trotseren* door ertegen in opstand te komen of de organisatie kan de financier proberen te *manipuleren* door de gehanteerde eisen te beïnvloeden. Welke strategie wordt ingezet hangt af van het soort druk dat een instelling ervaart. Vijf dimensies van druk worden onderscheiden (Oliver, 1991, p. 160): oorzakelijke druk, constituerende druk, inhoudelijke druk, controlerende druk en contextuele druk. Oorzakelijke druk omvat de reden waarom de organisatie druk ervaart, bijvoorbeeld om meer legitimiteit of hulpbronnen te verwerven. Constituerende druk gaat over de actoren die druk uitoefenen op de organisatie en de verschillende eisen die zij de organisatie opleggen. Inhoudelijke druk behelst de inhoud van

de eisen die aan de organisatie worden opgelegd en in hoeverre die overeenkomen met de doelen van de organisatie. Controlerende druk omvat de middelen waarmee druk wordt uitgeoefend, bijvoorbeeld een wettelijke verplichting of vrijwillige afspraken. Tot slot zegt contextuele druk iets over de omgeving van de organisatie en of de organisatie te maken heeft met (financiële) onzekerheid.

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar twee soorten strategieën om externe druk te managen: berusting en vermijding. Gray wees er al eerder op dat ook de geïnstrueerde gebaat kan zijn bij instrumentalisering: de cultuursector wordt door instrumentalisering gelegitimeerd en voorzien van financiële middelen (2002, p. 81). In het licht hiervan is het mogelijk dat een culturele instelling niet afwijzend staat tegenover instrumentalisering, maar juist erin berust en voldoet aan de eisen van de gemeente. Berusting gebeurt ook bij sportverenigingen in Nederland, observeert Waardenburg (2016, p. 215). Oliver omschrijft deze strategie als actieve, bewuste nakoming van eisen als middel om bijvoorbeeld sociale steun of hulpbronnen veilig te stellen (1991, p. 153). Wanneer de oorzakelijke, controlerende en contextuele druk als groot worden ervaren, de doelen van beide actoren overeenkomen en de geïnstrueerde zeer afhankelijk is van de instructor dan zal de geïnstrueerde eerder berusten in instrumentalisering (Oliver, 1991, p. 160). De tweede hypothese van deze studie luidt daarom als volgt: om financiële hulpbronnen en de eigen legitimiteit veilig te stellen, kiest de Utrechtse cultuursector ervoor te berusten in de eisen van de gemeente.

Het vermijden van institutionele druk gebeurt om de vereiste conformiteit te voorkomen. In het geval van vermijding wordt nonconformiteit verhuld of ontloopt een organisatie institutionele druk. Alexander (1996, pp. 804-806) observeert twee mechanismen die door Amerikaanse musea gehanteerd worden om conformiteit aan de eisen van verschillende financiers te voorkomen: *buffering* en *resource shifting*. Het proces van buffering (ook wel *window dressing* genoemd (Oliver, 1991, p. 154)) houdt in dat een museum veranderingen in het gedrag aanbrengt in de meer perifere gebieden: de kern van het gedrag blijft onaangetast door druk van buitenaf (Alexander, 1996, pp. 805-806). Een voorbeeld hiervan is dat de inhoud van een activiteit niet verandert, maar de vorm wordt aangepast om in lijn te zijn met de beleidsdoelen van de gemeente (bijvoorbeeld in plaats van een tentoonstelling wordt voor een meer interactieve vorm gekozen om zo een bredere doelgroep aan te spreken). Resource shifting houdt in dat activiteiten die in lijn zijn met de doelen van de financier met subsidies bekostigd worden en dat activiteiten die dat niet zijn van interne budgetten worden betaald. De verhouding van activiteiten die intern en extern gefinancierd worden verandert dus afhankelijk van de wensen van financiers, maar

instellingen maken geen andere keuzes doordat ze financieel afhankelijk zijn van de gemeente (Alexander, 1996, p. 806). Op die manier vermindert de mate waarin het gedrag van de organisatie tegen het licht wordt gehouden: alleen de extern gefinancierde activiteiten – die in lijn zijn met de eisen van de financier – worden door de financier geïnspecteerd (Oliver, 1991, p. 155).

Wanneer de oorzakelijke druk door een organisatie als laag wordt ervaren en de organisatie weinig inhoudelijke keuzevrijheid krijgt, zal er eerder voor een vermijdende strategie worden gekozen (Oliver, 1991, p. 160). Waar berusten in instrumentalisering een organisatie van hulpmiddelen verzekert maar afbreuk doet aan de autonomie van de organisatie, blijft bij een vermijdende strategie de autonomie van een organisatie juist behouden. Toch is het de vraag of er bij vermindering voldoende budget is om ook aan de eigen behoeften invulling te geven. De observaties van Alexander (1996) en de verwachtingen van Oliver (1991) vormen de basis voor de laatste verwachting van dit onderzoek: de Utrechtse cultuursector is financieel afhankelijk van de gemeente en voelt druk om aan de beleidsdoelen van de gemeente te voldoen, maar omdat de sector vermijdende strategieën inzet om met deze druk om te gaan vindt er feitelijk weinig beïnvloeding plaats.



## Locus

### *Instrumentalisering van cultuur in Nederland*

De WRR (2015, p. 22) onderscheidt drie perspectieven op cultuur en cultuurbeleid, die alledrie bepaalde taken en doelstellingen voor de overheid met zich meebrengen (afbeelding 1). Het Nederlandse cultuurbeleid van na 1945 is beïnvloed door alledrie de perspectieven, zoals uit de bespreking van de ontwikkelingen in het cultuurbeleid hieronder zal blijken. Het *artistieke perspectief* richt zich op waarden als schoonheid, ontroering en inspiratie en denken in sociale of economische relevantie gebeurt niet (WRR 2015, pp. 24-29). Het gaat hoofdzakelijk om de waardering voor cultuur op zichzelf. Voor het cultuurbeleid betekent dit dat kunstenaars en instellingen in staat worden gesteld hun artistieke werk te doen. Het *sociale perspectief* gaat ervan uit dat cultuur bijdraagt aan sociale ontwikkelingen in de maatschappij (WRR 2015, pp. 29-34). Cultuur kan bijdragen aan de vorming van de mens, stimuleert sociale cohesie en wakkert het gevoel van een nationale identiteit aan. Niet voor niets richtte het cultuurbeleid na de oorlog zich sterk op de sociale effecten van cultuur. Beleid dat dit perspectief aanhangt is gericht op het verspreiden van cultuur onder een zo groot mogelijke doelgroep. Tot slot kan cultuurbeleid vanuit een *economisch perspectief* worden gezien: met kunst valt geld te verdienen (WRR 2015, pp. 34-40). De legitimiteit van cultuurbeleid wordt dan vooral economisch ingestoken.

*Afbeelding 1 – Drie perspectieven op cultuurbeleid (WRR, 2015, p. 21).*

<b>Perspectief</b>	<b>Kernprincipe</b>	<b>Traditionele beleidsdoelen</b>
Artistiek	Verbeelden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behouden van cultureel erfgoed</li><li>• Zorg dragen voor kwalitatief hoogstaand en verscheiden aanbod van cultuur</li></ul>
Sociaal	Verspreiden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verheffen van lagere standen</li><li>• Bevorderen van cultuurspreiding en cultuurparticipatie</li></ul>
Economisch	Verdienen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultuur als publiek goed</li></ul>

Het Nederlandse cultuurbeleid heeft na de Tweede Wereldoorlog diverse beleidsdoelen nagestreefd. Tot ongeveer 1975 was cultuurbeleid erop gericht de deelname aan cultuur te vergroten: een beschavingsopdracht met als doel volksoopvoeding (WRR, 2015, pp. 29, 85). In de periode daarna werd cultuurbeleid, onder invloed van het neoliberalisme, ingezet als middel voor *city branding*: steden probeerden zich door middel van cultuurbeleid te onderscheiden van anderen en bewoners en toeristen te lokken (WRR, 2015, p. 87). Rond de

eeuwwisseling verandert het doel van cultuurbeleid enigszins. Nog steeds gericht op het versterken van de lokale economie willen steden zichzelf zo aantrekkelijk mogelijk maken voor de ‘creatieve klasse’: vaak hoogopgeleide burgers die in sectoren werken die belangrijk zijn voor de economische ontwikkeling van een stad. Deze klasse wordt aangetrokken door culturele voorzieningen en dus is het in het belang van de stad hierin te investeren (WRR, 2015, p. 87).

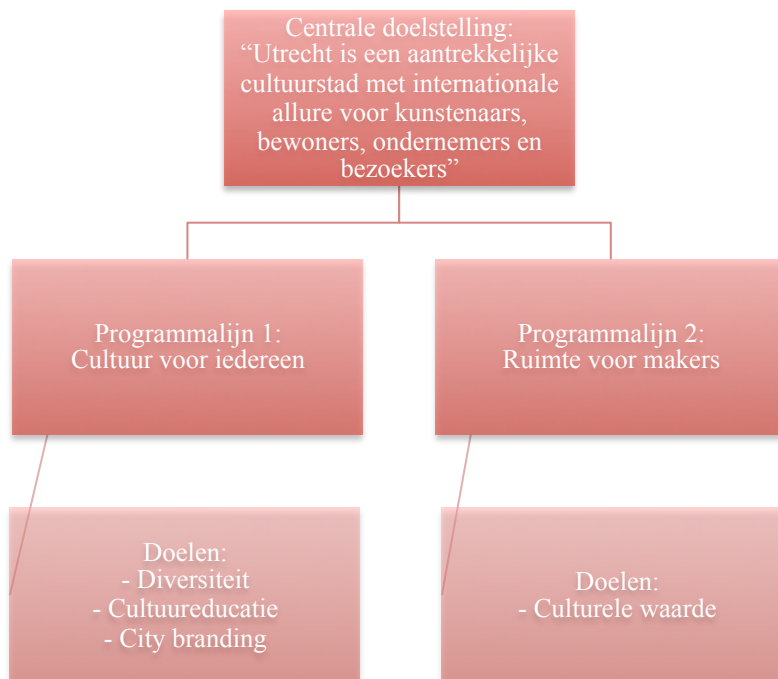
Wat opvalt in deze bespreking is dat alledrie de beweegredenen voor instrumentalisering zoals die door Waardenburg worden onderscheiden (zie p. 8 van dit onderzoek) terugkomen in het naoorlogse cultuurbeleid (2016, pp. 20-31). Eerst is daar de ideologische overweging van volksopvoeding: ook lagere klassen moeten met hoge cultuur in aanraking kunnen komen. In dezelfde periode is ook een sociaal-maatschappelijk motief te onderscheiden, nu er aandacht is voor sociale cohesie en gemeenschapszin. In de perioden daarna stoelt het beleid, dat zich richt op city branding en daarna op het aantrekken van de creatieve klasse, duidelijk op economische beweegredenen. De drie perspectieven op cultuurbeleid van de WRR komen niet allemaal terug in het beleid: zowel het sociale als het economische perspectief komen duidelijk terug, maar het artistieke niet. Het lijkt er dus op dat cultuur in Nederland, als relatief zwak beleidsterrein, de laatste decennia afhankelijk is van de succesvolle verbinding met een ander beleidsdoel (of dat nou volksopvoeding of economische ontwikkeling is) (Gray, 2002, p. 86).

### *Cultuurvisie van Utrecht*

Utrecht is een omvangrijke stad met een voor Nederlandse begrippen divers cultureel aanbod. Niet voor niets wilde de stad in 2018 culturele hoofdstad van Europa worden (Gemeente Utrecht, 2012). De programmabegroting van 2018 biedt inzicht in de visie van Utrecht op cultuur. De gemeente verwoordt haar doelstelling als volgt: “Utrecht is een aantrekkelijke cultuurstad met internationale allure voor kunstenaars, bewoners, ondernemers en bezoekers” (Gemeente Utrecht, 2017a, p. 17). De doelstelling verzamelt zich rondom twee programmalijnen: cultuur voor iedereen en ruimte voor talentvolle makers. De gemeente wil graag dat een breed publiek deelneemt aan culturele activiteiten, zowel in de binnenstad als in de verschillende wijken (Gemeente Utrecht, 2017a, p. 17). Diversiteit en inclusiviteit zijn het streven bij cultuurparticipatie, zowel wat betreft etniciteit als wat betreft opleidingsniveau en leeftijd (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 9). Cultuureducatie is hierbij ook van belang: dit zal structureel in het onderwijs worden verankerd om zo kinderen al op jonge leeftijd kennis te laten maken met cultuur (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 9). Tot slot wordt de (inter)nationale

allure van Utrecht als cultuurstad genoemd: Utrecht wil graag een aantrekkelijke stad zijn op grond van het culturele aanbod, voor bezoekers uit binnen- én buitenland (Gemeente Utrecht, 2017a, p. 17). Daarnaast wil de gemeente, om ruimte te bieden voor cultuur, artistiek interessante makers en culturele instellingen faciliteren. Zo wordt er gekeken naar meer flexibiliteit in subsidieregelingen voor jonge makers en meer ruimte voor diversiteit in het cultuuraanbod (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 10). Het idee is hierbij ook dat een ruimer aanbod zal leiden tot een meer divers publiek. De programmalijnen en bijbehorende doelen worden tevens hieronder in afbeelding 2 weergegeven.

*Afbeelding 2 – Overzicht doelstelling, programmalijnen en doelen van het cultuurbeleid in de gemeente Utrecht.*



Zo gezien zijn er, naast de waarde die aan cultuur zelf wordt toegekend, drie beleidsdoelen die met behulp van cultuur bereikt moeten worden: diversiteit, cultuureducatie en een aantrekkelijke stad op (inter)nationaal vlak, ofwel city branding. Verder wordt de economische waarde van cultuur niet direct genoemd, wel wordt city branding als doel gezien hetgeen sterk samenhangt met de lokale economie. Het lijkt er dus op dat er een intentie bestaat om de culturele sector in Utrecht te instrumentaliseren. Hierna wordt besproken welke wettelijke mogelijkheden hiertoe bestaan.

## *De formele mogelijkheden voor instrumentalisering in Utrecht*

De algemene wet bestuursrecht (Awb) en de algemene subsidieverordening Utrecht (Asv) openen de mogelijkheid voor instrumentalisering. In de Awb staat dat het mogelijk is voor de gemeente om de subsidieontvanger verplichtingen op te leggen met betrekking tot de aard van de activiteiten.<sup>1</sup> De Asv werkt dit uit en stelt dat het college verplichtingen aan de subsidie kan verbinden betreffende de social return van activiteiten (de sociale winst), de diversiteit in het bereik van de activiteiten en duurzaamheid.<sup>2</sup> Deze verplichtingen worden nog verder gespecificeerd in de beoordelingscriteria voor de meerjarige subsidieaanvragen voor de Cultuurnota 2017-2020 (Gemeente Utrecht, 2015, p. 8). Subsidieaanvragen worden beoordeeld op vier criteria: artistieke kwaliteit, betekenis voor de stad, ondernemerschap en onderscheidendheid. Hierbij valt op dat drie van de vier criteria zich richten op cultuur als op zichzelf staand doel – alleen het criterium ‘betekenis voor de stad’ laat de mogelijkheid voor instrumentalisering open. Binnen dit criterium wordt gekeken naar “de betekenis en positionering van de [culturele] instelling in Utrecht. Belangrijke aspecten zijn doelgroepenbeleid en publieksrelatie, samenwerkingspartners binnen en buiten de culturele sector, deelname aan relevante netwerken en de bijdrage aan de pluriformiteit en kwaliteit van het culturele leven” (Gemeente Utrecht, 2015, p. 8). Bij de visitatie in 2018 (zie hieronder) worden hier twee criteria aan toegevoegd: cultuur voor iedereen en ruimte voor makers.

Een subsidieaanvraag kan geweigerd worden wanneer het aannemelijk is dat de aanvrager niet zal voldoen aan de verplichtingen die aan de subsidie verbonden zijn of dat de aanvrager niet op behoorlijke wijze verantwoording zal afleggen over de verrichte activiteiten.<sup>3</sup> Meer specifiek noemt de Asv dat de gesubsidieerde activiteiten gericht moeten zijn op de gemeente Utrecht of dat ze de inwoners van de gemeente ten goede moeten komen.<sup>4</sup> Ook benadrukt de Asv dat de subsidie moet bijdragen aan de doeleinden waarvoor de subsidiegelden beschikbaar worden gesteld.<sup>5</sup> Tevens moet de subsidieverstrekking passen in het beleid van de gemeente Utrecht.<sup>6</sup> Hoewel de Asv het niet voldoen aan gemeentelijke beleidsdoelen dus niet expliciet als afwijzingsgrond voor een subsidieaanvraag noemt, wordt dit zeker niet onmogelijk gemaakt nu de doeleinden van de subsidie en passendheid binnen het cultuurbeleid als legitieme afwijzingsgronden worden genoemd.

---

<sup>1</sup> Art. 4:37 lid 1 sub a Awb.

<sup>2</sup> Art. 19 lid 2 sub c-e Asv.

<sup>3</sup> Art. 4:35 lid 1 sub b en c Awb.

<sup>4</sup> Art 8 lid 1 sub a Asv.

<sup>5</sup> Art. 8 lid 1 sub b Asv.

<sup>6</sup> Art. 8 lid 1 sub g Asv.

### *Het subsidieproces voor de cultuursector in Utrecht*

Binnen de gemeente Utrecht kunnen culturele instellingen aanspraak maken op drie soorten subsidies. De meestgebruikte vorm van subsidie is de jaarlijkse subsidie die voor vier jaar lang verstrekt wordt aan programmerende en/of producerende instellingen in het kader van de cultuurnotaprocedure (Gemeente Utrecht, 2011, pp. 16-18). In dit onderzoek wordt met de cultuursector in Utrecht bedoeld op de culturele instellingen die in het kader van deze procedure voor de periode 2017-2020 een subsidieaanvraag hebben ingediend bij de gemeente. De reden voor deze afbakening is dat wordt verwacht dat meerjarige financiële afhankelijkheid van de gemeente de besluitvorming binnen culturele instellingen beïnvloedt. Naast de cultuurnotaprocedure die instellingen vier jaar lang een jaarlijkse subsidie biedt, bestaat er een jaarlijkse subsidie voor culturele instellingen die geen programmerende en/of producerende rol hebben en bestaat er een eenmalige subsidie voor nieuw talent. Instellingen die op deze wijze gesubsidieerd worden zijn niet onderzocht.

Hieronder volgt een beschrijving van de cultuurnotaprocedure en de cultuursector in de gemeente Utrecht (zie hiervoor ook afbeelding 3).

*Afbeelding 3 – Overzicht cultuurnotaprocedure gemeente Utrecht voor subsidieperiode 2017-2020.*



In het najaar van 2015 wordt het budgettair kader vastgesteld voor de subsidieperiode van 2017-2020: er is jaarlijks een budget van €33,5 miljoen beschikbaar (Gemeente Utrecht, 2015, p. 7). Er zijn op dat moment al een aantal principeafspraken gemaakt waardoor specifieke reserveringen nodig zijn. Zo zijn over muziekcentrum TivoliVredenburg, het Centraal Museum en de Stadsschouwburg bijvoorbeeld reeds bindende financiële afspraken gemaakt. Na naleving van de principeafspraken blijft er een budget van €11,2 miljoen over om te verdelen over subsidieaanvragers. Begin 2016 worden 89 subsidieaanvragen ingediend die samen een budget van €16,9 miljoen behelzen (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 6).<sup>7</sup> De aanvragen worden behandeld door een onafhankelijke adviescommissie, de Adviescommissie Cultuurnota 2017-2020 (hierna: ACC) (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 9). De ACC adviseert de gemeente over welke aanvragen subsidiabel zijn (al dan niet met prioriteit), welke niet subsidiabel zijn en wat de hoogte van de subsidie zou moeten zijn. De commissie let daarbij op de eigen waarneming, bezoekersaantallen en het rapport van de Visitatieadviescommissie Cultuurnota 2013-2016 (hierna: VACC). De VACC heeft halverwege de vorige subsidieperiode bekeken in hoeverre gesubsidieerde instellingen de jaarlijkse activiteitenplannen realiseren (Gemeente Utrecht, 2011, p. 19; Gemeente Utrecht, 2016b, p. 117 e.v.). De ACC heeft 61 aanvragen subsidiabel bevonden, waarvan 35 met prioriteit. Van deze toegekende subsidies adviseert de ACC in sommige gevallen een lagere subsidie te verlenen. 28 aanvragen werden niet subsidiabel bevonden. De gemeente neemt het advies van de commissie over en in september 2016 wordt de Nota Subsidievoorstellen vastgesteld en is de subsidieverdeling rond. Halverwege de vierjarige subsidieperiode zullen de subsidieontvangers weer door de VACC beoordeeld worden (Gemeente Utrecht, 2017b). Het doel van de visitatie is het geven van een tussentijdse stand van zaken van de realisatie van de activiteiten die een instelling heeft uitgelicht in de subsidieaanvraag. Reeds is vastgesteld dat de subsidieaanvraag elementen van instrumentalisering in zich bergt. De visitatie zou dus ook een middel kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre een instelling voldoet aan de beleidsdoelen die door de gemeente zijn opgesteld. De visitatie leidt niet tot een uitspraak over of een instelling wel of niet subsidiabel is, maar kan wel intensiever overleg tussen de gemeente en de instelling teweegbrengen. De visitatie voor de subsidieperiode 2017-2020 kan meewegen in het beoordelen over de subsidieaanvraag door de ACC voor de subsidieperiode

---

<sup>7</sup> Bijlage 1 biedt een overzicht van alle subsidieaanvragen.



daarna (Gemeente Utrecht, 2011, p. 19). Wat dat betreft ligt er druk op instellingen om te voldoen aan de beleidsdoelen van de gemeente.

Concluderend is met het voorgaande een aanzet gegeven voor de beantwoording van de eerste deelvraag van dit onderzoek (wat is de relatie tussen de Utrechtse cultuursector en de gemeente?). Hoewel de gemeente cultuur als op zichzelf staande waarde belangrijk acht, vindt er instrumentalisering plaats binnen de culturele sector in Utrecht: de Awb en de Asv bieden een wettelijke mogelijkheid hiertoe, waarvan in de beoordeling van subsidieaanvragen door de ACC gebruik wordt gemaakt. In lijn met de centrale doelstelling van de gemeente, die zich naast cultuur als op zichzelf staande waarde richt op diversiteit, cultuureducatie en city branding, worden subsidieaanvragen beoordeeld aan de hand van criteria die zich naast de intrinsieke waarde van cultuur ook richten op de extrinsieke waarde ervan. Tijdens de visitatie die halverwege de subsidieperiode plaatsvindt worden instellingen onder andere beoordeeld op de mate waarin ze aan hun zelf opgestelde (maar door de gemeentelijke criteria beïnvloede) doelen voldoen. Het rapport van de visitatiecommissie heeft weer invloed op de beoordeling van de subsidieaanvraag in de volgende subsidieperiode. Gedurende het gehele subsidieproces – aanvraag, beoordeling, toekenning, tussentijdse evaluatie, aanvraag voor de volgende periode – wordt een instelling beoordeeld op de mate waarin ze voldoet aan de door de gemeente opgestelde criteria die rusten op de gemeentelijke beleidsdoelen. Daarmee kan geconcludeerd worden dat instrumentalisering formeel is ingebed in de cultuurnotaprocedure. Om echter een volledig antwoord te geven op de eerste deelvraag van dit onderzoek is inzicht in de ervaringen van culturele instellingen ook van belang. Deze deelvraag zal daarom in de resultatensectie volledig beantwoord worden.

## Data en methoden

### *Dataverzameling*

Dit onderzoek kent een cross-sectioneel design en om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn data verzameld door middel van een survey.<sup>8</sup> De doelgroep van de enquête bestond uit alle 89 culturele instellingen die voor de subsidieperiode 2017-2020 een subsidieaanvraag hebben ingediend bij de gemeente Utrecht.<sup>9</sup> De instellingen waarmee principeafspraken zijn gemaakt over subsidies worden dus niet meegenomen in de dataset.<sup>10</sup> De keuze om de respondenten te bevragen door middel van een survey is gemaakt omwille van het gemak voor respondenten en om sociaal-wenselijke antwoorden zo veel mogelijk te voorkomen. Op basis van de subsidieverdeling kunnen hierin vier groepen worden onderscheiden: instellingen die met prioriteit subsidiabel zijn bevonden, instellingen die subsidiabel zijn bevonden, instellingen die niet subsidiabel zijn bevonden en instellingen die subsidiabel zijn bevonden maar waarvoor onvoldoende budget beschikbaar was. Deze laatste groep heeft dus geen meerjarige subsidie ontvangen.

De instellingen zijn per mail of telefonisch benaderd om aan te kondigen dat ze mee konden doen aan deze enquête. Waar mogelijk is een mail naar een persoonlijk emailadres gestuurd (van bijvoorbeeld de zakelijk of algemeen directeur). Vijf dagen later is de enquête per mail verstuurd naar de respondenten. Er is daarna per mail een herinnering gestuurd voor deelname aan de enquête en tot slot zijn instellingen die nog niet hadden deelgenomen telefonisch benaderd met de vraag om dat alsnog te doen. In het overzicht hieronder is weergegeven op welke manier de vier subsidiegroepen gerepresenteerd zijn in de uiteindelijke data. Niet alle 89 instellingen hebben de enquête ontvangen. Redenen hiervoor zijn dat sommige instellingen aangaven geen tijd te hebben en niet alle instellingen die subsidie hebben aangevraagd nog steeds bestaan.

Tabel 1 laat zien dat de respons-rate gemiddeld relatief hoog is (57%). Toch verschillen de vier subsidiegroepen onderling: gesubsidieerde instellingen hebben de enquête duidelijk vaker ingevuld dan niet-gesubsidieerde instellingen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat niet-gesubsidieerde instellingen zich minder geroepen voelen om een enquête over de beleidsdoelen van de gemeente in te vullen, nu ze zelf niet direct met deze beleidsdoelen te maken hebben.

---

<sup>8</sup> De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

<sup>9</sup> Bijlage 1 biedt een overzicht van alle subsidieaanvragen.

<sup>10</sup> Het gaat hierbij om TivoliVredenburg, het Centraal Museum, de Stadsschouwburg Utrecht, Podium Hogewoerd, Cereol en het Programma Cultuureducatie (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 6).

Tabel 1 – Overzicht aantal gedistribueerde enquêtes naar subsidiegroep.

<b>Groep</b>	<b>Subsidie aangevraagd</b>	<b>Gedistribueerd</b>	<b>Enquête ingevuld</b>
<i>Subsidiabel met prioriteit</i>	31	31 (100%)	20 (63%)
<i>Subsidiabel</i>	22	20 (91%)	15 (75%)
<i>Niet-subsidiabel</i>	29	18 (62%)	8 (44%)
<i>Subsidiabel, budget ontoereikend</i>	6	6 (100%)	1 (17%)
<i>Totaal</i>	88 <sup>11</sup>	75 (85%)	43 (57%)

### *Beschrijving variabelen*

Hieronder volgt een beschrijving van de variabelen die in dit onderzoek gebruikt worden en de wijze van operationalisatie hiervan. De beschrijvende statistieken van de continue variabelen zijn gerapporteerd in tabel 2 en ook de andere variabelen worden kort beschreven (afbeeldingen 4-6). De meeste vragen konden beantwoord worden aan de hand van een Likertschaal. Op deze manier kunnen meerdere indicatoren worden meegenomen in de meting van een concept en doordat er meerdere antwoordcategorieën zijn ontstaat er een genuanceerder beeld.

#### *Subsidiestatus*

Respondenten zijn ingedeeld op hun subsidiestatus: subsidiabel (al dan niet met prioriteit) en niet-subsidiabel (of instellingen die subsidiabel zijn bevonden maar waarvoor het gemeentebudget ontoereikend was). Deze variabele is een dummy-variabele.

#### *Bewustzijn*

Om inzicht te krijgen in de relatie tussen de gemeente en instellingen zijn aan de respondent drie stellingen voorgelegd over de mate waarin zij reeds voor het onderzoek op de hoogte waren van de beleidsdoelen die de gemeente in haar cultuurbeleid nastreeft (dat wil zeggen diversiteit, cultuureducatie en city branding). De respondent kan hierbij kiezen uit vijf antwoordcategorieën op een Likertschaal: van (1) helemaal mee oneens tot en met (5)

<sup>11</sup> Hoewel 89 culturele instellingen subsidie hebben aangevraagd voor de periode 2017-2020, wordt in dit onderzoek 88 als aantal gebruikt. De reden hiervoor is dat Podium Hoge Woerd en Theater Kikker door dezelfde persoon worden aangestuurd en deze respondent de enquête eenmaal heeft ingevuld uit hoofde van beide instellingen.

helemaal mee eens. De uitkomsten van deze vragen worden niet statistisch geanalyseerd maar worden wel gebruikt om een antwoord te formuleren op de eerste deelvraag.

### *Prioriteiten*

Om inzicht te krijgen in de prioriteiten van culturele instellingen is een zevental stellingen aan respondenten voorgelegd in de vorm van ‘Mijn organisatie zet X op de eerste plaats’. Ook deze variabele geeft inzicht in de relatie tussen de gemeente en instellingen. Er is daarbij gevraagd naar diversiteit, cultuureducatie, city branding, cultuur, inkomsten, kwaliteit en bezoekersaantallen. Respondenten konden antwoord geven op een vijfpunts-Likertschaal. De uitkomsten van deze vragen worden niet statistisch geanalyseerd maar worden wel gebruikt om een antwoord te formuleren op de eerste deelvraag.

### *Stimulans*

Instrumentalisering vindt plaats wanneer met het cultuurbeleid andere beleidsdoelen worden nagestreefd dan cultuur op zichzelf (Gray, 2002). Deze afhankelijke variabele geeft inzicht in de mate waarin het beleid van de gemeente een prikkel vormt om meer te doen aan diversiteit, cultuureducatie en city branding. Respondenten konden antwoord geven op een vijfpunts-Likertschaal. Om deze variabele te construeren is het gemiddelde van een drietal stellingen gebruikt (Cronbachs  $\alpha = .744$ ). Deze luiden: “het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan diversiteit”, “het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan cultuureducatie” en “het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan city marketing”.

### *Mate van ervaren druk*

De mate van ervaren druk behelst de institutionele druk die een culturele instelling voelt om aan de eisen (ofwel beleidsdoelen) van de gemeente te voldoen. Die druk komt voort uit een schaarste van hulpmiddelen: de gemeente heeft niet genoeg budget om alle culturele instellingen van subsidies te voorzien. Om financiële onzekerheid uit te bannen moet een instelling dus voldoen aan de eisen van de gemeente. Oliver (1991, pp. 159-160) onderscheidt vijf antecedenten waaruit druk bestaat: oorzaak (waarom wordt er druk uitgeoefend?), bestanddelen (welke actoren oefenen druk uit?), inhoud (aan welke norm moet geconformeerd worden?), controle (met behulp van welke middelen wordt druk uitgeoefend?) en context (in welke context wordt druk uitgeoefend?). Deze vijf dimensies vormen samen het concept druk. De dimensie ‘bestanddelen’ wordt in dit onderzoek niet meegenomen, nu deze erop gericht is

de verschillende actoren die druk uitoefenen in kaart te brengen. In dit onderzoek wordt immers naar slechts één actor – de gemeente – gekeken. De mate van ervaren druk bestaat in dit onderzoek dus uit vier variabelen:

- Oorzaak

Deze variabele zegt iets over in hoeverre het verwerven van legitimiteit of subsidie de reden is voor het voldoen aan de voorwaarden van de gemeente. De variabele is geconstrueerd aan de hand van het gemiddelde op een vijftal stellingen (Cronbachs  $\alpha = .703$ ). Deze luiden: “ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor diversiteit”, “ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor cultuureducatie”, “ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor city marketing”, “de gemeente verleent mijn organisatie subsidie, dus mag daar ook voorwaarden op het gebied van diversiteit, cultuureducatie en city branding aan verbinden” en “mijn organisatie is bereid om aan de eisen van de gemeente te voldoen als mijn organisatie in ruil daarvoor meer subsidie ontvangt”. De stellingen konden beantwoord worden op een zevenpunts-Likertschaal.

- Inhoud

Deze variabele geeft inzicht in de mate waarin de doelen van de gemeente en de instellingen overeenkomen. De variabele is geconstrueerd aan de hand van het gemiddelde op een drietal stellingen (Cronbachs  $\alpha = .692$ ). Deze luiden: “de voorwaarden van de gemeente wat betreft diversiteit komen overeen met de doelen van mijn organisatie”, “de voorwaarden van de gemeente wat betreft cultuureducatie komen overeen met de doelen van mijn organisatie” en “de voorwaarden van de gemeente wat betreft city branding komen overeen met de doelen van mijn organisatie”. De stellingen konden beantwoord worden op een zevenpunts-Likertschaal.

- Controle

Deze variabele zegt iets over het bestaan van dwangmiddelen om een instelling tot conformiteit aan te zetten. Om dit construct te operationaliseren zijn drie stellingen opgesteld. Na de dataverzameling bleek echter dat de interne betrouwbaarheid te laag was om alledrie de stellingen te gebruiken om de variabele controle te construeren (Cronbachs  $\alpha = .630$ ). Om die reden is ervoor gekozen slechts één stelling te gebruiken om de variabele te meten. De stelling die controle meet luidt: “de gemeente

houdt mijn organisatie verantwoordelijk voor de beslissingen die we nemen”. Respondenten konden antwoord geven op een zevenpunts-Likertschaal.

- Context

Deze variabele geeft inzicht in de mate waarin een instelling wat betreft financiële middelen in een onzekere situatie zit. Om deze dimensie van druk te operationaliseren zijn drie stellingen opgesteld. Na de dataverzameling bleek echter dat de interne betrouwbaarheid te laag was om alledrie de stellingen te gebruiken om de variabele controle te construeren (Cronbachs  $\alpha = .580$ ). Om die reden is ervoor gekozen slechts één stelling te gebruiken om de variabele te meten. De stelling die context meet luidt: “zonder subsidie van de gemeente zal mijn organisatie ophouden te bestaan”. Respondenten konden antwoord geven op een zevenpunts-Likertschaal.

### *Strategieën*

Een strategie wordt gehanteerd om om te gaan met de druk vanuit de gemeente. Enerzijds kan een instelling bewust meewerken aan instrumentalisering omdat ze er zelf ook bij gebaat is, anderzijds kan een instelling proberen instrumentalisering te vermijden door aan buffering of resource shifting te doen. Het gedrag van de instelling verandert dan aan de oppervlakte waardoor de gemeente tevreden is, maar het gedrag van de instelling wordt niet beperkt door de doelstellingen van de gemeente. Met behulp van drie variabelen wordt gemeten of een instelling een berustende danwel vermijdende strategie toepast en zo ja, in welke mate:

- Berusten

Om dit construct te operationaliseren zijn drie stellingen opgesteld. Na de dataverzameling bleek echter dat de interne betrouwbaarheid te laag was om alledrie de stellingen te gebruiken om de variabele controle te construeren (Cronbachs  $\alpha = .365$ ). Om die reden is ervoor gekozen slechts één stelling te gebruiken om de variabele te meten. De stelling die is gekozen luidt: ‘mijn organisatie voldoet bewust aan de voorwaarden van de gemeente op het gebied van diversiteit, cultuureducatie en city branding’. Respondenten konden antwoord geven op een vijfpunts-Likertschaal.

- Resource shifting

Om dit construct te operationaliseren zijn drie stellingen opgesteld. Na de dataverzameling bleek echter dat de interne betrouwbaarheid te laag was om alledrie de stellingen te gebruiken om de variabele controle te construeren (Cronbachs  $\alpha = .178$ ). Om die reden is ervoor gekozen slechts één stelling te gebruiken om de variabele te meten. De stelling die is gekozen luidt: ‘activiteiten die niet in lijn zijn



met de doelen van de gemeente bekostigt mijn organisatie met andere gelden dan de gemeentelijke subsidie'. Respondenten konden antwoord geven op een vijfpunts-Likertschaal.

- Buffering

Om dit construct te operationaliseren zijn drie stellingen opgesteld. Na de dataverzameling bleek echter dat de interne betrouwbaarheid te laag was om alledrie de stellingen te gebruiken om de variabele controle te construeren (Cronbachs  $\alpha = .556$ ). Om die reden is ervoor gekozen slechts één stelling te gebruiken om de variabele te meten. De stelling die buffering meet luidt: 'de voorwaarden van de gemeente laten de kern van de activiteiten van mijn organisatie onaangetast'. Respondenten konden antwoord geven op een vijfpunts-Likertschaal.

### *Controlevariabelen*

Om te controleren voor een schijnverband wordt gebruik gemaakt van een drietal controlevariabelen.

- Financiële afhankelijkheid

In hoeverre een instelling financieel afhankelijk is van de gemeente hangt af van de verhouding tussen de ontvangen subsidie en overige inkomsten. Om deze controlevariabele te construeren is de subsidie die de instelling van de gemeente krijgt gedeeld door het totale inkomen van de instelling. Vervolgens is dit getal vermenigvuldigd met 100 en op die manier ontstaat een percentage dat uitdrukking geeft aan verhouding tussen subsidie en overige inkomsten en daarmee de mate waarin een instelling financieel afhankelijk is van de gemeente. Deze controlevariabele is opgenomen omdat de mate waarin een instelling financieel afhankelijk is van de gemeente mogelijk invloed heeft op de relatie tussen de ervaren druk en beïnvloeding van het keuzegedrag van een instelling.

- Grootte van de organisatie

Deze controlevariabele beslaat het totale inkomen van een instelling. Deze controlevariabele is opgenomen omdat de grootte van de organisatie mogelijk invloed heeft op de relatie tussen de ervaren druk en beïnvloeding van het keuzegedrag van een instelling.

- Soort instelling

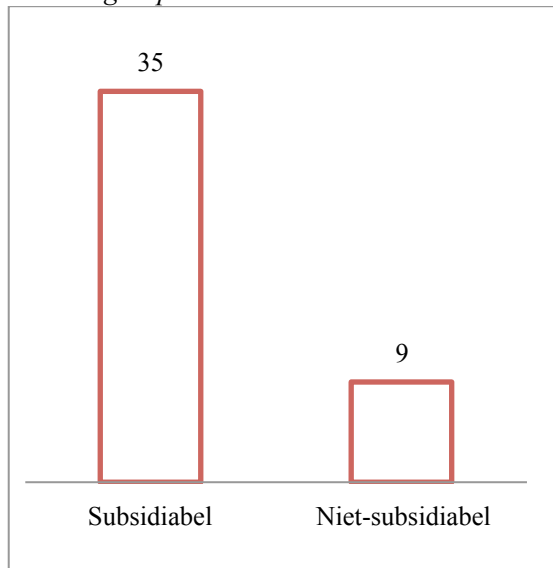
Om deze controlevariabele te construeren zijn respondenten gevraagd naar de hoofdactiviteit die zij exploiteren. Deze controlevariabele is opgenomen omdat het

soort activiteiten dat een instelling aanbiedt mogelijk invloed heeft op de relatie tussen de ervaren druk en beïnvloeding van het keuzegedrag van een instelling.

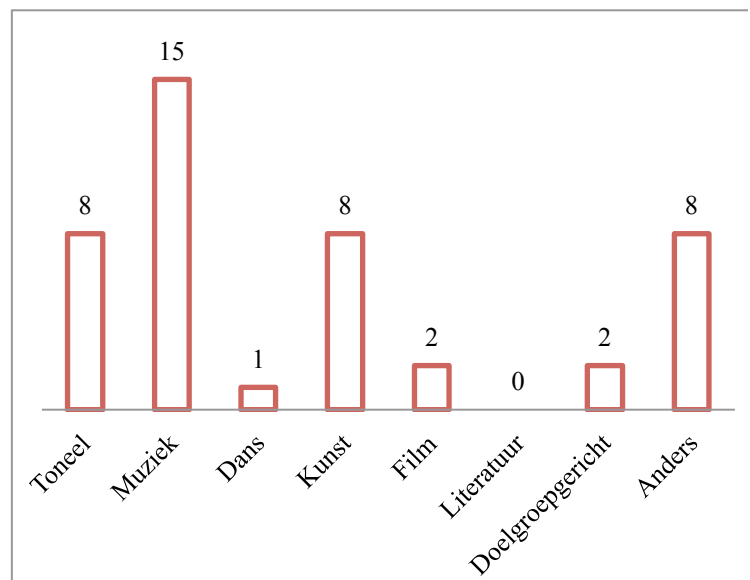
Tabel 2 – Beschrijvende statistieken van de continue variabelen.

Variabele	Minimum	Maximum	Mean	SD
Bewustzijn	3.67	5.00	4.44	.48
Stimulans	1.00	5.00	3.06	.73
Oorzaak	2.60	6.60	5.04	.92
Inhoud	1.00	7.00	5.06	1.12
Controle	1.00	7.00	5.53	1.15
Context	1.00	7.00	5.15	1.87
Berusten	1.00	4.00	3.20	.88
Resource	1.00	5.00	3.35	.98
Buffering	2.00	5.00	3.87	.92
Grootte <sup>12</sup>	19,61	14229,42	1432,70	2921,85
Financiële afhankelijkheid	.00	66.18	26.24	19.81

Afbeelding 4 – Het aantal respondenten per subsidiegroep.

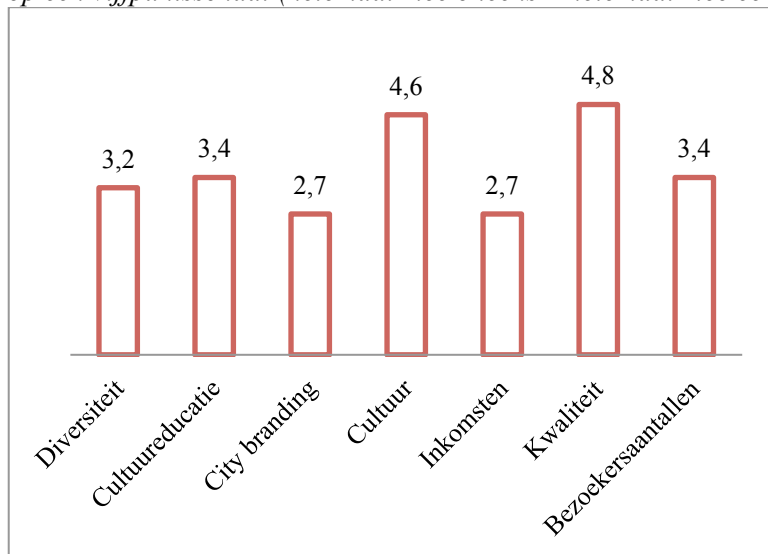


Afbeelding 5 – Het aantal respondenten per soort activiteit.



<sup>12</sup> De som van de inkomsten is, omwille van de leesbaarheid van de tabel, door 1000 gedeeld.

Afbeelding 6 – Gemiddelde score op de stelling ‘mijn organisatie zet X op de eerste plaats’, gemeten op een vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).



Naast de hierboven besproken variabelen is in de enquête een tweetal open vragen gesteld aan de respondenten om meer inzicht te krijgen in de praktijk van instrumentalisering en de relatie tussen de gemeente en de instellingen. Deze vragen luiden: 'hoeveel waarde hecht uw organisatie aan de beleidsdoelen van de gemeente Utrecht (diversiteit, cultuureducatie en city branding) in het opstellen van de subsidieaanvraag?' en 'heeft u nog opmerkingen over de relatie tussen uw organisatie en de gemeente Utrecht?'.<sup>13</sup>

### *Betrouwbaarheid en validiteit*

Om de interne betrouwbaarheid te garanderen zijn de variabelen geconstrueerd aan de hand van meerdere indicatoren. Uit de Cronbachs alpha-toets bleek dat enkele variabelen een te laag niveau van interne betrouwbaarheid kenden. In die gevallen is gekozen om de meting van het concept te baseren op een enkele indicator, waarbij getracht is een indicator te kiezen die zo dicht mogelijk tegen het theoretische concept aan ligt. Een deel van de variabelen (meer specifiek de variabelen stimulans, oorzaak, inhoud en controle) kent dus een hoge mate van betrouwbaarheid, maar omdat andere variabelen stoelen op slechts één indicator (de variabelen controle, berusten, resource shifting en buffering) doet dit enigszins af aan de interne betrouwbaarheid van het onderzoek.

De validiteit van metingen wordt onderbouwd door de operationalisatie van de variabelen op de literatuur te stoelen. Om eventuele spurieuze verbanden te voorkomen worden controlevariabelen aan het model toegevoegd. Verder wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek zo veel mogelijk gegarandeerd door de onderzoeksstappen uitgebreid te

<sup>13</sup> In bijlage 3 zijn alle antwoorden op deze vragen opgenomen.

beschrijven en de SPSS-syntax van de constructie van variabelen en uitvoering van analyses bij te voegen.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Zie bijlage 4 voor de SPSS-syntax.

## Resultaten

### *De praktijk van instrumentalisering*

Eerder werd gesteld dat instrumentalisering formeel is ingebed in de cultuurnotaprocedure. Hieronder volgt een kwalitatieve analyse van de antwoorden op de twee open vragen in de enquête. De meeste instellingen geven aan rekening te houden met de beleidsdoelen van de gemeente wanneer zij de subsidieaanvraag opstellen. De reden hiervoor is vaak dat instellingen zich kunnen vinden in deze doelen of dat ze deze doelen zelf ook nastreven. Soms geven instellingen aan zich meer in het ene dan in het andere doel te kunnen vinden. Voornamelijk city branding vindt minder aansluiting, hetgeen ook te zien is in afbeelding 6: samen met inkomsten wordt deze waarde het laagst geprioriteerd. De artistieke kwaliteit en andere eigen doelen worden echter ook erg belangrijk gevonden, zoals tevens blijkt uit afbeelding 6: de gemeentelijke beleidsdoelen worden duidelijk als minder belangrijk gewaardeerd. Sommige instellingen geven aan dat de eigen behoefte leidend is en dat de gemeentelijke doelen daaraan ondergeschikt zijn, anderen geven aan dat beiden als even belangrijk worden ervaren. Deze observaties wijzen erop dat instellingen behoorlijk autonoom zijn en hun traditionele taak – het creëren van culturele waarde – belangrijker achten dan bijdragen aan extrinsieke waarde. Volgens Oliver leidt meer autonomie vaker tot het aanwenden van een vermijdende strategie (1991, p. 151). Of dat ook het geval is voor wat betreft de Utrechtse cultuursector zal hierna blijken.

Sommige instellingen uiten hun zorgen over een te instrumenteel beleid. Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat een instelling niet op alledrie de beleidsdoelen zou moeten inzetten, maar dat de beleidsdoelen zouden moeten worden verdeeld over de verschillende instellingen naargelang de activiteiten die ze aanbieden. Een instelling moet dan nog wel aandacht aan de andere beleidsdoelen besteden, maar kan zich zo meer focussen op een goede uitvoering van één beleidsdoel. Niet ieder beleidsdoel is immers reëel of toepasbaar voor een instelling. Deze observatie strookt met het feit dat sommige instellingen aangeven dat ze zich maar in één of twee van de beleidsdoelen van de gemeente kunnen vinden.

Instellingen ervaren de samenwerking met de gemeente over het algemeen als prettig. Er wordt vaak genoemd dat de gemeente laat blijken vertrouwen te hebben in de instellingen. Respondenten zijn over het algemeen ook goed op de hoogte van de beleidsdoelen van de gemeente wat betreft diversiteit, cultuureducatie en city branding: de gemiddelde score is 4,4 op een vijfpuntsschaal. Dit geeft aan dat de gemeente goed communiceert over de achterliggende doelen van haar cultuurbeleid. Wat betreft de prioriteiten moeten deze

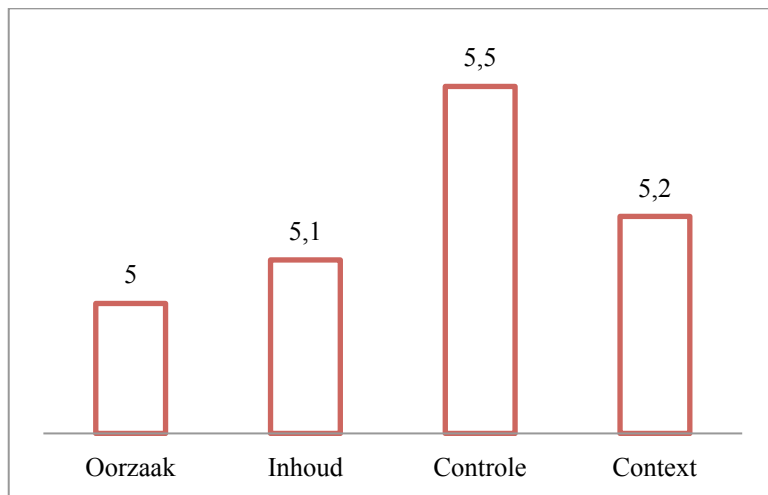
beleidsdoelen het afleggen tegen kwaliteit en cultuur en, in mindere mate, bezoekersaantallen. Deze waarden worden belangrijker gevonden dan de gemeentelijke doelen en dit is ook terug te zien in de antwoorden op de open vragen.

Op basis van de eerdere beschrijving van de cultuurnotaprocedure en de kwalitatieve analyse van de open vragen luidt het antwoord op de eerste deelvraag (hoe ziet de relatie tussen de Utrechtse cultuursector en de gemeente eruit?) als volgt: het cultuurbeleid in de gemeente Utrecht wordt gekenmerkt door instrumentalisering. De wet biedt hier een formele mogelijkheid voor en van die mogelijkheid wordt gebruik gemaakt doordat er drie beleidsdoelen (diversiteit, cultuureducatie en city branding) worden opgelegd aan culturele instellingen. In de praktijk genieten deze drie beleidsdoelen echter meestal niet de hoogste prioriteit onder instellingen. Vaker geven zij voorrang aan hun eigen kernwaarden.

### *Ervaren druk*

Er is onderzocht in hoeverre instellingen druk voelen om extrinsiek waardevol te zijn. Op een zevenpuntsschaal zijn de gemiddelden vrij hoog, zoals te zien is in onderstaande afbeelding (afbeelding 7). Door de gemiddelden van de variabelen oorzaak, inhoud, controle en context te bestuderen vormt zich een beeld van de druk die culturele instellingen vanuit de gemeente Utrecht ervaren. De scores schommelen tussen 5-5,5 op een zevenpuntsschaal. Dit betekent dat instellingen een zekere mate van druk ervaren, maar dat de ervaren druk niet extreem hoog is. Met een score van 5 wordt de dimensie oorzaak het laagst gewaardeerd: de druk die voortkomt uit de wens om legitiem te zijn en subsidie te ontvangen draagt het minste bij aan de druk die in het algemeen wordt ervaren. De dimensie inhoud scoort een 5,1. Dit betekent dat de doelen van de gemeente en de doelen van de culturele instellingen tot op zeker hoogte overeenkomen, maar zeker niet volledig hetzelfde zijn. Deze relatief lage score komt overeen met de observatie dat instellingen de eigen doelen veelal prioriteren boven die van de gemeente. De derde dimensie van druk, context, scoort een 5,2. Dit resultaat wijst erop dat instellingen zich wat betreft financiële middelen in een enigszins onzekere situatie bevinden. Zowel de financiële afhankelijkheid van de gemeente als de angst om volgende subsidieperiode gekort te worden spelen hierin mee. De dimensie controle scoort met 5,5 het hoogst, hetgeen betekent dat het niet verlenen van subsidie als pressiemiddel om instellingen aan te zetten tot het conformeren aan de gemeentelijke beleidsdoelen de grootste veroorzaker van druk is. Met een gemiddelde financiële afhankelijkheid van meer dan 25% is het niet verrassend dat deze dimensie hoog gewaardeerd wordt.

Afbeelding 7 – Gemiddelden van de vier dimensies van druk op een zevenpuntsschaal.



Met een t-test is getoetst of deze gemiddelden verschillen voor subsidiabele en niet-subsidiabele instellingen. Gemiddeld scoren de respondenten die subsidie hebben ontvangen hoger op alle vier de variabelen, maar de verschillen zijn niet significant (oorzaak: verschil  $M = .42$ ;  $t(40) = 1,176$ ;  $p = .247$ , inhoud: verschil  $M = .17$ ;  $t(39) = 0,390$ ;  $p = .699$ , controle: verschil  $M = .81$ ;  $t(38) = 1,727$ ;  $p = .092$ , context: verschil  $M = 0,58$ ;  $t(37) = 0,688$ ;  $p = .495$ ). Dat is mogelijk te verklaren omdat het enerzijds denkbaar is dat gesubsidieerde instellingen hun subsidie voor de volgende subsidieperiode willen behouden en daardoor druk ervaren. Anderzijds voelen niet-gesubsidieerde instellingen mogelijk druk om tijdens een periode zonder subsidie te laten zien wat ze waard zijn zodat er volgende subsidieperiode weer middelen aan ze worden verstrekt. Hoewel de redenen erachter verschillen, ervaren zowel gesubsidieerde als niet-gesubsidieerde instellingen in dit scenario druk.

Uit de kwalitatieve analyse van de antwoorden op de open vragen blijkt dat instellingen die een hoge mate van druk ervaren een grote waarde aan de gemeentelijke beleidsdoelen hechten. Instellingen die een lage mate van druk ervaren vinden de gemeentelijke doelen ook belangrijk, maar vinden ook dat dit niet ten koste moet gaan van de kernwaarden van de organisatie. Dit ondersteunt de observatie dat hoewel de beleidsdoelen van de gemeente enige mate van prioriteit genieten, instellingen ook andere zaken belangrijk vinden en dat anders ingericht cultuurbeleid mogelijk efficiënter is dan het huidige beleid. Het feit dat de mate van controlerende druk relatief hoog is kan betekenen dat er vaak in instrumentalisering berust wordt: een hoge mate van controlerende druk is immers één van de voorspellers van de berustende strategie (1991, p. 160). De mate van oorzakelijke druk wordt

echter als relatief laag ervaren en dit is volgens Oliver een voorspeller van het toepassen van een vermijdende strategie (1991, p. 160).

Voor de effectiviteit van het cultuurbeleid van de gemeente betekenen deze resultaten dat de eerste stap gezet is: culturele instellingen voelen (enige mate van) druk om aan de beleidsdoelen te voldoen. Of die druk ook doorwerkt in de besluitvorming binnen de sector wordt hierna besproken.

### *Ervaren prikkel*

Om te onderzoeken in hoeverre de besluitvorming in de cultuursector in Utrecht beïnvloed wordt door de druk vanuit de gemeente om extrinsiek waardevol te zijn is een regressie-analyse uitgevoerd met als afhankelijke variabele de variabele stimulans en de vier dimensies van druk (oorzaak, inhoud, controle en context) als onafhankelijke variabelen. Hoewel de dataset een relatief klein aantal respondenten kent (N=43) blijkt uit de plots en de VIF-waarden dat de regressie relatief robuust is: er is geen sprake van multicollineariteit of heteroscedasticiteit. De verklaarde variantie in het model is niet significant ( $R^2 = .116$ ;  $F(4, 37) = .885$ ;  $p = .486$ ) en de onafhankelijke variabelen ook niet (zie tabel 3). Controleren voor financiële afhankelijkheid, grootte van de organisatie en het soort instelling levert geen andere conclusies op.

*Tabel 3 – Uitkomst regressie-analyse voor de invloed van de vier dimensies van druk op stimulans.*

	<b>B</b>	<b>SE</b>
Oorzaak	.172	.155
Inhoud	.052	.142
Controle	-.148	.132
Context	-.033	.065

*\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ .*

De institutionele druk vanuit de gemeente die door culturele instellingen wordt ervaren beïnvloedt dus niet de prikkel om meer te doen aan de beleidsdoelen van de gemeente. Wanneer de subsidiestatus wordt opgenomen in de regressieanalyse blijkt dat deze niet van invloed is op de ervaren prikkel: gesubsidieerde instellingen voelen niet een grotere of kleinere stimulans om aan het beleid van de gemeente te voldoen dan niet-gesubsidieerde instellingen (zie tabel 4). De overige variabelen zijn wederom niet significant in dit model. Controleren voor financiële afhankelijkheid, grootte van de organisatie en het soort instelling levert geen andere conclusies op.



Tabel 4 – Uitkomst regressie-analyse voor de invloed van druk op stimulans (met subsidiestatus).

	B	SE
Oorzaak	.209	.166
Inhoud	.018	.154
Controle	-.122	.139
Context	-.030	.066
Subsidiestatus <sup>15</sup>	.218	.338

\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ .

Wat betreft de beantwoording van de tweede deelvraag van dit onderzoek (in hoeverre voelt de cultuursector in Utrecht druk vanuit de gemeente om extrinsiek waardevol te zijn?) kan het volgende gezegd worden. Het blijkt dat institutionele druk vanuit de gemeente weinig effect heeft op de door culturele instellingen gevoelde prikkel om zich te conformeren aan de beleidsdoelen van de gemeente. Deze resultaten wijzen erop dat de ambitie van de gemeente om het cultuurbeleid te gebruiken om andere doelen te behalen weinig effect heeft: hoewel instellingen enige mate van druk ervaren, voelen ze geen prikkel om aan de doeleinden van de gemeente te voldoen. Instellingen passen hun gedrag dus niet aan wanneer de gemeente hen bepaalde beleidsdoelen oplegt. Dit komt overeen met de gemiddelden op de vragen over prioriteiten; daar bleek ook al dat de drie beleidsdoelen van de gemeente lager scoorden dan andere doelen. Het is vervolgens de vraag of de druk en stimulans die instellingen ervaren invloed hebben op het hanteren van een berustende of vermijdende strategie.

### Strategieën

Uit de tabel 2 blijkt dat er vaak een strategie wordt toegepast om om te gaan met de institutionele druk die de gemeente aan instellingen oplegt. De berustende strategie scoort gemiddeld 3,2 op een vijfpuntsschaal, resource shifting scoort gemiddeld 3,4 en buffering scoort het hoogst met 3,9. Dit betekent dat instellingen vaker wel dan niet een strategie aanwenden om externe druk te managen. Het bewust voldoen aan de eisen van de gemeente als strategie om daar zelf voordeel uit te halen gebeurt relatief het minst vaak. Vaker wordt er voor een strategie gekozen die de voorwaarden van de gemeente omzeilt. Dit ondersteunt de bevinding dat er wat betreft de effectiviteit van het gemeentelijk cultuurbeleid nog wat te verbeteren valt. De gemeente is immers gebaat bij instellingen die juist een berustende

<sup>15</sup> Een score van 0 op deze variabele geeft aan dat de organisatie subsidiabel is, een score van 1 betekent dat de organisatie niet subsidiabel is.

strategie kiezen, omdat ze op die manier ervan verzekerd is dat instellingen de gemeentelijke beleidsdoelen nastreven.

Er zijn t-testen uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen subsidiabele en niet-subsidiabele instellingen wat betreft het aanwenden van strategieën. Dat is het geval: subsidiabelen scoren hoger op berusten en op buffering, maar lager op resource shifting. Deze verschillen zijn echter niet significant (berusten: verschil  $M = .42$ ;  $t(38) = 1,135$ ;  $p = .263$ , buffering: verschil  $M = .02$ ;  $t(37) = 0,046$ ;  $p = .964$ , resource shifting: verschil  $M = .44$ ;  $t(38) = -1,091$ ;  $p = .282$ ). Er bestaat dus geen significant verschil tussen de mate waarin gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde instellingen strategieën aanwenden.

Een analyse van de antwoorden op de open vragen laat zien dat respondenten de beleidsdoelen van de gemeente belangrijk vinden, maar dat naarmate er lager wordt gescoord op berusting respondenten de eigen behoefte vaker leidend achten. Respondenten die hoog scoren op een vermijdende strategie geven aan dat ze autonomie belangrijk vinden en in sommige gevallen komen de doelen van de gemeente reeds overeen met de organisatiedoelen. De praktijk van het vermijden van institutionele druk wordt door een respondent als volgt verwoord: “wij schrijven eerst vanuit onze eigen maakbehoefte en de behoefte van onze doelgroep, pas daarna kijken we bij welke subsidie- en fondsenverstrekkers deze plannen aansluiten”.

Met behulp van drie regressies is onderzocht of de vier aspecten van druk invloed hebben op het al dan niet hanteren van strategieën om institutionele druk te managen. De resultaten van de regressies zijn hieronder in tabel 5 weergegeven. De regressie die is uitgevoerd voor de berustende strategie verklaart een significant deel van de variantie in de variabele berusting ( $R^2 = .585$ ;  $F(4,31) = 9.522$ ;  $p < .001$ ). Berusten in institutionele druk is een actieve en bewuste strategie: een instelling maakt de strategische keuze te voldoen aan voorwaarden van een geldschieter met het vooruitzicht er zelf ook beter van te worden (Oliver, 1991, p. 153). De variabelen oorzaak en controle hebben een significante invloed hierop: wanneer een instelling meer oorzakelijke of controlerende druk ervaart zal de instelling sneller berusten in instrumentalisering. Concreet betekent dit dat een instelling die graag legitiem wil zijn of subsidie wil ontvangen zich eerder zal onderwerpen aan de gemeentelijke beleidsdoelen. Ook wanneer de zwaarte van de middelen waarmee institutionele druk wordt uitgeoefend toeneemt zullen instellingen zich eerder schikken naar de gemeente (bijvoorbeeld een wettelijke verplichting om te voldoen aan de gemeentelijke beleidsdoelen en/of dreiging van sancties). Deze bevinding komt overeen met Oliver, die stelt dat financiële onzekerheid en een hogere mate van controle leidt tot meer berusting (1991, p.

168). Om het cultuurbeleid effectiever te laten zijn zou de gemeente dus moeten inzetten op het vergroten van de wil om legitiem te zijn en financiële middelen te ontvangen en het verzwaren van de pressiemiddelen waarover ze beschikt.

De mate van inhoudelijke en contextuele druk heeft geen invloed op het wel of niet aanwenden van de berustende strategie. Om instellingen aan te zetten tot het berusten in de beleidsdoelen is het als gemeente dus niet voldoende om de inhoud van de beleidsdoelen of de financiële onzekerheid onder instellingen te beïnvloeden.

De regressie die voor buffering is uitgevoerd blijkt niet significant te zijn: de druk die wordt ervaren heeft geen invloed op buffering-gedrag ( $R^2 = .176$ ;  $F(4,31) = 1.444$ ;  $p = .247$ ). Hetzelfde geldt voor de regressie die is uitgevoerd met als afhankelijke variabele resource shifting ( $R^2 = .231$ ;  $F(4,31) = 2.029$ ;  $p = .119$ ). De uitkomsten voor de onafhankelijke variabelen zijn af te lezen in tabel 5. Deze resultaten betekenen dat druk, in welke vorm dan ook, niet aanzet tot het vermijden van instrumentalisering of het omzeilen van de gemeentelijke beleidsdoelen. Controleren voor financiële afhankelijkheid, de grootte van de organisatie en het soort activiteit dat wordt geëxploiteerd levert voor alledrie de regressies geen andere conclusies op.

*Tabel 5 - Resultaten van de regressieanalyses voor de invloed van druk op het hanteren van strategieën (N = 37).*

	Berusten		*	Buffering		Resource shifting	
	B	SE		B	SE	B	SE
Oorzaak	.464	.162	*	.346	.225	.227	.231
Inhoud	.061	.149		.123	.207	-.019	.213
Controle	.334	.138	*	-.027	.192	-.224	.197
Context	-.023	.068		-.048	.095	-.155	.098

\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ .

De laatste deelvraag van deze studie (in hoeverre wordt de besluitvorming in de cultuursector in Utrecht beïnvloed door de druk om extrinsiek waardevol te zijn?) kan als volgt beantwoord worden. Om om te gaan met institutionele druk wenden instellingen relatief vaak vermijdende strategieën aan: er wordt geprobeerd nonconformiteit met betrekking tot de gemeentelijke beleidsdoelen te verhullen. Dit leidt ertoe dat instellingen hun autonomie behouden, maar het heeft negatieve gevolgen voor de effectiviteit van het cultuurbeleid.

## Discussie en conclusie

### *Theoretische en praktische implicaties*

Het Utrechtse cultuurbeleid wordt gekenmerkt door instrumentalisering. De cultuurnotaprocedure, welke bepaalt of een instelling subsidie krijgt of niet, biedt de gemeente een formele mogelijkheid om culturele instellingen te instrumentalisieren. Zo beoordeelt de Adviescommissie Cultuurnota (ACC) subsidieaanvragen op hun intrinsieke én extrinsieke waarde en heeft het rapport van de Visitatieadviescommissie Cultuurnota (VACC), dat zich onder andere baseert op de gemeentelijke beleidsdoelen, invloed op de subsidiebeoordeling voor de volgende subsidieperiode. Instrumentalisering zoals dat door Gray en Waardenburg wordt omschreven is dus aanwezig: een relatief zwak beleidsveld wordt gekoppeld aan sterkere beleidsvelden namelijk diversiteit, educatie en city branding (Gray, 2002, pp. 80-81; Waardenburg, 2016, p. 19). De beweegredenen voor instrumentalisering die Waardenburg onderscheidt zijn alledrie in de extrinsieke beleidsdoelen van het Utrechtse cultuurbeleid terug te vinden: diversiteit kent een sociaal-maatschappelijke grondslag, cultuureducatie een ideologische en city branding een economische (2016, pp. 20-31). Het feit dat instrumentalisering formeel mogelijk wordt gemaakt druist in tegen de Thorbecke-doctrine, maar blijkbaar wegen deze sociaal-maatschappelijke, ideologische en economische argumenten op tegen de argumenten van Thorbecke en de WRR.

In de praktijk vindt instrumentalisering echter slechts gedeeltelijk plaats: instellingen geven aan rekening te houden met de beleidsdoelen, maar prioriteren de eigen behoeften veelal boven de doelen van de gemeente. Culturele instellingen ervaren enige mate van institutionele druk vanuit de gemeente om aan de beleidsdoelen te voldoen, maar deze druk vormt over het algemeen geen prikkel om meer aan de gemeentelijke doelen te doen. Het lijkt dus alsof het vergroten van de institutionele druk instellingen niet tot een grotere stimulans tot het nastreven van de beleidsdoelen van de gemeente zal leiden. De eerste verwachting van dit onderzoek, namelijk dat afhankelijkheid van de gemeente leidt tot institutionele druk en beïnvloeding, blijkt dus niet op te gaan. Dat instellingen geen prikkel ervaren om meer te doen met de gemeentelijke beleidsdoelen strookt niet met de resource dependence theory. Deze stelt immers dat, wanneer een organisatie zich in een onzekere financiële situatie bevindt, de organisatie aan de eisen van de financier zal voldoen om een continue stroom van middelen te garanderen (Pfeffer & Salancik, 1978, pp. 14-16, 259). Een

verklaring voor het niet opgaan van deze theorie kan gevonden worden in een het feit dat de behoefte aan subsidie verstrekt door de gemeente Utrecht relatief laag is (de oorzakelijke druk). Samen met het feit dat de meeste instellingen gehecht zijn aan hun autonomie en het nastreven van de eigen kernwaarden vorm dit een aanleiding tot het vermijden van instrumentalisering (Oliver, 1991, p. 160). Dit blijkt ook het geval te zijn: instellingen kiezen relatief vaak voor een vermijdende strategie om om te gaan met institutionele druk en dit verklaart waarom de verwachting vanuit de resource dependence theory geen werkelijkheid wordt. De verwachting dat er door aanwending van vermijdende strategieën feitelijk weinig beïnvloeding plaatsvindt blijkt dus uit te komen. Een andere mogelijke verklaring voor het niet opgaan van de resource dependence theory is dat de sector niet erg financieel afhankelijk is van de gemeente, maar dit lijkt niet het geval te zijn nu de financiële afhankelijkheid van instellingen als controlevariabele is opgenomen in de regressieanalyses.

Hoewel een hogere mate van institutionele druk dus niet leidt tot een grotere stimulans om iets te doen aan de gemeentelijke beleidsdoelen, blijkt dat een grotere wens om legitiem te zijn (oorzakelijke druk) en een stevig pallet aan dwangmiddelen om instelling tot conformiteit aan te zetten (controleerende druk) wél vaker ertoe leiden dat instellingen er bewust voor kiezen om te berusten in de beleidsdoelen. Dit komt overeen met de theorie van Oliver (1991, p. 160). Zij stelt daarnaast dat berusting vaker plaatsvindt wanneer de doelen van beide organisaties overeenkomen en wanneer de geïnstrueerde zich in een (financieel) onzekere situatie bevindt. Hoewel dit gedeelte van de theorie niet bevestigd wordt in dit onderzoek, helpt het wel te verklaren waarom er relatief weinig voor de berustende strategie wordt gekozen. De doelen van de gemeente en de instellingen komen immers maar gedeeltelijk overeen en ook de financiële onzekerheid is niet extreem hoog.

Ondanks het feit dat de controlerende druk reeds als relatief hoog wordt ervaren, berusten instellingen op dit moment maar weinig in de beleidsdoelen van de gemeente. Vaker laten zij immers gedrag zien waarmee ze de beleidsdoelen proberen te vermijden. De eerder geformuleerde verwachting dat instellingen om financiële hulpmiddelen en de eigen legitimiteit veilig te stellen voor een berustende strategie kiezen blijkt geen werkelijkheid te zijn. Er zou gesteld kunnen worden dat de gemeente en de instellingen gebaat zijn bij berusten: de gemeente ziet haar beleidsdoelen werkelijkheid worden en instellingen krijgen de middelen die ze nodig hebben. Berusten in instrumentalisering gaat echter ten koste van de autonomie van een instelling en de kernwaarden die zij nastreeft. Er wordt hier gewezen op het argument van de WRR dat al in de inleiding werd genoemd: cultuur heeft ook een op zichzelf staande, instrinsieke, waarde die niet aan de hand van sociaal-economische effecten

te omschrijven is (2015, p. 42). Want zoals Gray al stelde is het maar de vraag of politieke en financiële steun te verkiezen zijn boven de traditionele taak van de sector, namelijk het creëren van artistieke waarde (2002, pp. 87-88). Dit onderzoek poogt geen antwoord te geven op de normatieve vraag of instrumentalisering, met al haar voor- én nadelen voor de cultuursector, een goede ontwikkeling is. Wel volgen hieronder enkele aanbevelingen voor de gemeente Utrecht om het cultuurbeleid effectiever in te richten.

Nu culturele instellingen weinig stimulans ervaren om de gemeentelijke beleidsdoelen na te streven en ze relatief vaak proberen conformiteit hieraan te vermijden is het cultuurbeleid van de gemeente niet optimaal effectief. Door in te zetten op berusting in de beleidsdoelen zullen instellingen zich conformeren aan de doelen van de gemeente. Uit zowel de theorie over berusting als uit dit onderzoek blijkt dat een hoge mate van oorzakelijke en controlerende druk organisaties sneller doet berusten in de eisen van instrumentalisering. Het verhogen van deze dimensies van druk zal instellingen tot berusting aanzetten. Oorzakelijke druk behelst het 'waarom' achter druk: waarom voelt een instelling zich genoodzaakt te voldoen aan de eisen de gemeente (Oliver, 1991, p. 160)? Legitimiteit en de wens financiële middelen te ontvangen spelen hier een rol, maar de gemeente Utrecht is niet de enige actor die een instelling hiervan kan voorzien: andere overheden, fondsen en/of donateurs kunnen dit ook doen. Zo bezien ligt het vergroten van de oorzakelijke druk die instellingen ervaren niet in de macht van de gemeente Utrecht. De gemeente kan daarentegen wel invloed uitoefenen op de mate van controlerende druk die instellingen ervaren, ofwel de middelen waarmee institutionele druk wordt uitgeoefend. Juridische dwang, dat wil zeggen het afdwingen van conformiteit door middel van repressief toezicht en sancties, leidt volgens Oliver tot een hoge mate van controlerende druk en daarmee veel berusting in instrumentalisering (1991, p. 168). De gemeente zou dit meer kunnen toepassen om berusting af te dwingen en haar beleidsdoelen werkelijkheid te zien worden.

Het is echter de vraag of deze methode te prefereren valt boven de manier waarop het cultuurbeleid op dit moment is ingericht. Meer en grotere dwangmiddelen leiden misschien tot effectiever beleid, maar het kan ten koste gaan van de ziel van de cultuursector. Een andere mogelijkheid is anders omgaan met de autonomie van de sector. Het voordeel dat de sector ontleend aan berusting is dat ze voorzien wordt van financiële middelen, bij vermijdende strategieën is dat het behouden van autonomie. Nu instellingen in Utrecht relatief vaak voor een vermijdende strategie kiezen, wordt autonomie blijkbaar erg belangrijk gevonden. Dat blijkt ook uit de kwalitatieve analyses in dit onderzoek. Dit gegeven kan de gemeente gebruiken in haar beleid: laat instellingen invloed uitoefenen tijdens het opstellen

van de gemeentelijke beleidsdoelen, zodat ze daar al autonomie kunnen uitoefenen. Dit heeft meerdere voordelen. Ten eerste komt de gemeente instellingen tegemoet in hun autonomiewens waardoor ze later minder geprikkeld worden om vermijdend gedrag te vertonen. Daarnaast zullen de doelen van gemeente en instellingen door onderlinge afstemming beter op elkaar aansluiten, hetgeen een aanleiding voor berusting vormt (Oliver, 1991, p. 160). Dit zal leiden tot meer berusting en dit is een win-winsituatie: de gemeente ziet haar beleidsdoelen werkelijkheid worden en instellingen behouden hun autonomie én hebben zekerheid over financiële middelen. De gemeente kan dit mogelijk ook bewerkstelligen door instellingen van de drie beleidsdoelen er één of twee te laten kiezen waar ze zich op focussen gedurende de subsidieperiode. Op die manier blijven instellingen enigszins autonoom en wordt er rekening gehouden met het feit dat niet elke instelling zich in alle beleidsdoelen van de gemeente kan vinden - hetgeen ook reeds in de antwoorden op de open vragen naar voren is gekomen.

### *Verbeterpunten*

Er dienen enkele kanttekeningen te worden gemaakt bij het interpreteren van de resultaten. Zo is de onderzochte steekproef in deze studie, ondanks de zeer hoge respons op de enquête, relatief klein (N = 43). Deze kleine steekproef kan afdoen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten. Daarnaast bestaat de steekproef voor het grootste gedeelte uit subsidiabele instellingen en zijn niet-subsidiabele instellingen onder gerepresenteerd in vergelijking met de populatie. Hoewel het kleine aandeel niet-subsidiabele instellingen valt uit te leggen, kan ook dit gegeven consequenties hebben voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Er is getracht de interne betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten door variabelen te construeren aan de hand van multiple indicatoren. Dit is echter niet voor alle variabelen geslaagd vanwege een ontoereikende Cronbachs alpha-waarde.

Tot slot zijn de variabelen die gaan over de grootte van een instelling en de mate van financiële afhankelijkheid beiden gebaseerd op financiële verslagen uit 2016. De reden hiervoor is dat de meeste instellingen ten tijde van het onderzoek nog niet over de verslagen van 2017 beschikten. Dit is in zoverre problematisch dat er nu jaarverslagen zijn gebruikt uit de subsidieperiode 2013-2016 en het dus logischer zou zijn deze periode te onderzoeken. Er is echter toch voor gekozen de subsidieperiode 2017-2020 te onderzoeken, omdat de cultuurnotaprocedure vóór 2013 grondig veranderd is en er weinig informatie te vinden is over de aanloop naar de eerste subsidieperiode (2013-2016). Over de voorbereiding op de periode 2017-2020 is wel veel informatie te vinden. Zo is in 2015 al begonnen met het

opstellen van de uitgangspunten voor de cultuurnota (Gemeente Utrecht, 2016a, p. 6). De gemeente laat voor 2017-2020 een duidelijke visie zien en vanwege de helder omschreven beleidsdoelen is besloten om deze subsidieperiode te onderzoeken.

### *Vervolgonderzoek*

In de introductie van dit onderzoek werd de vraag gesteld wat overheden moeten doen: focussen op de intrinsieke waarde van cultuur en de sector in haar waarde laten met het risico dat het cultuurbeleid legitimiteit en draagvlak mist, of inzetten op de extrinsieke waarde van de sector met het gevaar dat de kerntaak van de sector – het creëren van culturele waarde – wordt aangetast. Dit onderzoek laat zien dat het nog niet zo zwart-wit ligt: ook wanneer bepaalde beleidsdoelen aan de sector worden opgelegd, hechten culturele instellingen aan hun autonomie en is instrumentalisering niet per definitie succesvol. Dit onderzoek kan daarmee als basis fungeren om cultuurbeleid efficiënter en voor beide partijen aantrekkelijker in te richten. Enkele suggesties voor vervolgonderzoek worden hier genoemd.

Er wordt aanbevolen een dergelijk onderzoek op grotere schaal in Nederland te herhalen om een meer representatieve steekproef te verkrijgen. Mogelijk reageren culturele instellingen buiten de gemeente Utrecht anders op beleidsdoelen die een overheid aan hen oplegt. Verder is in deze studie het gebruik van berustende en vermijdende strategieën onderzocht, maar Oliver onderscheidt daarnaast drie andersoortige strategieën om institutionele druk te managen (1991). Nu uit dit onderzoek is gebleken dat de resource dependence theory niet van toepassing is omdat culturele instellingen vermijdende strategieën aanwenden om de druk vanuit overheden te managen, vormt dit een aanleiding voor meer onderzoek naar het gebruik van strategieën binnen de sector.

### *Conclusie*

In deze studie is onderzocht wat de invloed is van de institutionele druk vanuit de gemeente Utrecht op culturele instellingen. Naast de op zichzelf staande waarde die de gemeente aan cultuur hecht, is de mogelijkheid tot instrumentalisering formeel vastgelegd binnen de procedure voor subsidietoekenning en instellingen geven aan een zekere mate van druk te ervaren vanuit de gemeente. Toch prioriteren ze vaak hun eigen doelen boven de doelen van de gemeente. De druk die wordt ervaren leidt dan ook niet tot gedragsaanpassingen, hetgeen tot een verwerping van de resource dependence theory leidt. Dit kan verklaard worden door het feit dat instellingen vaak een vermijdende strategie inzetten om met de institutionele druk om te gaan. Het cultuurbeleid van de gemeente is hierdoor niet optimaal effectief. Om instelling aan te zetten tot berusting – en daarmee de beleidsdoelen te behalen – kan de



gemeente zwaardere dwangmiddelen inzetten, maar een meer te prefereren optie is om instellingen meer autonomie aan het begin van het beleidsproces te geven waardoor zij minder prikkel ervaren om een vermijdende strategie aan te wenden. Instellingen zullen dan eerder berusten in instrumentalisering waardoor het cultuurbeleid van de gemeente effectiever wordt en instellingen zowel autonomie als financiële middelen vergaren.

## Referenties

- Alexander, V. D. (1996). Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art. *American Journal of Sociology* 101(4), pp. 797-839.
- Davies, S. (2008). Intellectual and political landscape: the instrumentalism debate. *Cultural Trends*, 17(4), pp. 259-265.
- Davis, G. F., & Cobb, J. (2010). Resource Dependence Theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, pp. 21-42.
- Gemeente Utrecht. (2011). Open ruimte: Cultuurvisie 2012-2020. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2012). Trust the future, create your city. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2015). Creatieve lijnen: Uitgangspuntennotitie Cultuurnota 2017-2020. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2016a). Nota subsidievoorstellen: Cultuurnota 2017-2020. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2016b). Utrecht, culturele metropool in ontwikkeling: Advies commissie Cultuurnota 2017-2020. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2017a). Programmabegroting 2018. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2017b). Brief 'Visitatieprocedure Cultuurnota 2017-2020'. Via <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/wonen-en-leven/vrije-tijd/kunst-en-cultuur/Brief-opzet-visitatie-en-zelfevaluatie.pdf>.
- Gibson, L. (2008). In defence of instrumentality. *Cultural Trends*, 17(4), pp. 247-257.
- Gray, C. (2002). Local government and the arts. *Local Government Studies* 28(1), pp. 77-90.

Gray, C. (2008). Part 1: Intellectual and political landscape Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries. *Cultural Trends*, 17(4), pp. 209-222.

Hartley, D. (2003). The Instrumentalisation of the Expressive in Education. *British Journal of Educational Studies*, 51(1), pp. 6-19.

Khan, R. (2010). Going 'mainstream': evaluating the instrumentalisation of multicultural arts. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), pp. 184-199.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), pp. 145-179.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. London: Harper & Row.

Pfeffer, J. S., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Pots, R. (2000). *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*. Nijmegen: Uitgeverij SUN.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging* (proefschrift Universiteit Utrecht).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2015). *Cultuur herwaarderen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

## Bijlagen

### Bijlage 1 – Overzicht subsidieaanvragen cultuurnotaperiode 2017-2020<sup>16</sup>

#### Subsidiabel met prioriteit

Aanvrager	Subsidie 2013 / 2016	Aangevraagd Cultuurnota 2017 / 2020	Geadviseerd bedrag adviescommissie	Subsidievoorstel 2017/2020
BAK	€ 474.700	€ 470.000	€ 470.000	€ 470.000
Centraal Museum	€ 7.159.884	€ 7.160.884	€ 7.160.884	€ 7.160.884
Cultuur19 *	€ 211.844	€ 565.000	€ 505.000	€ 505.000
De Dansers	€ 75.750	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
De Nederlandse Bachvereniging	€ 33.230	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
EKKO	€ 297.218	€ 462.243	€ 415.500	€ 415.500
Filmtheater 't Hoogt *	€ 410.631	€ 410.631	€ 410.631	€ 410.631
Fotodok	€ 75.750	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000
Gaudeamus Muziekweek	€ 202.000	€ 252.500	€ 252.500	€ 252.500
Het Fillaal Theatremakers	€ 399.924	€ 475.000	€ 399.924	€ 399.924
Het Huis	€ 105.000	€ 319.753	€ 270.000	€ 270.000
Het Literatuurhuis	€ 227.250	€ 300.000	€ 275.000	€ 275.000
Het NUT	€ 126.250	€ 162.500	€ 162.500	€ 162.500
Holland Animation Film Festival	€ 77.672	€ 120.000	€ 50.000	€ 50.000
Holland Baroque Society	€ 30.894	€ 49.000	€ 49.000	€ 49.000
Jongeren Cultuurhuis Kanaleneiland	€ 202.000	€ 380.000	€ 314.000	€ 314.000
Le Guess Who?	€ 75.750	€ 300.000	€ 210.000	€ 210.000
Museum Speelklok	€ 711.569	€ 866.420	€ 831.420	€ 831.420
Nederlands Film Festival	€ 368.990	€ 500.000	€ 440.000	€ 440.000
Nederlands Kamerkoor	–	€ 255.000	€ 150.000	€ 150.000
Operamakers	–	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000
Organisatie Oude Muziek	€ 411.300	€ 420.000	€ 387.000	€ 387.000
Podium Hoge Woerd	€ 656.500	€ 662.661	€ 656.500	€ 656.500
SPRING	€ 353.500	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000
Stadsschouwburg Utrecht	€ 6.273.475	€ 6.324.000	€ 6.168.048	€ 6.168.048
Storm	€ 198.914	€ 350.000	€ 325.000	€ 325.000
Stut Theater	€ 285.306	€ 300.000	€ 298.000	€ 298.000
Theater Kikker	€ 746.915	€ 754.371	€ 746.915	€ 746.915
Theater Utrecht	€ 495.000	€ 595.000	€ 495.000	€ 495.000
Theatergroep Aluin	€ 126.250	€ 170.000	€ 170.000	€ 170.000
Theatergroep Dox	€ 248.231	€ 368.600	€ 248.231	€ 248.231
ZIMIHC	€ 811.100	€ 1.095.000	€ 1.050.000	€ 1.050.000

- Cultuur19 neemt de exploitatie van de Cultuurcampus Vleuterweide hiermee over van het UCK
- Filmtheater 't Hoogt krijgt een voorwaardelijke subsidie

<sup>16</sup> Nota subsidievoorstellen Cultuurnota 2017-2020, pp. 15-17.

### Subsidielabel

Aanvrager	Subsidie 2013 / 2016	Aangevraagd Cultuurnota 2017 / 2020	Geadviseerd bedrag adviescommissie	Subsidievoorstel 2017/2020
Café Theater Festival	€ 16.160	€ 62.500	€ 62.500	€ 62.500
Casco - Office for Art, Design and Theory	€ 120.559	€ 200.000	€ 110.000	€ 110.000
Dutch Harp Festival	€ 25.250	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
EXbunker	-	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000
Harmonie Orkest Vleuten	-	€ 62.638	€ 30.000	€ 30.000
Het Wilde Westen	€ 202.000	€ 240.000	€ 202.000	€ 202.000
De Helling Utrecht	€ 318.150	€ 346.184	€ 318.150	€ 318.150
Impakt	€ 181.309	€ 200.000	€ 130.000	€ 130.000
Kunstliefde	€ 27.519	€ 140.810	€ 85.000	€ 85.000
Monobanda PLAY	-	€ 66.000	€ 37.500	€ 37.500
New Dutch Connections	-	€ 94.000	€ 94.000	€ 75.000
Pieterskerkconcerten	€ 6.565	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Pluk de Nacht	-	€ 12.500	€ 7.500	€ 7.500
Popwaarts	-	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000
Room with a view	€ 101.000	€ 120.000	€ 101.000	€ 101.000
Rosa Ensemble	€ 101.000	€ 125.000	€ 120.000	€ 120.000
Ruis	€ 50.500	€ 75.000	€ 50.500	€ 50.500
Utrechtse Klokkenspelvereniging	€ 8.497	€ 14.200	€ 10.000	€ 10.000
Via Vinex	€ 202.000	€ 262.000	€ 230.000	€ 230.000
Werftheater Activiteiten	€ 6.060	€ 24.000	€ 6.000	€ 6.000
Zaterdagmiddagmuziek Domkerk	€ 13.130	€ 20.000	€ 13.130	€ 13.130
Zuillens Fanfare Korps	-	€ 33.221	€ 20.000	€ 20.000

### Niet subsidielabel

Aanvrager	Subsidie 2013 / 2016	Aangevraagd Cultuurnota 2017 / 2020	Geadviseerd bedrag adviescommissie	Subsidievoorstel 2017/2020
Aboriginal Art Museum	-	€ 250.000	-	-
Architectuurcentrum Aorta	-	€ 56.750	-	-
Click F1	-	€ 68.750	-	-
Concertzender	-	€ 50.000	-	-
Coöperatieve Theatertalent Utrecht	-	€ 100.000	-	-
Culturele Evenementen Nicolaïkerk	€ 15.150	€ 21.250	-	-
Cultuurbord - Knalland	-	€ 150.000	-	-
De Bibliotheek Utrecht	-	€ 216.750	-	-
De Buurtcamping	-	€ 52.000	-	-
De Cultuurbrigade	-	€ 60.000	-	-
De Nieuwe Philharmonie	-	€ 165.000	-	-
De Vechtclub	-	€ 160.000	-	-
Internationaal Kamermuziek Festival	€ 50.500	€ 70.000	-	-
Ism & Heit	-	€ 85.000	-	-
Kapitaal	€ 50.000	€ 110.000	-	-
Kunstlicht op Straat	€ 30.300	€ 89.000	-	-
Liszt Concours	€ 38.701	€ 50.000	-	-
Lucy	-	€ 57.000	-	-
Museum Oud Amelisseweerd	-	€ 75.000	€ 75.000	-
Opgedoekt	-	€ 12.500	-	-
RASA	€ 723.300	€ 730.000	-	-
Rood Noot	€ 101.000	€ 125.000	-	-
Rumor	-	€ 50.000	-	-
SETUP	-	€ 100.000	-	-
Stichting Evenementen/Festivals	-	€ 16.500	-	-
Theater EA	-	€ 72.476	-	-
Utrecht String Quartet	€ 21.210	€ 25.000	-	-
Utrechts Centrum voor de Kunsten	-	€ 325.000	-	-
Vrienden van de Domkerk	-	€ 13.000	-	-

**Subsidie label, budget ontoereikend \***

Aanvrager	Subsidie 2013 / 2016	Aangevraagd Cultuurnota 2017 / 2020	Geadviseerd bedrag adviescommissie	Subsidievoorstel 2017
Cle wordt vervolgd (Metaalkathedraal)	-	€219.612	€100.000	n.t.b.
Nederlands Volksbuurtmuseum	€120.446	€143.488	€120.000	n.t.b.
De Coöperatie	€151.500	€173.100	€151.500	n.t.b.
Stichting Cultuurpromotie Utrecht (residenties)	-	€175.000	€50.000	n.t.b.
Stuim (Schweigman&)	€80.800	€110.000	€80.800	n.t.b.
Insomnio	€101.000	€166.600	€101.000	n.t.b.

- Deze volgorde komt overeen met de prioritering van de adviescommissie binnen deze categorie. Stuim (Schweigman&) en Insomnio staan in deze prioritering op dezelfde positie.

## *Bijlage 2 – Enquête*

### Start of Block: Inleidende vragen

---

Q3 Wat is de naam van uw organisatie?

---

Q2 Op wat voor soort activiteiten richt uw organisatie zich? Indien meerdere antwoorden van toepassing zijn, kies dan het antwoord dat de activiteiten van uw organisatie het beste weergeeft.

- Toneel (1)
- Muziek (2)
- Dans (3)
- Kunst (4)
- Film (5)
- Literatuur (6)
- Activiteiten voor een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld jongeren) (7)
- Anders, namelijk... (8) \_\_\_\_\_

### End of Block: Inleidende vragen

---

### Start of Block: Beleidsdoelen gemeente

Q22 De vragen hierna gaan over de beleidsdoelen die de gemeente Utrecht met haar cultuurbeleid nastreeft. Deze doelen houden het volgende in:

- Diversiteit: een breed publiek, zowel qua etniciteit en opleidingsniveau als leeftijd, neemt deel aan de activiteiten van de organisatie.
- Cultuureducatie: zoveel mogelijk mensen, uit alle segmenten van de samenleving, komen in aanraking met cultuur. Het doel is om mensen te verwonderen en te inspireren.
- City branding: Utrecht presenteren als een aantrekkelijke cultuurstad met internationale allure.

Q23 Ik was al voor dit onderzoek ervan op de hoogte dat de gemeente in het cultuurbeleid aandacht heeft voor **diversiteit**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q49 Ik was al voor dit onderzoek ervan op de hoogte dat de gemeente in het cultuurbeleid aandacht heeft voor **cultuureducatie**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q50 Ik was al voor dit onderzoek ervan op de hoogte dat de gemeente in het cultuurbeleid aandacht heeft voor **city branding**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

End of Block: Beleidsdoelen gemeente

---

Start of Block: Prioriteiten



Q27 Mijn organisatie zet **diversiteit** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q32 Mijn organisatie zet **cultuureducatie** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q33 Mijn organisatie zet **city branding** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q34 Mijn organisatie zet **cultuur** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q35 Mijn organisatie zet **inkomsten** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q36 Mijn organisatie zet **kwaliteit** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q37 Mijn organisatie zet **bezoekersaantallen** op de eerste plaats

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

End of Block: Prioriteiten

---

Start of Block: Block 11

Q72 Het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan **diversiteit**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q73 Het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan cultuureducatie

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q74 Het cultuurbeleid van de gemeente vormt voor mij een sterke prikkel om meer te doen aan city branding

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

End of Block: Block 11

---

Start of Block: Mate van ervaren druk - oorzaak

Q38 De volgende stellingen gaan over de mate waarin de organisatie druk ervaart om aan de beleidsdoelen van de gemeente te voldoen.

Q39 Ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor **diversiteit**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q40 Ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor **cultuureducatie**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q41 Ik vind het een goede zaak dat de gemeente in haar subsidiebeleid voorwaarden stelt aan inzet voor **city branding**

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q42 De gemeente verleent mijn organisatie subsidie, dus mag daar ook voorwaarden op het gebied van diversiteit, cultuureducatie en city branding aan verbinden

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q43 Mijn organisatie is bereid om aan de eisen van de gemeente te voldoen als mijn organisatie in ruil daarvoor meer subsidie ontvangt

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

End of Block: Mate van ervaren druk - oorzaak

---

Start of Block: Mate van ervaren druk - inhoud

Q29 De voorwaarden van de gemeente wat betreft **diversiteit** komen overeen met de doelen van mijn organisatie

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q45 De voorwaarden van de gemeente wat betreft **cultuureducatie** komen overeen met de doelen van mijn organisatie

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q46 De voorwaarden van de gemeente wat betreft **city branding** komen overeen met de doelen van mijn organisatie

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

End of Block: Mate van ervaren druk - inhoud

---

Start of Block: Mate van ervaren druk - controle

Q47 Als mijn organisatie niet voldoet aan de voorwaarden van de gemeente dan denk ik dat we volgende subsidieperiode geen subsidie zullen ontvangen

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)



Q48 Mijn organisatie is van plan aan de voorwaarden van de gemeente te voldoen, zodat we ook in de toekomst subsidie zullen ontvangen

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q50 De gemeente houdt mijn organisatie verantwoordelijk voor de beslissingen die we nemen

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q49 Mijn organisatie moet vaak aan de gemeente uitleggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

End of Block: Mate van ervaren druk - controle

---

Start of Block: Mate van ervaren druk - context

Q51 Het is nog niet zeker of mijn organisatie voor de volgende subsidieperiode subsidie zal krijgen

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q52 Zonder subsidie van de gemeente zal mijn organisatie ophouden te bestaan

Helemaal mee oneens (1)

- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

Q54 In het verleden is de subsidie van mijn organisatie al eens ernstig gekort

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (6)
- Helemaal mee eens (7)

End of Block: Mate van ervaren druk - context

---

Start of Block: Strategie - berusten

Q55 Mijn organisatie voldoet bewust aan de voorwaarden van de gemeente op het gebied van diversiteit, cultuureducatie en city branding

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q58 Wanneer mijn organisatie voldoet aan de beleidsdoelen van de gemeente, vergroot dat de kans dat we voor komende subsidieperiode subsidie zullen ontvangen

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q59 Mijn organisatie zal mee gaan in de beleidsdoelen van de gemeente, als mijn organisatie in ruil daarvoor meer subsidie zou ontvangen.

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

**End of Block: Strategie - berusten**

---

**Start of Block: Strategie - resource shifting**

Q54 Mijn organisatie probeert de voorwaarden van de gemeente op het gebied van diversiteit, cultuureducatie en city branding te vermijden

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Een beetje mee oneens (3)
- Neutraal (4)
- Een beetje mee eens (5)
- Mee eens (7)
- Helemaal mee eens (8)

Q56 Als mijn organisatie subsidie zou ontvangen zou dit gebruikt worden om activiteiten te bekostigen die in lijn zijn met de doelen van de gemeente

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q55 Activiteiten die niet in lijn zijn met de doelen van de gemeente bekostigt mijn organisatie met andere gelden dan de gemeentelijke subsidie

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

End of Block: Strategie - resource shifting

---

Start of Block: Strategie - buffering

Q57 Mijn organisatie wil zich graag conformeren aan de voorwaarden van de gemeente op het gebied van diversiteit, cultuurecudatie en city branding

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q61 De voorwaarden van de gemeente laten de kern van de activiteiten van mijn organisatie onaangetast

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

Q62 Om aan de voorwaarden van de gemeente te voldoen brengt mijn organisatie veranderingen aan die niet de kerntaken van de organisatie raken, maar de meer perifere gebieden.

*(Bijvoorbeeld: de inhoud van een activiteit blijft hetzelfde, maar de vorm verandert (in plaats van een tentoonstelling wordt voor een meer interactieve vorm gekozen)*

- Helemaal mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Helemaal mee eens (5)

End of Block: Strategie - buffering

---

**Start of Block: Open vraag**

Q67 Hoeveel waarde hecht uw organisatie aan de beleidsdoelen van de gemeente Utrecht (diversiteit, cultuureducatie en city branding) in het opstellen van de subsidieaanvraag?

---

---

---

---

---

Q47 Heeft u nog opmerkingen over de relatie tussen uw organisatie en de gemeente Utrecht?

---

---

---

---

---

Q48 Zou ik hierna nog contact met u mogen opnemen ter verduidelijking van sommige antwoorden als dat nodig blijkt? Zo ja, laat dan hier uw emailadres en telefoonnummer achter.

---

---

---

---

---

**End of Block: Open vraag**

---

### *Bijlage 3 – Overzicht antwoorden op open vragen*

De antwoorden zijn dusdanig aangepast dat niet te herleiden is welke culturele instelling welk antwoord heeft gegeven.

Q67

Hoeveel waarde hecht uw organisatie aan de beleidsdoelen van de gemeente Utrecht (diversiteit, cultuureducatie en city branding) in het opstellen van de subsidieaanvraag?

- [Organisatie] heeft altijd al veel aan cultuureducatie gedaan. Natuurlijk doen we ook van alles om nieuw publiek te trekken en de stad als podium te gebruiken, maar er zijn grenzen aan de mogelijkheden van [organisatie]. Kwaliteit van muziek en uitvoering staat bij ons voorop.
- Daar hechten wij veel waarde aan. Tegelijk verliezen wij onze eigen doelen niet uit het oog.
- Veel
- Wij vinden het belangrijk om zo veel mogelijk aan de voorwaarden van de Gemeente te voldoen omdat wij dit beleid i.h.a. onderschrijven en ook omdat de subsidie daarvan afhankelijk is
- Cultuureducatie en city branding kunnen wij positief ondersteunen, maar zijn geen beleidsdoelen waar wij actief rekening mee houden in de ontwikkeling van onze activiteiten. Als [organisatie] houden we altijd rekening met wat onze activiteiten kunnen bijdragen aan andere sectoren in stad. Diversiteit is een groter onderwerp, waar wij vanuit de aard van onze organisatie [...] veel mee te maken hebben. Wij volgen het beleid van de gemeente, geven voeding en zijn er mee in gesprek.
- Veel waarde
- De doelen t.a.v. (culturele) diversiteit en cultuureducatie passen naadloos bij [organisatie], dus is het niet verbazingwekkend dat wij hechten aan die doelstellingen. Van city branding begrijp ik dat Utrecht daarin geïnteresseerd is, maar is de cultuursector niet het (enige) middel.
- Elk zichzelf respecterende kunstinstelling zal zich verhouden de omgeving ( stad of regio) waarin zij werkzaam is, en daar hoort dus ook dat we ons verhouden tot andere beleidsterreinen in deze omgeving en de wijze waarop de overheid daar beleid en sturing aan geeft



- Voor [organisatie] was het een kans om [...] ontdekken dat de gemeente de voorwaarde om in de cultuurnota te komen zodanig had aangepast dat het voor het eerst haalbaar werd om subsidie aan te vragen. We hebben onze bestaande uitgangspunten en plannen zo beschreven dat het de gemeente duidelijk werd dat we op artistieke kwaliteit, cultuureducatie en ook citybranding pasten in het gemeentelijk beleid. Voor diversiteit ligt dat gecompliceerder. Onze plannen om hier beleid op te maken zijn door de gemeentelijke voorwaarden zeker versterkt.
- Belangrijk
- Gemeentelijke beleidsdoelen (hoe verdedigbaar en nuttig die ook zijn) moeten niet ten koste gaan van kerntaak van een (kunst)instelling als de onze. Hoofdtak zou moeten zijn het presenteren van kwalitatief hoogstaand aanbod voor een breed publiek met inachtneming van [het programmeringsprofiel] van onze [organisatie]; te veel 'stapelen' van (beleids)doelstellingen boven op elkaar bergt het gevaar in zich van een te diffuse programmering die effectieve publiekswerving uiteindelijk in de weg kan staan. Het zou goed zijn wanneer de genoemde beleidsdoelen van de gemeente over de volle breedte van de kunstensector wordt gewogen, waarbij de ene instelling zich kan lenen voor citymarketing (bijvoorbeeld festivals met een nationale of zelfs internationale uitstraling), de andere speerpunt kan maken van educatie (jeugd- en jongerentheatergezelschappen, UCK etc.), een andere zich effectief kunnen inzetten voor verbreding culturele diversiteit (wijkcultuurhuizen, specifieke producenten). Dat wil niet zeggen dat van andere instellingen voor verwezenlijking van die beleidsdoelen geen enkele rol zou hoeven worden te gevraagd, maar dat is dan iets anders dan alle instellingen langs eenzelfde meetlat te leggen. Ik vrees inmiddels dat de gemeente cultuurbeleid al te zeer instrumenteel wil inzetten. Cultuurbeleid moet niet primair gereduceerd worden tot instrument om maatschappelijk gewenste doelen te bereiken, ook al spelen ze daarbij onmiskenbaar wel een rol. Dat hoeft echter niet voor alle instellingen een hoofdrol te zijn. Mij moet verder nog van het hart dat de drie onderwerpen waarop deze enquête zich concentreert (educatie, diversiteit, citymarketing) het zicht ontnemen op ook andere (belendende) beleidsdoelen waarvan het goed zou zijn die parallel aan de genoemde te behartigen: ik noem internationalisering, talentontwikkeling.
- Aan diversiteit veel, aan cultuureducatie minder omdat wij die als [organisatie] niet kunnen leveren en aan city branding niet of nauwelijks.
- Wij geven altijd aandacht aan de beleidsdoelen van de gemeente Utrecht

- Wij hechten hier veel waarde aan maar vinden dat dit niet leading moet zijn in het toewijzen van subsidie. Cultuur zelf moet de belangrijkste factor zijn waarop wordt toegewezen.
- Wij hechten daar grote waarde aan.
- Wij schrijven eerst vanuit onze eigen maakbehoefte en de behoefte van onze doelgroep, pas daarna kijken we bij welke subsidie- en fondsenverstrekkers deze plannen aansluiten
- We kijken er natuurlijk wel naar de beleidsdoelen, maar voor ons staat voorop dat we doen waar we goed in zijn en dat we zodoende bijzondere projecten kunnen maken.
- Wij houden terdege rekening met gemeentelijke beleidsdoelen maar als culturele instelling hechten wij aan een autonome agenda die mogelijk veel verder gaat dan de doelen zoals die in gemeentelijk beleid zijn opgenomen, zeker waar het gaat om diversiteit (w.o. gender-kwesties, feminisering etc).
- Te algemeen gesteld, in het algemeen voldoen onze activiteiten aan deze begrippen.
- Diversiteit en cultuureducatie zijn verweven met de missie. Citybranding staat verder van ons af.
- Diversiteit en cultuureducatie zijn kernwaarde van [organisatie] en staan los of de gemeente hier meer of minder waarde aan hecht
- Door bijvoorbeeld diversiteit als voorwaarde te noemen kan de Gemeente instellingen zeker motiveren om een meer actieve houding aan te nemen, maar niet ieder beleidsdoel zal voor alle organisaties even reeel toepasbaar of zelfs relevant zijn.
- Het zijn algemeen belangrijke waarden die ook passen met die van ons.
- De gemeente Utrecht is onze grootste partner, waardoor wij absoluut veel waarde hecht aan de beleidsdoelen van de gemeente Utrecht bij het opstellen van een subsidieaanvraag. Het moet wel passen in de visie, de kern en het concept van [organisatie], maar voor ons zijn er verschillende mogelijkheden en denkrichtingen die we op kunnen.
- Er wordt zeker waarde gehecht aan de beleidsdoelen van de Gemeente Utrecht bij het opstellen van de subsidie aanvraag. Echter mogen deze doelen niet het artistieke product of de artistiek kernwaarde van het gezelschap in de weg staan.
- Dat vinden wij uiteraard van groot belang. Citymarketing iets minder wellicht, alhoewel we altijd utrecht vertegenwoordigen als we naar het buitenland gaan.
- We hechten uiteraard waarde aan de beleidsdoelen, maar nog liever worden we betrokken in het voortraject om tot aanscherping en strategische kaders te komen van

beleidsdoelen. Ik ben van mening dat de beleidsdoelen niet per instelling moeten worden beoordeeld maar in onderlinge samenhang in de gehele sector.

- We hechten veel waarde aan de beleidsdoelen van de gemeente. En houden hier rekening mee bij het opstellen van de subsidie aanvraag.
- Waar mogelijk dragen we graag bij aan de beleidsdoelen van de gemeente, maar altijd passend binnen de missie en doelstellingen van [organisatie]
- Het zijn belangrijke zaken voor onze organisatie. Maar niet omdat de gemeente dat wil, maar omdat de wijk dit nodig heeft. Wij werken vanuit de wijk en de burger.
- We besteden speciale aandacht aan deze beleidsdoelen en nemen ze ook mee bij het opstellen van beleidsdocumenten en de invulling van onze programmering.
- We houden er rekening mee
- Cultuureducatie is een van onze hoofdactiviteiten; diversiteit heeft onze onverdeelde aandacht; bij de beleidsdoelen op het gebied van citybranding zijn wij minder betrokken; dat is niet een taak die direct aansluit bij de doelen van onze organisatie, die vooral een wijkgerichte functie heeft. Omdat de voorgaande vragen vaak over alle drie doelen tegelijk gingen, waren de vragen voor ons niet altijd goed te beantwoorden.
- Veel
- De beleidsdoelen zijn van belang voor de gemeente en ook voor ons omdat ze raken aan maatschappelijke ontwikkelingen. Zowel gemeente als kunstinstellingen hebben ten doel zich daartoe te verhouden. Bij een culturele instelling staat wel altijd het artistieke product voorop; dat laat zich voeden door de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. Daarom sluit kunst juist vaak goed aan bij beleidsdoelen van gemeenten. Die instellingen moeten vorm geven aan die doelen.
- We nemen de beleidsdoelen van Gemeente Utrecht heel serieus en we proberen de overeenkomsten met onze eigen beleidsdoelen te benadrukken. Soms passen we de beleidsdoelen van de gemeente in, maar onze eigen taakstelling blijft leidend voor ons beleid.
- Bij het schrijven van een subsidie aanvraag moet je beschrijven hoe je omgaat met de voorwaarden van de gemeente. Wij proberen altijd realistisch te beschrijven waarom wij in onze wijk 'van waarde' willen zijn en hoe we dat zijn

Q47

Heeft u nog opmerkingen over de relatie tussen uw organisatie en de gemeente Utrecht?

- Ik begrijp dat een cultuuraanbod voor elk wat wils moet bieden. Het lijkt er echter op dat elke aanbieder alle doelgroepen moet bedienen. [Organisatie] staat al dertig jaar open voor nieuwe vormen, treed op in grote en kleine zalen en op ongebruikelijke plekken, zoekt altijd repertoire buiten de platgetreden paden. Het lijkt er echter op dat goed zijn in je vak niet meer scoort. [...] Daarnaast voel ik ook weinig feeling met de verhouding tussen subsidiebedragen en verwachte output. Van kleine organisaties worden onrealistische resultaten verwacht. Ik denk wel dat het een golfbeweging is. Vier jaar geleden werd de aanvraag wel gehonoreerd, nu is [activiteit] niet subsidiabel. Dat kan over vier jaar weer anders zijn. Overigens is de samenwerking met vertegenwoordigers van de gemeente altijd bijzonder plezierig geweest.
- De lijnen zijn kort, dat is heel prettig!
- Het is een goede relatie. Er wordt naar elkaar geluisterd.
- In gesprek en constructief. Wij ervaren vertrouwen. Toch denken we dat we moeten oppassen met het opleggen van te starre gemeentelijke beleidsdoelen aan organisaties. Dit kan gaan knellen, waardoor de relatie onder druk komt te staan en de inhoud, waar tijd/ruimte/aandacht voor nodig is, te vlot functioneel gemaakt moet worden. Makers en instellingen maken vanuit een intrinsiek gevoelde motivatie, niet om aan beleidsdoelstellingen te voldoen. Dat komt de het proces, het authentieke product en de overdracht naar publiek ten goede. Uiteraard kun je als instelling constructief en met enige pragmatiek kijken op welke wijze het met elkaar te verbinden is, zodat er een kracht ontstaat. Gezamenlijk en in vertrouwen in een open sfeer kan het gesprek hierover cht naar publiek ten goede. Uiteraard kun je als instelling constructief en met enige pragmatiek kijken op welke wijze het met elkaar te verbinden is, zodat er een kracht ontstaat.
- Ik ben het pertinent oneens met het feit dat de gemeente beleidsdoelen oplegt aan ALLE subsidiënten. Diversiteit bereik je in mijn ogen niet door dit door het op te leggen van doelstellingen aan iedereen, maar door het ondersteunen van een groot palet van sterk gedifferentieerd aanbod, zodat iedereen in het totaal bediend wordt met gespecialiseerde, hoog-kwalitatieve en matchende culturele activiteiten. Een doelgroep ontstaat natuurlijk en is niet iets dat geforceerd kan worden gekoppeld aan iedere cult urele activiteit.
- Ik betwijfel eigenlijk de mate waarin de gemeentelijke doelstellingen in het dagelijkse subsidiebeheer een grote rol spelen. Ze zijn opgesteld nà de meerjarige aanvraag, en het subsidiebureau (dat het formele subsidiebeheer voert) is m.i. inhoudelijk niet op de

hoogte van criteria van de gemeente en ontwikkelingen bij ons. Dat is de beleidsafdeling (met wie we goed contact hebben) wel, maar daar hebben we nog nooit opmerkingen gehad dat we ons wel eens beter mogen relateren aan de gemeentelijke doelstellingen (misschien ook omdat [organisatie] daar goed bij past). Andersom was het feit dat [organisatie] goed bij die doelstellingen past helaas geen reden om de zo gewenste uitbreiding van de gemeentelijke support te realiseren; dat stelde teleur.

- Is goed , met uitzondering van het feit dat naar onze mening Utrecht als stad veel meer ambities zou moeten hebben in relatie tot de te verwachten groei van de stad. Niet alleen voor een ambitieus kunst en cultuurbeleid maar ook bereikbaarheid, woonruimte , vestigingsklimaat e.d.
- Wij voelen ons gezien door de gemeente en aangemoedigd om door te gaan met de innovatie van onze amateurvereniging. De gemeente vindt onze activiteiten interessant voor de wijk [...] èn de stad als geheel. De artistieke kwaliteit van de innovatie wordt op dit moment gewaardeerd.
- Over het algemeen is er een goede relatie met ambtenaren, wethouders, raadsleden
- Nee
- Nee
- Wij denken waar mogelijk graag mee over het beleid en dragen actief bij aan een levendige muziekstad.
- De relatie is persoonlijk en wisseld goed
- De verantwoording helpt ons meer structuur te hebben binnen onze organisatie en terug te komen op onze zelf gestelde doelen.
- In onze filosofie is beslist ruimte voor trots op de stad waarin wij zijn gehuisvest en laten we geen kansen onbenut om die trots te delen. City branding echter heeft een competitief karakter dat zich vooral richt op onderscheid naar andere steden. Met deze competitieve gedachte zijn we het niet eens. In plaats daarvan zoeken wij graag naar gezamenlijke versterking.
- De gemeente Utrecht hecht te grote waarde aan autonome artistieke kwaliteit bij de cultuursubsidies. Dat past niet op onze werkwijze. De gemeente is ook te sterk gericht op de klassieke kunstvormen, net zoals in deze enquête.
- We zijn blij dat we weer een nieuw contactpersoon hebben en zijn blij met het vertrouwen dat de gemeente in alle contacten laat blijken.

- Wij worden (nog) niet onder het cultuurbeleid gesubsidieerd maar onder het [...] [er wordt een beleid anders dan het cultuurbeleid genoemd]. Wij willen graag voor onze culturele activiteiten gesubsidieerd kunnen worden uit het cultuurbeleid en menen daaraan een bijdrage te (kunnen) leveren.
- De relatie kan ik niet anders benomen als erg prettig met veel ruimte voor overleg en discussie
- Het contact is goed
- De relaties is goed.
- Wij hebben prima en prettig contact met CZ.
- We hebben een goede band met culturele zaken van de gemeente Utrecht. Zij staan achter het werk van [organisatie], in de paar weken dat ik nu als zakelijk leider begonnen ben, voel ik dat al duidelijk.
- Een zeer prettige relatie, waarbij wel de zoektocht naar een uniform verantwoordingsbeleid aangaan de andere overheden en gemeenten een zoektocht blijft
- Deze is uitstekend
- De vragen van dit onderzoek kwamen mij zonder uitzondering vreemd voor qua formulering. Ik werk dialooggericht met de gemeente. Wat heeft de stad nodig en wat kunnen wij? Of ik diversiteit op de eerste plaats zet, hangt ook af van de vraag ten opzichte van wat?
- Nee
- We hebben een goed en open contact
- Onze organisatie heeft over het algemeen een goed contact met de gemeente, dankzij korte lijnen via onze accountmanager en andere medewerkers bij culturele zaken. Wij worden regelmatig betrokken bij het ontwikkelen van nieuw beleid op het gebied van educatie en wijkgericht werken.
- De relatie met culturele zaken is goed, die met de vastgoed afdeling is wat lastiger (geen slechte relatie, maar organisatie werkt traag)
- In de praktijk is die zeer goed.
- Er is een grote beweging gaande in de burger- of bewonersinitiatieven in het hele land. Daar waar bewoners zelf mee willen doen en denken over 'wat van belang is in hun leefomgeving, ontstaat spanning tussen van boven- of buitenaf opgestelde beleidsdoelen. De opgave voor de toekomst is een 'nieuwe manier vinden om vorm te

geven aan beleid, waarbij alle inzet en kennis van de bewoners tot recht kan komen en 'gemeenschapsvorming' tot stand komt.

## *Bijlage 4 – SPSS-syntax*

\*CRONBACHS ALPHA TOETSEN.

\*variabele: prikkel.

```
FREQUENCIES Q72 Q73 Q74.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q72 Q73 Q74  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*variabele: hoogte.

```
FREQUENCIES Q23 Q49 Q50.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q23 Q49 Q50  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*variabele: oorzaak.

```
FREQUENCIES Q39 Q40 Q41 Q42 Q43.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q39 Q40 Q41 Q42 Q43  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*variabele: inhoud.

```
FREQUENCIES Q29 Q45 Q46.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q29 Q45 Q46  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*variabele: controle.

```
FREQUENCIES Q47 Q48 Q49.0 Q50.0.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q47 Q48 Q49.0 Q50.0  
/scale('controle') all  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY=TOTAL.
```

\* Keuze gemaakt om Q50.0 te gebruiken.

\*variabele: context.

```
FREQUENCIES Q51 Q52 Q54.  
FREQUENCIES VARIABLES=Q51 Q52 Q54  
/BARChart FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q51 Q52 Q54  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY=TOTAL.
```



\* Keuze gemaakt om Q52 te gebruiken.

\*variabele: berusten.

```
FREQUENCIES Q55 Q58 Q59.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q55 Q58 Q59  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*variabele: resource.

```
FREQUENCIES Q54.0 Q55.0 Q56  
/BARCHART.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q54.0 Q55.0 Q56  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*Keuze gemaakt om Q55.0 te gebruiken.

\*variabele: buffering.

```
FREQUENCIES Q57 Q61 Q62.  
RECODE Q57 (1=5) (2=4) (4=2) (5=1) (ELSE=COPY) INTO Q57_omgepoold.  
FREQUENCIES Q57_omgepoold.  
FREQUENCIES Q57 Q57_omgepoold Q61 Q62  
/BARCHART.  
RELIABILITY  
/VARIABLES Q57_omgepoold Q61 Q62  
/STATISTICS CORRELATIONS  
/SUMMARY TOTAL.
```

\*Keuze gemaakt om Q61 te gebruiken.

\*VARIABELEN AANMAKEN.

```
COMPUTE hoogte = MEAN(Q23, Q49, Q50).  
FREQUENCIES hoogte.
```

```
COMPUTE prikkel = MEAN(Q72, Q73, Q74).  
FREQUENCIES prikkel.
```

```
COMPUTE oorzaak = MEAN(Q39, Q40, Q41, Q42, Q43).  
FREQUENCIES oorzaak.
```

```
COMPUTE inhoud = MEAN(Q29, Q45, Q46).  
FREQUENCIES inhoud.
```

```
COMPUTE controle = Q50.0.  
FREQUENCIES controle Q50.0.
```

```
COMPUTE context = Q52.  
FREQUENCIES context Q52.
```

COMPUTE druk\_totaal = MEAN(oorzaak, inhoud, controle, context).  
FREQUENCIES druk\_totaal.

COMPUTE berusten = Q55.  
FREQUENCIES berusten Q55.

COMPUTE resource = Q55.0.  
FREQUENCIES resource Q55.0.

COMPUTE buffering = Q61.  
FREQUENCIES buffering Q61.

FREQUENCIES inkomsten\_gemeente inkomsten\_totaal.  
COMPUTE fin\_afh = (inkomsten\_gemeente/inkomsten\_totaal)\*100.  
FREQUENCIES fin\_afh.

FREQUENCIES Q2.  
COMPUTE activiteit = Q2.  
FREQUENCIES activiteit.  
VALUE LABELS activiteit 1 "toneel" 2 "muziek" 3 "dans" 4 "kunst" 5 "film" 6 "literatuur" 7  
"doelgroepgericht" 8 "anders".  
FREQUENCIES activiteit.  
RECODE activiteit (1=1) (ELSE=0) INTO dummy\_toneel.  
RECODE activiteit (2=1) (ELSE=0) INTO dummy\_muziek.  
RECODE activiteit (3=1) (ELSE=0) INTO dummy\_dans.  
RECODE activiteit (4=1) (ELSE=0) INTO dummy\_kunst.  
RECODE activiteit (5=1) (ELSE=0) INTO dummy\_film.  
RECODE activiteit (6=1) (ELSE=0) INTO dummy\_literatuur.  
RECODE activiteit (7=1) (ELSE=0) INTO dummy\_doelgroepgericht.  
RECODE activiteit (8=1) (ELSE=0) INTO dummy\_anders.  
FREQUENCIES dummy\_toneel dummy\_muziek dummy\_dans dummy\_kunst dummy\_film  
dummy\_literatuur dummy\_doelgroepgericht dummy\_anders .

FREQUENCIES inkomsten\_totaal.  
COMPUTE grootte = inkomsten\_totaal/1000.  
FREQUENCIES grootte.

\*ANALYSES.

\*DEELVRAAG 1: Hoe ziet de relatie tussen de Utrechtse cultuursector en de gemeente eruit?.

DESCRIPTIVES hoogte oorzaak inhoud controle context berusten resource buffering  
druk\_totaal prikkel fin\_afh grootte.  
FREQUENCIES activiteit subsidiegroep subsidie.  
DESCRIPTIVES Q27 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37.

\*DEELVRAAG 2: In hoeverre voelt de cultuursector in Utrecht druk vanuit de gemeente om  
extrinsiek waardevol te zijn?.

DESCRIPTIVES oorzaak inhoud controle context.

VALUE LABELS subsidie 1 "subsidiabel" 2 "niet-subsidiabel".

FREQUENCIES subsidie.

T-TEST GROUPS subsidie (1 2)

/VARIABLES oorzaak inhoud controle context.

\*DEELVRAAG 3: In hoeverre wordt de besluitvorming in de cultuursector in Utrecht beïnvloed door de druk om extrinsiek waardevol te zijn?.

REGRESSION

/DEPENDENT prikkel

/METHOD=ENTER oorzaak inhoud controle context

/METHOD=ENTER subsidie

/METHOD=ENTER fin\_afh grootte dummy\_toneel dummy\_muziek dummy\_dans  
dummy\_kunst dummy\_film dummy\_literatuur dummy\_doelgroepgericht dummy\_anders.

CORRELATIONS

/VARIABLES=prikkel subsidie.

\*DEELVRAAG 4: Worden er strategieën toegepast?.

DESCRIPTIVES berusten resource buffering.

T-TEST GROUPS subsidie (1 2)

/VARIABLES berusten buffering resource.

REGRESSION

/DEPENDENT berusten

/METHOD ENTER oorzaak inhoud controle context

/METHOD=ENTER fin\_afh grootte dummy\_toneel dummy\_muziek dummy\_dans

dummy\_kunst dummy\_film dummy\_literatuur dummy\_doelgroepgericht dummy\_anders.

REGRESSION

/DEPENDENT buffering

/METHOD ENTER oorzaak inhoud controle context

/METHOD=ENTER fin\_afh grootte dummy\_toneel dummy\_muziek dummy\_dans

dummy\_kunst dummy\_film dummy\_literatuur dummy\_doelgroepgericht dummy\_anders.

REGRESSION

/DEPENDENT resource

/METHOD ENTER oorzaak inhoud controle context

/METHOD=ENTER fin\_afh grootte dummy\_toneel dummy\_muziek dummy\_dans

dummy\_kunst dummy\_film dummy\_literatuur dummy\_doelgroepgericht dummy\_anders.