

Achter de schermen van het Cultuurprofijt

*Een onderzoek naar de beleving van het beleidsprogramma
Cultuurprofijt in het RO Theater.*

Laury Oosthoek

Universiteit Utrecht

Bestuurs,- en Organisationswetenschap

Bachelor thesis, leerkring Bestuur en Beleid

Onder begeleiding van Aline Bos

Voorwoord

De start van dit onderzoek ligt in januari 2009. In de tussenliggende tijd tot aan het verschijnen van dit onderzoek is er veel gebeurd, zowel privé als in het cultuurbeleid. Door ziekte heb ik verschillende pogingen moeten doen om dit onderzoek af te ronden. Helaas moest ik vele pogingen staken. Uiteindelijk is het dan toch gelukt in de zomer van 2011. Ik wil mijn scriptiebegeleidster Aline Bos, zeer bedanken voor de herhaalde mogelijkheden om tot een afronding van dit project te komen. Voor haar was dit ongetwijfeld niet de gemakkelijkste, en zeker de langste begeleiding van een bachelorscriptie. Ook wil ik graag mijn contactpersoon bij het RO Theater, Jeanette van der Valk, zeer bedanken voor haar begrip en blijvende support. Uiteraard gaat veel dank uit naar alle respondenten voor hun medewerking en begrip. Tot slot wil ik Wladimir en mijn ouders bedanken, dankzij hun support en steun is dit project tot een goed einde gebracht.

Op het gebied van cultuurbeleid is er sinds het kabinet Rutte veel veranderd. De sector staat voor de grootste korting op haar subsidie ooit. Eén van de eerste maatregelen was het afschaffen van het budget wat er beschikbaar was voor het Cultuurprofijt, eigen inkomsten worden niet langer verdubbeld, noch is er geld beschikbaar voor investeringen in de sector. Wel houdt het kabinet vast aan de eigen inkomstennorm. Toch is mijn hoop dat er uit dit rapport nog lessen getrokken kunnen worden, voor organisatie, sector en overheid. Zaken die bij de beleving van het Cultuurprofijt problemen veroorzaakten zijn nog altijd actueel. Dit inzicht kan een organisatie en sector die in zwaar weer verkeren wellicht helpen koers te houden.

Laury Oosthoek,
Utrecht, augustus 2011

Inhoudsopgave

Deel 1 – De Basis	p. 5 - 29
Hoofdstuk 1 Inleiding	p. 5 - 9
1.1 Inleiding	p. 6, 7
1.2 Het RO Theater	p. 7
1.3 Beleid en uitvoering theoretisch	p. 7, 8
1.4 Vraagstelling	p. 8
1.5 Casestudy	p. 8, 9
1.6 Relevantie	p. 9
1.7 Leeswijzer	p. 10
Hoofdstuk 2 Het Beleidsprogramma Cultuurprofijt	p. 11 - 14
2.1 Het Cultuurbeleid	p. 11
2.2 In aanloop naar het Cultuurprofijt	p. 11, 12
2.3 Inhoud Beleidsprogramma Cultuurprofijt	p. 13, 14
Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader	p. 15 - 24
3.1 Wat is beleid	p. 15 - 17
3.2 Beleid in Uitvoering	p. 17, 18
3.3 Beleidsvervreemding: de verhouding tot beleid	p. 18 - 20
3.4 De houding verklaart	p. 20 - 22
3.5 Toepassing	p. 23, 24
Hoofdstuk 4 Methoden en Techniek	p. 25 - 29
4.1 Onderzoek	p. 25
4.2 Casestudy	p. 25
4.3 Casus en respondenten	p. 26
4.4 Onderzoekstechniek	p. 26, 27
4.5 Analyse methode	p. 27, 28
4.6 Validiteit en betrouwbaarheid	p. 28, 29
Deel 2 – Bevindingen	p. 30 - 56
Hoofdstuk 1 Inleiding	p. 31 - 32
1.1 Inleiding	p. 31
1.2 Het RO Theater	p. 31, 32
Hoofdstuk 2 Bevindingen op strategisch niveau	p. 33 - 43
2.1 Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt?	p. 33 - 35
2.2 Verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt?	p. 35 - 42
2.3 Conclusie bevindingen op strategisch niveau	p. 42, 43

Hoofdstuk 3 Bevindingen op tactisch niveau	p. 44 - 52
3.1 Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt in de organisatie?	p. 44 - 48
3.2 Verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt – in de organisatie	p. 48 - 51
3.3 Conclusie bevindingen op tactisch niveau	p. 51, 52
Hoofdstuk 4 Bevindingen op operationeel niveau	p. 53 - 55
4.1 Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt in hun eigen werk?	p. 53, 54
4.2 Verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt – in het eigen werk	p. 54, 55
4.3 Conclusie bevindingen op operationeel niveau	p. 55
Hoofdstuk 5 Conclusie bevindingen	p. 56
Deel 3 De Conclusie	p. 57 - 65
Hoofdstuk 1 De Conclusie	p. 58 - 63
1.1 Hoe verhouden de medewerkers van het RO zich tot het Cultuurprofijt?	p. 58, 59
1.2 Welke verklaringen zijn daarvoor gevonden?	p. 59 - 62
1.3 Tot slot	p. 62
Hoofdstuk 2 Aanbevelingen en reflectie	p. 63 - 65
2.1 Toen en Nu	p. 63
2.2 Welke lessen kunnen er getrokken worden uit het rapport?	p. 63, 64
2.3 Theoretische reflectie	p. 64, 65
Bibliografie	p. 66, 68

Deel 1 De Basis



Hoofdstuk 1 Het Cultuurprofijt ervaren

1.1 Inleiding

“Kunstsector moet verzakelijken”

Zo kopte de Volkskrant op 1 februari 2008. “Meer eigen inkomsten om bezuinigingen op te vangen. Omwenteling nodig in denken over subsidiering” (Bockma, 2008).

Hiermee reageert de krant op het uitkomen van het rapport van de Commissie Cultuurprofijt. In opdracht van Minister Plasterk van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is de commissie gekomen tot voorstellen die het maatschappelijk en het financieel draagvlak van de sector dienen te vergoten. Hieruit is het beleidsprogramma Cultuurprofijt ontstaan, een beleid wat erop gericht is het maatschappelijk en financieel draagvlak van de instellingen te vergroten.

Het vergroten van het maatschappelijk en financieel draagvlak, met deze opdracht wil de overheid een verandering in de hele sector bewerkstelligen, om deze te versterken (OCW, 2007). Dit is vormgegeven in het beleidsprogramma Cultuurprofijt, een set beleidsmaatregelen voor de Rijksge subsidieerde instellingen welke onderdeel zijn van de Basisinfrastructuur. Het beleid bestaat uit drie onderdelen. De eerste is de verhoogde eigen inkomstennorm voor de instellingen. De instellingen moeten een hoger percentage eigen inkomsten vergaren, uit kaartverkoop, sponsoring en dergelijke. De tweede maatregel is de matchingsregeling, welke geld beschikbaar stelt om de extra verdiende eigen inkomsten te verdubbelen. En tot slot de investeringsregeling, welke het cultureel ondernemerschap van de sector moet gaan versterken. Hiermee is bij elkaar een budget €15 miljoen betrokken. Hiertegenover staat dat er €10 miljoen is bezuinigd op het subsidiebudget van de instellingen uit de basisinfrastructuur (OCW, 2008).

Zoals de Volkskrant al kopte, het beleidsprogramma Cultuurprofijt vraagt een omslag in het denken van de Culturele instellingen. Reacties in de media zijn wisselend. Kunsten '92 en de Cultuurformatie, beide belangenpartijen van de sector, zijn positief: *“versterking van ondernemerschap is bij veel instellingen mogelijk”*. Maar alléén zolang het ondernemen geen doel op zich wordt *“Kunst is het doel, geld is het middel”* (Volkskrant, 31 januari 2008).

Met name de podiumkunsteninstellingen lijken het rapport met meer reserve te hebben opgepakt. Ze twijfelen over de haalbaarheid van het beleid, en richten zich hierbij met name op de eigen inkomstennorm. Zoals de algemeen directeur van het Noord Nederlands Orkest zegt: *“In het rapport van de commissie Sanders leek het net alsof er nog maar weinig gebeurt, maar dat is dus niet waar. (...) Het wordt heel moeilijk om onze eigen inkomsten nog verder op te krikken. Wij zijn geen Concertgebouworkest, dat 62,50 euro voor een kaartje kan vragen en tonnen verdient met buitenlandse tournees”* (Volkskrant, 12 juni 2008).

Het Cultuurprofijt vraagt volgens betrokkenen om een nieuwe manier van werken en denken van de sector. Hier zijn vanuit de media diverse reacties op te horen, en het houdt de gemoederen aardig bezig, zoals onder meer blijkt op een ledenbijeenkomst van Kunsten '92, één van de belangenorganisaties van de sector. En de vormgeving van het Cultuurprofijt in wetgeving en de implementatie ervan is ten tijde van dit onderzoek, begin 2009, in volle gang.

Niet onderzocht is hoe het Cultuurprofijt wordt ontvangen bij de medewerkers in de sector. In deze fase is het onderzoeken van de houding van de medewerkers ten opzichte van het Cultuurprofijt relevant, vanuit het idee dat de houding van de medewerker ten opzichte van

het Cultuurprofijt een indicator is voor het slagen van het beleid (Tummers, *e.a.* 2008). Ook kan de mogelijke discrepantie worden blootgelegd tussen de ideeën die er leven bij de beleidsmakers en op de ‘werkvloer’. Hoe wordt het Cultuurprofijt ervaren en ontvangen op de werkvloer? Hoe wordt het binnen de organisatie toegepast en wat is de invloed ervan op het eigen functioneren van de medewerkers? En wat vinden zij daarvan? Oftewel: hoe verhouden de medewerkers van een culturele instelling zich tot het Cultuurprofijt? En hoe valt dat te verklaren? Deze vragen staan centraal in dit onderzoek.

1.2 Het RO Theater

Het RO Theater in Rotterdam is één van de instellingen die op dit moment te maken heeft met het Cultuurprofijt. Het gezelschap is één van de grote theatergezelschappen van Nederland, kent een vast ensemble en is een bekend gezelschap in zowel de stad als het land, en speelt ook internationaal. Zij maakt zowel onderdeel uit van de gemeentelijke als de landelijke basisinfrastructuur en wordt (daardoor) zowel door de gemeente Rotterdam als door het Rijk langdurig gesubsidieerd. Het gezelschap legt zich toe op zowel het opvoeren van klassieke producties, als het produceren van stukken van moderne schrijvers en het maken van stadsprojecten in eigen huis.

De medewerkers van dit gezelschap staan centraal in dit onderzoek. Waarbij de vraag is hoe zij zich verhouden ten opzichte van het beleidsprogramma Cultuurprofijt. De interesse ligt bij hun beleving. Vanuit hun perspectief zal er naar de het beleidsprogramma Cultuurprofijt gekeken worden. Onderzocht wordt hun verhouding ten opzichte van het Cultuurprofijt zelf, het Cultuurprofijt in de organisatie en het Cultuurprofijt in hun eigen werkzaamheden.

1.3 Beleid en uitvoering theoretisch

De verhouding tussen beleid en haar (professionele) uitvoerders staat in veel sociologische, bestuurskundige en organisatorische literatuur centraal. Vanuit diverse invalshoeken wordt de thematiek onderzocht. Nadruk kan liggen op beleidsimplementatie, de verhouding tussen manager en uitvoerder, new public management, maar ook op de vraag hoe de medewerker zich verhoudt tot het beleid. Zo hebben de wetenschappers Tummers, Bekkers en Steijn recentelijk onderzoek gedaan naar uitvoerende professionals in de publieke sector, en hun houding ten opzichte van beleid met welke zij in hun functioneren geconfronteerd worden.

Deze verhouding tot het beleid wordt uitgedrukt aan de hand van het theoretische begrip ‘beleidsvervreemding’. Tummers, Bekkers en Steijn hebben verklaringen gevonden voor het feit dat publieke professionals zich vervreemd kunnen voelen van het overheidsbeleid. Deze beleidsvervreemding ontstaat vanuit een gevoel van machteloosheid en zinloosheid op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De drie niveaus houden in: wat vinden ze van het beleid zelf, het strategische niveau. Het tactische niveau, wat vinden ze van de rol die het beleid in de organisatie speelt, en het operationeel niveau, wat vinden ze van het beleid aangaande hun eigen werk.

Daarnaast draagt het ontstaan van rolconflicten bij aan een gevoel van vervreemding van het beleid, deze rolconflicten ontstaan wanneer de verschillende logica’s waarmee de professional te maken heeft niet meer met elkaar verenigbaar zijn (Tummers *e.a.* 2008).

De houding van de medewerkers zal aan de hand van de variabelen van beleidsvervreemding worden onderzocht. Daarbij geldt dat de medewerkers in deze casus

geen uitvoerende publieke professionals zijn zoals Tummers, Bekkers en Steijn deze beschrijven. De theorie zal dan ook geoperationaliseerd worden aan de hand van deze casus.

1.4 Vraagstelling

Binnen deze kaders van de casus wordt het mogelijk de hoofdvraag te formuleren. Dit onderzoek heeft als doel de houding van de medewerkers van het RO theater ten opzichte van het Cultuurprofijt in beeld te brengen en te verklaren. Om zo een uitspraak te kunnen doen over het mogelijk succes van het beleid, maar bovenal over haar impact op de medewerkers in de culturele sector. Om dit te kunnen onderzoeken kent dit onderzoek de volgende hoofdvraag:

Hoe kan de houding van de medewerker van het RO theater ten opzichte van het beleidsprogramma Cultuurprofijt verklaard worden?

In deze hoofdvraag staan twee variabelen centraal. De eerste is de onafhankelijke variabele, deze is in de hoofdvraag 'het beleidsprogramma Cultuurprofijt'. De variabele die hiervan afhankelijk is, is 'de houding van de medewerker'. Deze variabelen vormen de key concepts van dit onderzoek.

Deelvragen

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is het nodig een aantal deelvragen te onderscheiden. Er wordt gebruik gemaakt van twee type deelvragen, de eerste groep zijn de theoretische vragen die een analyse geven van de key concepts. De tweede groep bestaat uit empirische vragen, aan de hand van deze vragen kan de gevonden empirie worden geanalyseerd. Met behulp van de deelvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag beantwoordt kunnen worden.

Theoretische vraag

1. Waaruit bestaat 'de houding van de medewerker'?
2. Hoe valt 'de houding van de medewerker' te verklaren?
3. Wat is beleid (in kader van het beleid Cultuurprofijt)?

Empirische vraag:

1. Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt (op strategisch, tactisch en operationeel niveau)?
2. Hoe valt de houding van de medewerkers Cultuurprofijt (op strategisch, tactisch en operationeel niveau) te verklaren?

1.5 Casestudy

Dit onderzoek is een casestudy, waarin op een intensieve manier de mening van een beperkte, geselecteerde groep wordt onderzocht. Er is voor een single case kozen, de mening van de medewerkers van één organisatie wordt onderzocht. Het nadeel is dat de gevonden en verklaarde mening specifiek kan zijn voor het RO theater, en niet volledig op gaat voor andere organisaties in vergelijkbare situatie. Het voordeel is echter dat deze beleving zeer intensief onderzocht kan worden. En dat theorie over beleidsvervreemding zo goed kan worden toegepast. Aangezien het tactische (organisatie) niveau bij

beleidsvervreemding een belangrijke rol speelt, kan, bij onderzoek in één organisatie, deze rol geanalyseerd worden.

1.6 Relevantie

Dit onderzoek kent een relevantie die op twee gebieden ligt, een wetenschappelijke en een maatschappelijke. De wetenschappelijke relevantie richt zich op de meerwaarde van dit onderzoek voor het wetenschappelijke debat, en betreft de wijze van toepassing van de theorie en nieuwe theorievorming. De maatschappelijke relevantie gaat over de praktische toepassing van het onderzoek.

Vanuit de wetenschap bekeken zit de waarde van dit onderzoek voornamelijk in de toepassing van de theorie omtrent beleidsvervreemding. Deze speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. Op twee manieren is dit waardevol voor het wetenschappelijke debat. In de eerste plaats betreft het de recente ontwikkeling van deze theorie. Tummers, Bekkers en Steijn zijn de eerste en momenteel enigen die onderzoek doen naar beleidsvervreemding. Het toetsen van de theorie in deze casus levert nieuwe inzichten op over de bruikbaarheid van de theorie. Aan de andere kant wordt de theorie omtrent beleidsvervreemding in dit onderzoek, gedeeltelijk ruimer, en op een andere sector toegepast dan waarvoor zij ontwikkeld is. Dit kan de theorie staven in een andere sector, of zelfs aanvullen met inzichten vanuit de casus in deze andere sector.

Dit onderzoek wordt verricht vanuit het domein van de bestuurs- en organisatiewetenschap, waarbij gebruik gemaakt wordt van theorie omtrent beleid, professionals en implementatie (Hoogerwerf, Glasbergen, Lipsky, Tummers, Bekkers, Steijn). Op dit terrein wordt de culturele sector slechts zelden als casus gekozen. Er is wel een onderzoeksveld dat zich bezig houdt met Kunstbeleid. Maar deze literatuur richt zich op beleid en beleidsontwikkeling in het algemeen, en niet op het effect van het beleid op culturele organisaties. Zo is er in de bibliotheek van de Boekmanstichting, een stichting die zich richt op het verzamelen en verspreiding van kennis omtrent kunst en cultuurbeleid, geen informatie te vinden over dit onderwerp. Ook andere databases leveren hier geen resultaat op (Scholar Google; bibliotheek Universiteit Utrecht).

De combinatie die in dit onderzoek gemaakt is kan zo nieuwe theorievorming opleveren voor beide onderzoeksvelden. Deze kan aantonen of theorie uit de bestuurs- en organisatiewetenschap ook toegepast kan worden op het onderzoeksveld van kunstbeleid. En kan aangegeven worden of de casuïstiek van de culturele sector relevant is voor verder onderzoek voor de bestuurs- en organisatiewetenschap.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is verbonden aan de casus en zit in verschillende aspecten. Ten tijde van het onderzoek betrof het Cultuurprofijt een nieuw beleid, wat sector, organisatie en medewerkers dienden te implementeren. Niet eerder was er onderzoek gedaan naar de verhouding van de medewerkers ten opzichte van dit Cultuurprofijt. Doordat het beleid een langdurig karakter kent, is het relevant in het beginstadium al de opvattingen van de professionals erover in kaart te brengen. Zo kan eventuele weerstand al snel inzichtelijk worden gemaakt en kan het onderzoek van meerwaarde zijn voor de implementatie van het beleid. De insteek was dat op die manier het onderzoek kon fungeren als hulpmiddel voor het RO Theater. Maar ook voor de sector

en overheid kon het hulp vol zijn, omdat zij zo een beeld kon krijgen van de meningen van de culturele medewerkers.

Ten tijde van het verschijnen van het onderzoek is de situatie in het cultuurbeleid echter drastisch verandert. Toch verwacht dit onderzoek ook nu nog haar maatschappelijke relevantie te hebben. Verklaringen die gevonden worden voor ervaren afstand ten opzichte van het beleid Cultuurprofijt, kunnen nog steeds van belang zijn. Dit valt te verwachten doordat het nieuwe beleid een overtreffende trap is van het Cultuurbeleid, meer bezuiniging, meer ondernemerschap, waardoor bezwaren die daarop gericht zijn nu nog (sterker) aanwezig zullen zijn.

Ook voor de organisatie en het werk van de medewerkers kan inzicht in de oorzaken die bijdragen aan een afstand tot het beleid nog steeds relevant zijn. Juist nu de organisatie zich moet aanpassen aan het nieuwe cultuurbeleid, is het belangrijk de medewerkers betrokken te houden.

Juist nu de sector in zwaarder weer verkeert dan ten tijde van de introductie van het Cultuurbeleid, is het belangrijk een goede verhouding te creëren tussen medewerkers en het beleid op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit drie delen. Deze inleiding is onderdeel van deel 1, de basis. Dit deel legt de fundering van het onderzoek, het geeft aan wat er onderzocht gaat worden en op welke manier. Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 de inhoud van het beleidsprogramma Cultuurprofijt besproken. Hoofdstuk 3 bestaat uit het theoretisch kader, hierin wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen en wordt de theorie geoperationaliseerd voor de casus. Tot slot wordt in hoofdstuk 4 de onderzoeksmethoden en –techniek besproken. Uitgelegd wordt wat voor type onderzoek dit is, en op welke wijze de data verkregen en gehanteerd zijn.

Daarna volgt deel 2, de bevindingen. In dit onderdeel worden de zowel bevindingen als de verklaringen welke uit de data van het onderzoek afkomstig zijn gepresenteerd. Dit gebeurt in vijf hoofdstukken. Na een inleiding worden in hoofdstuk 2, 3 en 4 de bevindingen en verklaringen over de houding van de medewerkers van het RO Theater ten opzichte van het beleidsprogramma Cultuurprofijt gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 wordende bevindingen op strategisch niveau gepresenteerd. Dit hoofdstuk gaat over de bevindingen en verklaringen over het de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt zelf. In hoofdstuk 4 gaat het over de bevindingen en verklaring op tactisch niveau, wat is de houding ten opzichte van het beleid in de organisatie. Hoofdstuk 3 gaat over de houding ten aanzien van het Cultuurprofijt in de eigen werkzaamheden, het operationeel niveau. Tot slot wordt er in hoofdstuk 5 de conclusie van deze bevindingen gegeven.

Deel 3 van dit onderzoek bestaat uit de conclusie. In het eerste hoofdstuk komt alles samen in de conclusie van dit rapport. De houding en de verklaring van de medewerkers van het RO Theater ten aanzien van het beleidsprogramma Cultuurprofijt. En de wijze waarop theorie (deel 1) en bevindingen in de casus (deel 2), zich tot elkaar verhouden. In het hoofdstuk 2 wordt er teruggekeken op het onderzoek in de reflectie en worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor verder onderzoek.

Tot slot zijn in de bibliografie alle gebruikte bronnen terug te vinden.

Hoofdstuk 2 Het Beleidsprogramma Cultuurprofijt

In dit onderzoek neemt het beleidsprogramma Cultuurprofijt een belangrijke rol in. Het Cultuurprofijt is een beleid van de minister voor Cultuur, en is onderdeel van het cultuurbeleid. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op cultuurbeleid en het Cultuurprofijt. Eerst wordt kort het kader van het Nederlandse cultuurbeleid geschetst, daarna wordt de context en de voorgeschiedenis van het Cultuurprofijt besproken. Tot slot wordt de inhoud van het beleidsprogramma weergegeven.

2.1 Cultuurbeleid

Cultuurbeleid, van alle beleidsvelden waarop de Nederlandse overheid opereert is het veld van de kunst en cultuur een zeer bijzondere. Een groot deel van alle kunstinstellingen in Nederland is financieel afhankelijk van de subsidie die zij van de overheid ontvangen. Zo'n tien procent van de instellingen in Nederland wordt direct door het Rijk gesubsidieerd, het overige deel via gemeenten en cultuurfondsen (voor welke het Rijk ook budget beschikbaar stelt). De vraag of een bepaalde kunstuiting in aanmerking komt voor deze overheidssteun, is vrijwel steeds in handen van, in elk geval niet-departementale, vaak externe, adviesorganen. Deze organen bestaan uit professionele deskundigen, welke onafhankelijk van bestuur en politiek de instellingen toetsen op artistieke kwaliteit (Wijnhoven, 2002: 265-266). Toch maakt de politiek actief cultuurbeleid. De overheid bepaald de budgetten en stelt daarnaast andere eisen aan de culturele instellingen dan alleen het maken van hun artistieke product. Zo is er vanaf de Tweede Wereldoorlog in wisselende mate ingezet op zaken als de spreiding van het culturele aanbod, cultuureducatie en cultureel ondernemerschap (Wijnhoven, 2002).

Deze verhouding, enerzijds de overheid op afstand die de beoordeling van kwaliteit overlaat aan haar adviesorganen, en anderzijds de overheid die door middel van beleidsprogramma's wil sturen op het functioneren van culturele instellingen. Dit is het speelveld waarin overheid en de kunstinstellingen elkaar ontmoeten.

2.2 In aanloop naar het Cultuurprofijt

Het Rijk kent voor de beoordeling en subsidiëring van de kunst en cultuurinstellingen in Nederland een beleidscyclus van steeds vier jaar. In het regeerakkoord van een nieuw kabinet worden ook de beleidsvoornemens op cultuurgebied vastgesteld. In het regeerakkoord van 2007 was een bezuiniging van €50 miljoen op cultuur in kader van het profijtbeginsel voorgesteld. Hierop is door de sector aangegeven dat het terugverdienen van deze bezuiniging 'aan de kassa' onmogelijk was. De Cultuurformatie, een sector breed samenwerkingsverband, heeft hierover overleg gevoerd met de Minister. Het eerste resultaat hiervan is terug te zien in de cultuurnota Kunst van Leven – hoofdlijnen cultuurbeleid, waarin het idee voor het beleidsprogramma Cultuurprofijt wordt aangekondigd.

De cultuurnota bevat de hoofdlijnen voor het cultuurbeleid voor de periode 2009-2012. Hieruit blijkt dat de voorgenomen bezuiniging van €50 miljoen, een bezuiniging van €10 miljoen per jaar wordt, waar tegenover een investering van €15 miljoen wordt geplaatst. Doel van de Minister is dat er gewerkt dient te worden aan "een sterke culturele sector". Wat dit inhoudt blijkt uit het volgende citaat.

Hoe zorgen we voor een sterkere cultuursector? Ik vind het van belang dit samen met de sector verder uit te werken. Wel geef ik een aantal aandachtspunten mee. Ik stel een onafhankelijke commissie in die de opdracht heeft een tweetal onderwerpen nader uit te werken:

1. De wijze waarop verbindingen gelegd kunnen worden tussen de cultuursector en andere maatschappelijke sectoren, redenerend vanuit de eigen kracht en intrinsieke waarde van de cultuur.

2. De mogelijkheden van zakelijke verbeteringen bij de cultuurproducerende instellingen, dit deels in plaats van en deels ter invulling van wat in het coalitieakkoord werd aangeduid als "profijtbeginsel". Het gaat dan ook om verbeterde marketing, efficiëntere productie, etc.

De commissie zal over een taakstelling voor extensivering en over een stevige intensivering adviseren.

Bron: Nota Kunst van Leven, 2007

Vanuit deze opdracht, en in samenspraak met de Cultuurformatie, werd de commissie Cultuurprofijt in het leven geroepen, deze kreeg de opdracht mee om met voorstellen te komen die het maatschappelijk en financiële draagvlak van de instellingen diende te vergroten. Waarbij de Minister het volgende uitgangspunt stelde:

Uitgangspunt bij de voorstellen is dat deze betrekking hebben op de Rijksgesubsidieerde cultuurproducerende instellingen en dat daarmee per 1 januari 2009 een structurele bezuiniging van 10 miljoen euro per jaar wordt gerealiseerd. (...) Tegenover de extensivering van 10 miljoen euro plaats ik een investering van 15 miljoen euro, die ten goede komt aan de sectoren die bijdragen aan de extensiveringen.

Bron: Commissie Cultuurprofijt, 2008

Deze opdracht vraagt te komen tot aanbevelingen welke de 'Rijksgesubsidieerde cultuurproducerende instellingen' betreft, met een nadruk op podiumkunsten en musea. Ongeveer 10% van de culturele instellingen in Nederland wordt meerjarig direct door het Rijk gesubsidieerd doordat zij onderdeel zijn van de basisinfrastructuur.

De commissie die tot deze voorstellen moest komen, werd voorgezeten door de heer Martijn Sanders, oud-directeur van het Concertgebouw, en wordt daarom ook wel de commissie Sanders genoemd. Deze commissie riep een "call for ideas" in het leven, en nodigde zowel mensen van binnen als buiten de sector uit om met ideeën te komen welke het ondernemerschap van de sector zouden kunnen verbeteren. Hun onderzoek heeft geresulteerd in het adviesrapport 'Meer Draagvlak voor Cultuur', welke als belangrijkste aanbevelingen kende: het versterken van het cultureel ondernemerschap, het instellen van een norm voor eigen inkomsten, en het invoeren van een programma Cultureel Ondernemerschap, welke een matchingfonds voor extra inkomsten kent (Commissie Cultuurprofijt, 2008).

2.3 Inhoud beleidsprogramma Cultuurprofijt

Op basis van de aanbevelingen is het beleidsprogramma Cultuurprofijt ontstaan. Dit programma is opgebouwd uit drie elementen. De drie diverse delen worden los van elkaar ontwikkeld en gefaseerd ingevoerd. De drie elementen van het Cultuurprofijt zijn: de eigen inkomstennorm, de innovatieregeling en de matchingsregeling.

Ten tijde van de onderzoeksperiode van dit onderzoek, waren de diverse regelingen nog in ontwikkeling. Wel was al van elke regeling de grove schets ervan duidelijk. De gehele regeling is in dit hoofdstuk opgenomen, maar kon niet in geheel door de respondenten gekend worden. Er wordt hier zowel de hele regeling vermeld, als dat wat is voorgelegd aan de respondenten.

De eigen inkomstennorm

Het doel van de eigen inkomstennorm is het versterken van het ondernemerschap in de sector, waarbij *“normen instellingen stimuleren om structureel meer eigen inkomsten te realiseren door hun ondernemend vermogen verder te benutten en te vergroten”* (werkgroep NIBIS, 2009).

Deze werkgroep is gekomen tot een vaststelling van een minimumnorm voor eigen inkomsten voor cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur. De norm bedraagt 17,5 procent, als percentage van de overheidsbijdrage die de instellingen ontvangen. Daarbij wordt er een groeinnorm ingesteld van 4 procent (structureel), te bereiken in een periode van vier jaar, van 2013 – 2016. Per jaar dienen de eigen inkomsten van de instellingen met 1 procent van de totale structurele subsidie te groeien.

Deze norm was nog niet bekend ten tijde van de interviews, en over de hoogte ervan werd in die tijd in de sector gespeculeerd. Percentages van 20 tot 25% werden door veel respondenten genoemd.

De ontwikkelingsregeling en de matchingsregeling

De ontwikkelingsregeling is bestemd om deskundigheid en samenwerking binnen de sector te versterken. Hiervoor is in de periode 2009-2012 jaarlijks een budget van €5 miljoen beschikbaar. Instellingen in de sector die een innovatief plan hebben om te komen tot duurzame samenwerking met andere organisaties buiten de culturele sector, kunnen de komende jaren plannen hiervoor indienen. Het plan wordt door een onafhankelijk commissie beoordeeld, bij goedkeuring kan de instelling een projectsubsidie van ten minste €100.000,- ontvangen (www.agentschapnl.nl). Ten tijde van de interviews was duidelijk dat er voor innovatie een budget van €5 miljoen beschikbaar was, op welke wijze en onder welke voorwaarden daar aanspraak op gedaan kon worden was nog niet helder.

De matchingsregeling behelst dat er voor alle instellingen in de basisinfrastructuur er in de periode 2009-2012 een bedrag van €10 miljoen per jaar beschikbaar is, waaruit de extra inkomsten die een instelling per jaar binnenhaalt één op één worden gematched. Het gaat hierbij om inkomsten die niet door of namens de overheid aan de instelling zijn verschaft. De één op één matching (voor elke verdiende euro, één euro van de overheid) was bekend ten tijde van de interviews. Alleen de details van de regeling (welke euro's worden gematched), was nog niet bekend.

Deze twee maatregelen, de ontwikkelingsregeling en de matchingsregeling, vormen samen een investering van €15 miljoen per jaar, voor de periode 2009-2012. Hiertegenover staat

een generieke korting op de subsidie toegepast op de instellingen in de basisinfrastructuur van totaal €10 miljoen per jaar. Zowel de hoogte van de investering als van de korting waren al bekend ten tijde van de interviews.

Integrale beoordeling

In navolging van de commissie Cultuurprofijs stelt de Minister dat voor een uitvoerbaarheid en effectiviteit van bovengenoemde maatregelen er een integrale beoordeling dient plaats te vinden tussen (artistieke) kwaliteit en ondernemerschap. Dit verandert de werkwijze van de Raad voor Cultuur, die voorheen primair op artistieke kwaliteit beoordeelde. Vanaf 2012 zal de beoordeling voor subsidie voor 2013 en verder gebaseerd zijn op *“het maatschappelijk en financieel draagvlak dat instellingen met hun artistieke producten realiseren”* (Kamerstuk 2007-2008, DK/B&B/19044, p. 7). De gerealiseerde eigen inkomsten in de periode 2009 – 2012 zullen dan ook worden meegenomen in de toekenning van de hoogte van de subsidie voor de instelling in de periode 2013-2016. Dit was bekend ten tijde van de interviews.

Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de wetenschappelijke literatuur die gebruikt is in dit onderzoek. De literatuur vormt de theoretische fundering van het onderzoek. Op basis van de hier gebruikte literatuur wordt namelijk het perspectief gevormd waarmee in het onderzoek naar de casus wordt gekeken. In dit hoofdstuk wordt een antwoord op de theoretische deelvragen gegeven. De onderdelen gaan in op de vragen over wat beleid is, wat de houding van uitvoerenden ten opzichte van beleid inhoudt en hoe deze valt te verklaren. Tot slot zal de theorie worden toegepast op de casus.

3.1 Wat is beleid?

Het beleidsprogramma Cultuurprofijs speelt een centrale rol in dit onderzoek. Om het gebruik ervan beter te kunnen plaatsen zal er hier gekeken worden wat beleid inhoudt, met daarbij specifiek aandacht voor het cultuurbeleid. Aan de hand van de informatie wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvraag over wat beleid is, en de totstandkoming ervan.

Aan de hand van Hoogerwerf wordt hier bekeken wat beleid is. De visie van Hoogerwerf (e.a., 1998) op beleid is een politiek neutrale visie op beleid. Het beleidsproces is hierin een theoretisch proces waarin middelen tegen elkaar worden afgewogen en zo goed mogelijk worden ingezet. Hiermee gaat hij voorbij aan de politieke visie op beleid (Bovens e.a., 1996; Stone, 2002).

Zo wordt er door Bovens e.a. opgewezen dat de politieke dimensie van beleid overal in het beleidsproces terugkomt. Bij elke fase kunnen er vragen over macht, conflict en concurrentie worden gesteld. Rondom het hele proces, van agendavorming tot terugkoppeling en heroverweging, speelt zich een politiek spel af. Er is hier echter voor gekozen niet het hele politieke spel in kaart te brengen, maar alleen de theoretische aspecten te beschrijven waaruit beleid bestaat. Dit biedt voldoende hoefvast voor het verder onderzoeken van het beleidsprogramma Cultuurprofijs.

Beleid wordt in *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap*, wat mede onder zijn redactie verschenen is, omschreven als: “het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen” (Hoogerwerf, 1998: 23). Hiermee is beleid gedefinieerd als een samenspel van doeleinden, middelen en tijdskeuzes die haar uitvoerder verwoordt. Tegelijkertijd is beleid een antwoord op een probleem. Hoe dit ‘probleem’ wordt ingevuld is contextgebonden, maar behelst altijd een discrepantie tussen een maatstaf en een voorgestelde nieuwe situatie. De wijze waarop men in het beleid het probleem omschrijft, is de *probleemdefinitie*. Deze definitie is gericht op een bepaalde groep, of verschijnsel, dit wordt het *beleidsveld* genoemd. Tesamen met de probleemdefinitie geeft de *beleidstheorie* vorm aan het beleid. De beleidstheorie bestaat uit het geheel aan vooronderstellingen waarop het beleid berust. Dit gaat samen met de argumenten waarop het beleid berust. De beleidstheorie kan zowel finaal (doelen en middelen), causaal (oorzaak en gevolg) of normatief (gehanteerde waarde of normen) zijn. Een juiste beleidstheorie is van cruciaal belang, want als deze niet klopt, is de kans groot dat het beleid in de praktijk niet doeltreffend, aanvaardbaar of doelmatig is (Hoogerwerf, 1998). Aan de hand van de beleidstheorie worden er *beleidsinstrumenten* ingezet om het probleem op te lossen, of soms juist om een probleem te voorkomen. De overheid heeft hiervoor

diverse beleidsinstrumenten tot haar beschikking, deze zijn te herleiden tot communicatieve (voorlichting en reclame), economische (belasting en prijsmaatregelen) en juridische (wetgeving en handhaving) sturingsmodellen (van der Doelen & Klok, 1998: 211). In het geval van het Cultuurprofijt zet de overheid een economisch sturingsmodel in, in zowel een verruimende (matching en ontwikkelingsfonds) als een beperkende (korting op subsidie) vorm.

Een beleid is echter geen statisch gegeven, het is een proces wat in wisselwerking met verschillende actoren tot stand komt en wordt uitgevoerd. In dit dynamische proces zijn echter wel enkele deelprocessen of fasen te herkennen. In het kort worden de belangrijkste fasen besproken.

Allereerst is er de *agendavorming*. In deze fase wordt het probleem een issue voor politiek of publiek, en daardoor opgepakt om er een plan voor te maken. Als het issue eenmaal op de agenda terecht is gekomen, vindt de *beleidsvoorbereiding* plaats. In deze fase wordt informatie verzameld en geanalyseerd, en vindt het ontwerp van het beleid plaats. Als het beleid vorm heeft gekregen, vindt er een *beleidsbepaling* plaats, de besluiten over het exact te voeren beleid worden genomen. Dan is het tijd voor de uitvoering van het beleid, de beleidsuitvoering. De gekozen middelen worden toegepast op de gekozen doeleinden. Na uitvoering van het beleid dient het beleid *geëvalueerd* te worden op haar mate van succesvolheid, en kan door middel van terugkoppeling het beleid worden aangepast, wat de start is voor een nieuwe procesronde (Hoogerwerf, 1998).

Cultuurbeleid

Het cultuurbeleid, wat door de overheid gevormd wordt, is sterk gericht op de makers van de kunst (zij zijn het zogenaamde beleidsveld). Er bestaat een duidelijke relatie tussen de beleidsmakers en de cultuurmakers, meer dan er een relatie tussen beleidsmakers en de burgers, het publiek, bestaat. Dit komt doordat het publiek zich minder makkelijk laat sturen aan de hand van financiële prikkels en andere maatregelen dan de beroepsgroep zelf. Deze relatie is historisch gegroeid, maar zeker in de loop van vorige eeuw is er een grote scheiding ontstaan tussen de beoefening van kunst door amateurs enerzijds en de beoefening van de toonaangevende kunst door professionals aan de andere kant (Wijnhoven, 2002). De laatste is het terrein waar in dit onderzoek op wordt gericht.

Het beleidsterrein cultuur valt sinds 1994 onder het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar de minister, of uit zijn hoofde de staatssecretaris, voor verantwoordelijk is. De Wet specifiek cultuurbeleid (Stb. 1993, 193) belast hem met "het scheppen van voorwaarden voor het in stand houden, ontwikkelen, sociaal en geografisch spreiden of anders verbreiden van cultuuruitingen" (Wijnhoven, 2002, p. 71). Voor zowel het te voeren beleid, als de terreinafbakening van het beleid, schrijft de verantwoordelijke minister elke vier jaar een cultuurnota. Dit levert een vierjaarlijkse beleidscyclus op waarin het cultuurbeleid in zijn geheel ter discussie wordt gesteld, wat betreft haar cultuurpolitieke uitgangspunten alsmede de financiële consequenties.

Uiterlijk een jaar voor een nieuwe cultuurplanperiode dienen de instellingen hun aanvraag voor structurele subsidie in. Hun beleidsplan moet de volledige artistieke en inhoudelijke doelstellingen van de instelling voor de komende vier jaar bevatten. Deze worden ter beoordeling aan de Raad voor Cultuur gestuurd, welke de instellingen beoordeeld op haar artistieke en inhoudelijke kwaliteit. Naast deze beoordeling stelt de overheid ook cultuurpolitieke doelstellingen, zoals op het gebied van spreiding en publieksbereik,

financieel beheer en verantwoording, en kwantiteit en kwaliteit van de productie. Deze dwingt zij af in algemene en bijzondere subsidievoorwaarden (Wijnhoven, 2002).

Zowel de Raad voor Cultuur als andere adviesorganen spelen een belangrijke rol bij het nemen van beslissingen door de overheid op het terrein van kunst en cultuur. Hier liggen de uitgangspunten aan ten grondslag dat de overheid zich zoveel mogelijk met de hoofdlijnen van het cultuurbeleid bezig houdt en dat de overheid niet inhoudelijk oordeelt (geen kwaliteitsoordeel velt) over kunst en cultuur. De Raad voor Cultuur is het vaste adviesorgaan van het Rijk, zij oordeelt zowel over de hoofdlijnen van het cultuurbeleid, als over alle individuele instellingen die in aanmerking (willen) komen voor langdurige subsidie. In het geval van reorganisatievraagstukken met een zware politiek-bestuurlijke dimensie is het gebruikelijk dat de minister een externe commissie van experts instelt. Dit was ook bij het Cultuurprofijt het geval. Zowel de adviezen van de Raad als van andere commissies wegen in de regel zwaar in de besluitvorming van de regering door.

De subsidiering van culturele instellingen is geen taak die exclusief is voorbehouden aan het Rijk. Zij deelt deze met provincies en gemeenten. In theorie is het Rijk belast met de instandhouding van de nationale musea, de symfonieorkesten en de landelijke opererende toneel- en dansgezelschappen. De provincies beheren de spreiding en instandhouding van het aanbod op provinciale schaal, en de gemeenten dragen zorgen voor de instandhouding en bespeeling van hun accommodaties. In de praktijk is deze scheiding echter niet zo helder, zeker waar het de drie grote steden, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag aangaat. Met deze steden sluit het Rijk aparte bestuursovereenkomsten, convenanten, af. Deze bevatten afspraken over de gezamenlijke financiering van grootstedelijke instellingen, zoals het Koninklijk Concertgebouw, de Nederlandse Opera, het Nationale Ballet, het Nationale Toneel en het RO Theater (Wijnhoven, 2002).

3.2 Beleid in uitvoering

In het bovenstaande deel is de vorming van beleid kort uiteengezet. In dit onderdeel wordt de vraag gesteld hoe beleid in de werkelijkheid vorm krijgt.

Het bestaan van een beleidsprogramma brengt pas verandering teweeg zodra het programma wordt uitgevoerd. Het daadwerkelijk uitvoeren van het beleid, maakt dat er een verandering in de werkelijkheid optreedt. Deze beleidsuitvoering wordt implementatie genoemd, en is in de literatuur veelvuldig bestudeerd. Het succesvol uitvoeren van een beleid blijkt namelijk een zeer complexe opdracht, waardoor beleidsplan en uitvoering in de praktijk haast nooit één op één overeenkomen.

Een van de eerste die deze kloof tussen beleid en uitvoering onderzochten zijn Pressman en Wildavsky. In hun boek 'Implementation' (1973) onderzoeken Pressman en Wildavsky het Oakland project. Een project dat als doel had om werkloosheid onder minderheden in de Verenigde Staten aan te pakken. Dit beleid werkte in de praktijk echter niet uit zoals door de betrokkenen was verwacht. In hun casus stuitten Pressman en Wildavsky op een aantal mechanismen waardoor het Oakland programma vertraging opliep, dan wel faalde. Belangrijke mechanismen waren een verkeerde en onvolledige situatieanalyse, het grote aantal besluitvormingsmomenten, en ongelijke urgentie en betrokkenheid ervaring van de betrokken partijen (Pressman & Wildavsky, 1973). Hiermee toonden zij aan dat de uitvoering van een beleid niet vanzelfsprekend goed verloopt, en dat de uitvoering van een beleidsprogramma afhankelijk is van alle betrokken actoren.

Ook Glasbergen (1987) wijst op het belang van aandacht voor de implementatie, en maakt daarin een koppeling met de beleidstheorie. Hij stelt dat een gebrekkige implementatie in principe twee oorzaken kan hebben: *“De theorie, die aan het beleid ten grondslag ligt, is onjuist of onvolledig; het veronderstelde verband tussen beleidsmaatregel en effect bestaat niet.”* Of *“De theorie is in principe juist; dat het beleid niet de beoogde resultaten heeft, vindt de oorzaak in het feit dat de uitvoering verstoord wordt; in termen van middelen: er is sprake van onjuiste, onvolledige en niet tot stand gebrachte aanwending van middelen”* (Glasbergen, 1987: h.6). De voorwaarden voor effectieve beleidsvoering ligt volgens Glasbergen dan ook bij de uitvoerders van het beleid, deze moeten *weten* wat er van hun verwacht wordt, ze moeten het beleid *kunnen* uitvoeren en ze moeten het ook *willen* uitvoeren (Glasbergen, 1987).

Ook in een andere theorie staat juist de rol van de uitvoerende centraal, wanneer het gaat om het succesvol uitvoeren van beleid. Juist hun functioneren wordt als essentiële factor in de beleidsuitvoering gezien. Michael Lipsky legt de nadruk op de uitvoerende professionals, werkzaam in de publieke dienstverlening. Bij deze persoon komt enerzijds de uitvoering van het beleid en anderzijds de ervaring van het beleid door de burger samen. Deze mensen zijn daardoor het gezicht van de uitvoering. Zij worden street-level bureaucrats genoemd. Typische street-level bureaucrats zijn agenten, onderwijzers en hulpverleners. Voor het goed uitvoeren van overheidsbeleid, is het nodig dat de street-level bureaucrats een eigen bewegingsvrijheid hebben, waarin zij op basis van hun specialisme, zo goed mogelijk uitvoering kunnen geven aan het beleid. Deze vrijheid om het beleid naar eigen inzicht in te vullen wordt de discretionaire ruimte genoemd. Aandacht voor deze discretionaire ruimte zal de kloof tussen beleid en uitvoering verkleinen (Lipsky, 1992).

Deze auteurs laten zien dat het effect van een beleid, maar ook de effectiviteit van het beleid, afhankelijk is van de actoren die bij het beleidsprogramma zijn betrokken.

3.3 Beleidsvervreemding: de verhouding tot beleid

In dit onderzoek staan de medewerkers, werkzaam in de culturele sector, centraal, waarbij het gaat om hun ‘houding’ ten opzichte van het beleidsprogramma Cultuurprofijs. Hierbij was houding tot op heden een moeilijk definieerbare term, echter wordt zij hier ingevuld aan de hand van het concept ‘beleidsvervreemding’. Allereerst zal de theorie zelf worden beschreven, later zal hij worden toegepast op deze casus. Daarbij geldt dat de wijze van toepassing van de theorie in de casus afwijkt van de theorie zelf. Hoe de theorie van beleidsvervreemding is deze casus wordt toegepast wordt uitgewerkt in paragraaf 3.5.

Tummers, Bekkers en Steijn hebben dit concept van ‘beleidsvervreemding’ ontwikkeld (Tummers e.a., 2007, 2008, 2009). In hun theorie richten zij zich op uitvoerende professionals in de publieke sector. Zij constateren dat deze professionals moeilijkheden ondervinden om zich te kunnen identificeren met de beleidsprogramma’s die zij moeten uitvoeren. Waarom deze professionals moeilijkheden ondervinden valt aan de hand van dit concept te analyseren.

Dit concept is gestaafd op vervreemdingsliteratuur, ontwikkeld in de arbeids- en organisatiesociologie. Hierbij wordt beleidsvervreemding gezien als “een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid” (Tummers e.a., 2009: 5-6).

De beleidsvervreemdingstheorie is gericht op de uitvoerende publieke professional. Daarbij gaat het bij beleidsvervreemding specifiek om publieke professionals die beleid implementeren. Zij implementeren het overheidsbeleid en hebben hierbij direct contact met de burger. Voorbeelden hiervan zijn artsen, rechercheurs en docenten. Deze professionals zijn dus niet gelijk aan de medewerkers van het RO theater die in deze casus centraal.

Ervaring beleid: Machteloosheid, zinloosheid en rolconflict

De ervaren beleidsvervreemding meten, gaat via verschillende dimensies. Beleidsvervreemding is dan ook een multidimensionaal construct, welke is opgebouwd uit drie dimensies van vervreemding. Deze dimensies zijn afgeleid van de dimensies van werkvervreemding van Blauner (1964), en zijn: machteloosheid, zinloosheid en rolconflict.

Machteloosheid en zinloosheid kunnen worden ervaren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het strategische niveau is het niveau van het beleid zelf, het tactische niveau is het niveau van de organisatie en het operationele niveau betreft het niveau van de eigen werkzaamheden. Rolconflicten ontstaan wanneer de verschillende type logica waarmee de professional geconfronteerd wordt met elkaar botsten. Dit zijn de logica van de institutie, de organisatie, de professional en de cliënt (Tummers e.a., 2008).

Machteloosheid staat hier voor de mate van invloed die publieke professionals ervaren op het beleidsprogramma dat ze uitvoeren. Het gaat hierbij om de mate van gepercipieerde invloed van de professional op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau gaat dat om de gepercipieerde invloed van de professional op de inhoud van het beleid. Terwijl tactische machteloosheid gaat over de manier waarop de organisatie het beleid implementeert. Op operationeel niveau richt de machteloosheid zich op het directe werkproces. Dit kan gezien worden als de discretie die een werknemer heeft om beleid te implementeren.

Zinloosheid is de tweede dimensie waaruit het concept beleidsvervreemding bestaat. Hierbij staat zinloosheid voor de perceptie van de professional over de waarde toevoeging van het beleid aan een hoger, maatschappelijk, doel. Op strategisch niveau betreft dit de mate waarin de professional de doelen van het beleid als zinloos percipieert. Het tactische niveau verwijst naar de gepercipieerde mate van zinloosheid van de manier waarop de organisatie het beleid uitwerkt. En de operationele zinloosheid verwijst naar het eigen werk van professionals wanneer zij het beleid implementeren.

Rolconflicten vormen de laatste dimensie waaruit beleidsvervreemding is opgebouwd. Publieke professionals die beleid implementeren krijgen te maken met eisen vanuit meerdere logica's, die elk verschillende waarden en normen hanteren en een eigen legitimiteit hebben. Daarbij komt een rolconflict tot stand als de medewerker ervaart dat de verschillende logica's onverenigbaar zijn. Hierbij zijn er vier logica's te onderscheiden die met elkaar in conflict kunnen zijn. De eerste is de institutionele logica: formele eisen die voortkomen uit het beleidsprogramma. De organisatielogica is de tweede, deze betreft de regels die de uitwerking van het beleidsprogramma door de organisatie meebrengt. De derde is de professionele logica, en deze behelst de vereisten die aan iemand worden gesteld als deze professioneel wilt handelen. En tot slot is er de cliëntlogica, welke zich richt op de eisen en belangen van de cliënt (Tummers e.a., 2009: 9 – 12).

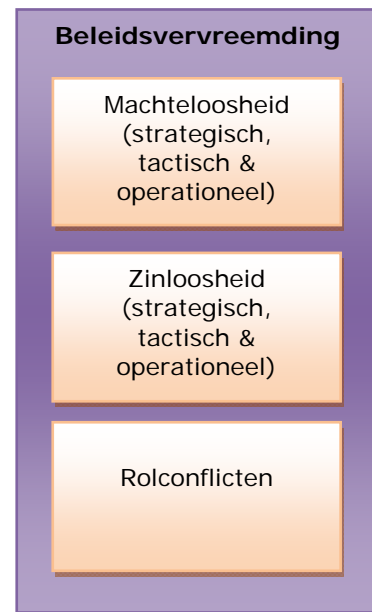
Vervreemding versus omarming

Deze drie dimensies zijn weergegeven in de figuur hiernaast, samen vormen zij het concept beleidsvervreemding. Hierbij geldt dat het zowel kan gaan om beleidsvervreemding als beleidsomarming. Hierbij wordt beleidsomarming vertaald als de positieve variant van beleidsvervreemding.

3.4 De houding verklaard

Om te kunnen verklaren hoe beleidsvervreemding in de praktijk werkt hebben Tummers, Bekkers en Steijn twee verkennende casusstudies gedaan. De eerste casus betreft de houding van verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen bij het UWV ten aanzien van het aangepast schattingsbesluit (ASB), de tweede betreft de houding van docenten ten aanzien van de introductie van de Tweede Fase in het voortgezet onderwijs (Tummers e.a., 2008: 5-6).

Uit deze casussen hebben zij factoren herleidt welke tot beleidsvervreemding op strategisch, tactisch en operationeel niveau kan leiden. Deze factoren worden hier besproken.



Figuur 1: Beleidsvervreemding

Machteloosheid

Machteloosheid betreft de gepercipieerde invloed van de professional op de vormgeving van het beleid op verschillende niveaus (Tummers e.a., 2008: 6).

De invloed op *strategisch niveau*, betreft invloed op de vormgeving van beleid. Deze invloed verloopt via de professionele associatie. Deze partij behartigt de belangen van een specifieke groep. Als zij zijn ingeschakeld hangt de invloed die wordt ervaren door de professional verder af van de (gepercipieerde) macht en invloed van de professionele associatie in het politieke debat. Ook de persoonlijk betrokkenheid bij professionele associatie bepaalt het gevoel van invloed (Tummers e.a., 2008: 6-7).

De invloed op *tactisch niveau* heeft sterk te maken met de mate van hiërarchie in de organisatie. In een sterk hiërarchische organisatie heeft de professional minder invloed op de wijze waarop het beleid vorm krijgt in de organisatie. De positie die de professional in de organisatie heeft en de houding van het management ten opzichte van hem en ten opzichte van het beleid zijn bepalend hoe de professional zijn invloed op tactisch niveau ziet (Tummers e.a., 2008: 7).

Op *operationeel niveau* speelt de discretie die de professional kent in het uitvoeren van zijn eigen werkzaamheden de belangrijkste rol. Als deze verkleind wordt ervaart de professional meer machteloosheid op operationeel niveau. Of dit gebeurt hangt of van de inhoud van het beleid, de wijze waarop zij door het management wordt geïmplementeerd, en door het type professional dat de persoon in kwestie is (Tummers e.a., 2008: 7-8).

Zinloosheid

Zinloosheid wordt hier gebruikt als de perceptie van de professional op het gebrek aan positieve bijdrage van het beleid aan een groter doel, wat ervaren kan worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau (Tummers e.a., 2008: 8).

Op *strategisch niveau* dragen een aantal factoren bij aan het ervaren van zinloosheid. In de eerste plaats de perceptie van de beleidsdoelen, wat zijn volgens de professional de doelen van het beleid en hoe staat hij daar tegenover. En daarvan afgeleid, is er ook sprake van meer verborgen doelen. Het aantal beleidsveranderingen in het verleden speelt ook een rol, indien hier veelvuldig sprake van is, vergroot dit het gevoel van zinloosheid omtrent het nieuwe beleid. Tot slot is de professionele oriëntatie relevant voor de ervaring van zinloosheid op strategisch niveau. De oriëntatie van de professional bepaalt mede hoe hij het beleid beoordeelt (Tummers e.a., 2008: 8-9).

Zinloosheid op *tactisch* niveau staat voor de perceptie van de professionals ten opzichte van de wijze waarop hun bedrijf zijn sociale taak uitvoert.

De rol van het management speelt hierin een cruciale rol. De wijze waarop het management het beleid operationaliseert bepaald of er tactische zinloosheid door de professionals wordt ervaren (Tummers e.a., 2008: 9-10).

Tot slot, de zinloosheid op *operationeel* niveau, welk verwijst naar de perceptie van de professional over zijn eigen bijdrage in concrete, individuele casussen. Dit wordt bepaald door de professionele oriëntatie, en hangt dus af van met welke groep de professional zich het sterkst identificeert (Tummers e.a., 2008: 10-11).

Rolconflicten

Uit de twee casussen die worden beschreven door Tummers, Bekkers en Steijn blijkt dat niet alle logica's met elkaar hoeven te botsen, en er dan ook niet tussen alle logica's - institutionele logica, organisatielogica, professionele logica en de cliëntlogica – een conflict hoeft te ontstaan. In zowel de casus van de docenten als van de verzekeringsartsen was er sprake van een institutioneel – cliënt conflict en van een organisatie – professional conflict. Van welk conflict de professional last kan krijgen hangt af van zijn professionele oriëntatie (Tummers e.a., 2008: 11-12).

Conclusie beleidsvervreemding

Gebleken is dat beleidsvervreemding een multi-dimensioneel concept is wat bestaat uit de door de professional gepercipieerde zinloosheid, machteloosheid en rolconflicten. Deze drie dimensies bepalen samen de mate van beleidsvervreemding. Onderling beïnvloeden ze elkaar, en bestaat er een positief verband tussen elk van deze dimensies.

Vanuit de casusstudies die Tummers e.a. hebben gedaan, blijkt dat er een aantal factoren zijn die leiden tot deze drie dimensies. Vanuit deze casussen is het mogelijk zes factoren te onderscheiden die van invloed zijn op beleidsvervreemding.

Het eerste kenmerk betreft de *professionele associatie*. Hoe sterker deze associatie is, des te kleiner de mate van ervaren machteloosheid.

Een tweede punt wat terugkwam is *de mate van hiërarchie in de organisatie*. Ook deze is van invloed op het gevoel van machteloosheid. Hoe meer hiërarchie er ervaren wordt, hoe groter het gevoel van machteloosheid.

Het volgende punt betreft *de wijze waarop het management het beleid in de organisatie implementeert*. Dit is van invloed op het ervaren gevoel van machteloosheid, zinloosheid en rolconflicten. Vooral betrokkenheid van de professionals bij deze implementatie verkleint het gevoel van machteloosheid en zinloosheid, en voorkomt rolconflicten. Maar des te meer het management het beleid concretiseert in New Public Management (NPM) termen en zich

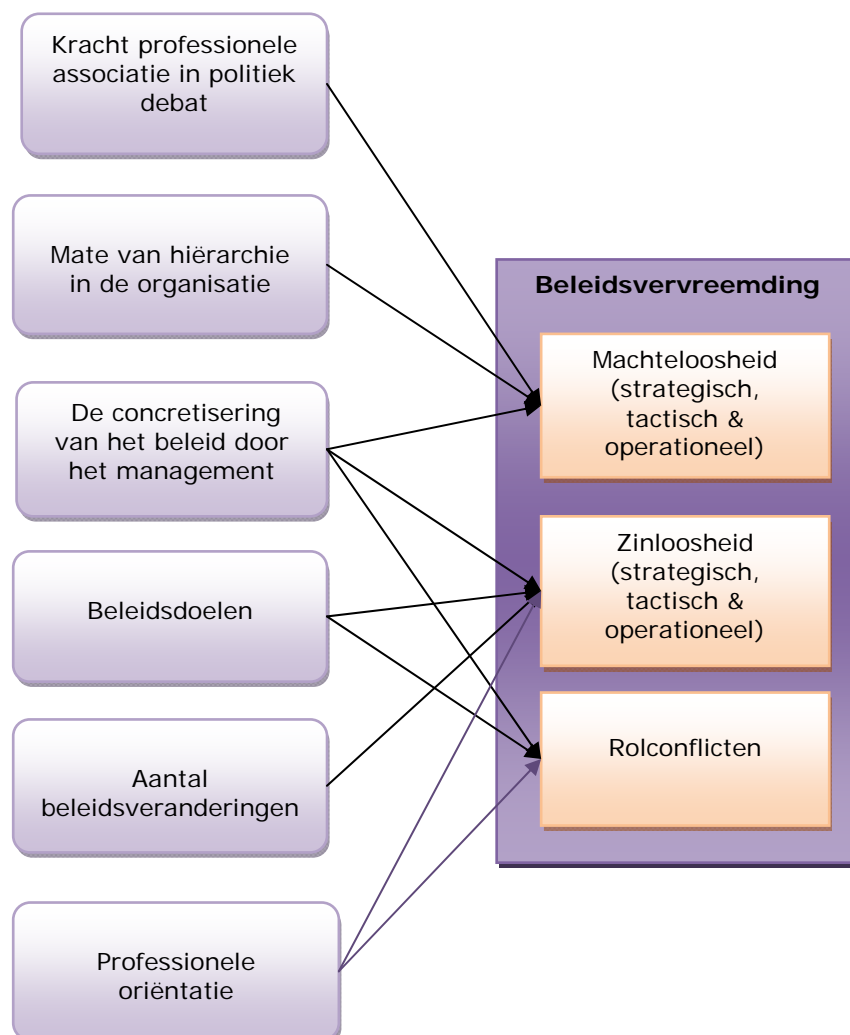
daarbij focust op performance management en outputcontrole, neemt ook de mate van machteloosheid, zinloosheid en rolconflicten toe.

De vierde factor bestaat uit *de inhoud en de doelen van het beleid*. Deze is van invloed op de mate van machteloosheid en op rolconflicten. Hoe meer de professional zich hierin kan vinden, des te kleiner is de kans op rolconflicten en het gevoel van machteloosheid.

De vijfde factor is het *aantal beleidsveranderingen* op het onderwerp in het verleden. Hoe meer dit heeft plaatsgevonden, des te groter is voor veel professionals het gevoel van zinloosheid omtrent het huidige beleid.

Tot slot de zesde factor, dit is *de professionele oriëntatie* die de medewerkers die het beleid moeten implementeren, hebben. De oriëntatie bestaat uit de set normen en waarden die de medewerkers hanteren in het uitvoeren van hun werk. Het bepaald de focus en prioriteit van de medewerker. Hier is geen sprake van een positief verband, maar de professionele oriëntatie draagt wel bij aan het ontstaan van rolconflicten, en de mate van ervaren zinloosheid. (Tummers e.a., 2008: 12-14).

Deze zes factoren worden weergegeven in onderstaande figuur, tezamen met hun invloed op de beleidsvervreemding.



Figuur 2

Vrij naar: figuur 1, Tummers e.a.. 2008, p. 13.

3.5 Toepassing

De vorige paragrafen vormen de antwoorden op de theoretische deelvragen. Om deze geschikt te maken voor de praktijk dient er een vertaalslag plaats te vinden. De vraag die in dit onderdeel dan ook gesteld wordt is hoe de theorie wordt toegepast op de casus.

Beleid toegepast

De theorie heeft inzicht gegeven uit welke onderdelen beleid bestaat. Binnen het RO Theater zal de theorie omtrent beleid worden meegenomen, maar niet expliciet worden gehanteerd. Delen van de theorie over beleid, zoals ontstaan en beleidstheorie, komen impliciet ook terug in de theorie over beleidsvervreemding. Voor deze onderdelen zal er aandacht zijn. Het is echter in de termen van de theorie over beleidsvervreemding dat er onderzoek wordt gedaan naar de beleving van de medewerkers van het RO Theater.

Verklaring 'verhouding tot beleid' in de casus

Zoals gebleken is staat 'de houding van de medewerkers' centraal in dit onderzoek, wat geoperationaliseerd wordt aan de hand van de theorie over beleidsvervreemding.

Deze theorie wordt op twee manieren breder toegepast dan in het werk van Tummers *e.a.*. In de eerste plaats is de toepassing op de sector anders. De culturele sector en de mensen die hierin werkzaam zijn kennen een aantal kenmerken, die afwijken van de in de theorie gehanteerde casuïstiek. Zo zijn de organisaties in de podiumkunsten geen strikt service verlenende organisaties, hun diensten zijn immers moeilijk individueel afneembaar. Daarnaast zijn de medewerkers die in het RO Theater, en in de culturele sector in het algemeen, werken geen typische professionals, zoals deze in de theorie over beleidsvervreemding worden beschreven. In dit onderzoek worden de medewerkers van het RO Theater dan ook geen professionals genoemd. Wel vergt het maken van een theater een specialistische kennis en is de term 'professional' of 'professioneel theatermaker' toepasbaar in het dagelijks taalgebruik. Echter geldt dit niet volgens de wetenschappelijke theorie, en de term professional wordt dan ook niet gebruikt.

Toch wordt hier gesteld dat de theorie ook te hanteren is op de culturele medewerkers. Zij werken namelijk in de publiek sector, en leveren, voor of achter de schermen een dienst. En alhoewel zij de dienst niet in opdracht van de overheid maken, de overheid bepaalt niet welk stuk gespeeld moet worden, krijgen ze wel subsidie om deze 'dienst' aan te kunnen bieden. De medewerkers in de kunstsector zijn werkzaam in het publieke domein, waarin zij een maatschappelijk belang dienen. En vanuit hun positie krijgen zij te maken met overheidsbeleid, welke zij moeten implementeren. Ook het contact met de burger vindt via hun plaats. De gevolgen van het overheidsbeleid omtrent cultuur krijgt voor de burger slechts vorm in het handelen van de medewerkers binnen een culturele organisatie. Zo krijgt het beleidsprogramma Cultuurprofijt uiteindelijk vorm in het handelen en de 'diensten' van de organisatie.

De tweede manier van afwijken ten opzichte van de bestaande theorie ligt in de verbrede wijze van toepassing. De theorie over beleidsvervreemding is bedoeld voor uitvoerende professionals, die fungeren op operationeel niveau. In hun onderzoek wordt er alleen op zoek gegaan naar de vraag hoe de operationele professional zich verhoudt ten opzichte van de drie niveaus. In dit onderzoek wordt dit breder getrokken en wordt ook de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt bij medewerkers werkzaam op tactisch en strategisch niveau onderzocht.

Hier ligt de vooronderstelling aan ten grondslag dat de positie in de organisatie bepalend is voor de houding ten opzichte van het beleid. De verwachting is dat naarmate medewerker meer betrokken zijn bij het tactische en strategische niveau zij minder machteloosheid en zinloosheid ervaren en daardoor een betere verhouding tot het Cultuurprofijt zullen hebben.

Door deze andere wijze van toepassing, wordt in het onderzoek gesproken over de 'de verhouding tot het beleid', en niet tot 'beleidsvervreemding', wat een afgebakend theoretisch concept is. Ondanks deze discrepantie wordt in dit onderzoek daarmee wel verwacht dat de casus aan de belangrijkste voorwaarden van de theorie voldoet en dat daardoor de theorie kan worden toegepast op de casus. Uiteindelijk gaat het om overheidsbeleid en de wijze waarop de mensen die dit moeten uitvoeren zich daartoe verhouden.

Toepassing

In de casus zijn de zes factoren (zie figuur 2, p.19) die bijdragen aan machteloosheid, zinloosheid en rolconflicten, gebruikt om de houding van de respondenten te onderzoeken. Er wordt gesproken in de termen van de respondenten. Niet machteloosheid, zinloosheid en rolconflicten staan voorop, maar de beleving van de respondenten zelf.

Er wordt gekeken wat de respondenten van het beleid vinden, en hoe dit komt, op drie niveaus. De opgedane kennis over beleid en implementatie uit dit hoofdstuk komen daarin van pas. Het eerste niveau is het strategisch niveau, wat vinden de medewerkers van het beleid? Daarna, wat vinden ze van de implementatie van het beleid in de organisatie (tactisch niveau)? En tot slot, wat vinden ze het beleid aangaande hun eigen werk (operationeel niveau)?

Om deze meningen te kunnen verklaren worden de zes factoren van beleidsvervreemding gebruikt (zoals ze in figuur twee staan weergegeven). Daarnaast wordt er gekeken of er andere factoren zijn die een bijdrage leveren aan de houding ten aanzien van het Cultuurprofijt, welke niet uit de theorie afkomstig zijn. Zo kan de verhouding van de medewerkers ten aanzien van het beleidsprogramma Cultuurprofijt worden weergegeven en verklaard.

Hoofdstuk 4 Methoden en Techniek

In de vorige hoofdstukken is de casus van dit onderzoek duidelijk geworden. Een onderzoek krijgt niet alleen vorm door haar onderwerp en gehanteerde theorie, maar ook door de methodologische keuzes die in het onderzoeksproces worden gemaakt. Deze keuzes dienen gemaakt te worden op het gebied van type onderzoek, methode, onderzoekseenheid, onderzoekstechniek en analysemethode (van Esch, college kwalitatieve analyse, 2010). Deze keuzes zullen hier achtereenvolgens worden besproken. Tot slot zal de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden besproken.

4.1 Onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op interviews. Deze keuze is ingegeven door de casus, waarin houding centraal staat, en waarbij het draait om de beleving van de medewerkers uit de casus. De kwalitatieve methode leent zich hier voor, omdat dit type onderzoek als doel kent de situatie van een casus te beschrijven en te verklaren. De kwalitatieve methode biedt de mogelijkheid de respondent centraal te stellen (Boeije, 2005).

Binnen dit onderzoek stelt de onderzoekster zichzelf het doel de ervaringen en opvattingen van de respondenten over de situatie te achterhalen. De beleving van de respondenten is het uitgangspunt. Dit maakt de onderzoekster een interpretatieve houding heeft in de benadering van de respondenten. Dit maakt dat er opzoek wordt gegaan naar de betekenis die mensen geven aan de zaken om hun heen, en minder naar algemene wetmatigheden die vanuit de theorie op de praktijk worden gelegd. Toch zal ook getracht worden een verklaring te geven voor deze individuele opvattingen en houdingen ten opzichte van het beleid. Dit, door theorie te gebruiken die zich richt op zowel het individu, als op de mogelijkheid van het verklaren ervan. De theorie van Tummers, Bekkers en Steijn omtrent beleidsvervreemding biedt hier een uitstekend handvat voor, doordat zij een set factoren in kaart brengt die oog heeft voor de individuele medewerkers en tevens haar houding verklaart.

Naast deze tool verlangt de interpretatieve benadering dat in dit onderzoek er ruimte blijft voor de individuele opvatting, de taal en het denken van de respondent. Dit maakt dat in het onderzoek gewaakt moet worden voor een te enge focus op de geoperationaliseerde theorie.

4.2 Casestudy

In dit onderzoek wordt de vraag beantwoord hoe de medewerker zich verhoudt ten opzichte van het Cultuurprofijt. Gezien de aard van de vraag (hoe), de oncontroleerbaarheid van de context en de focus op een gebeurtenis in het heden, leent de case study zich als goede methode om tot een antwoord op deze vraag te komen. De case study onderscheidt zich van andere onderzoeksmethoden, zoals historisch onderzoek en experiment, doordat zij een eigentijds fenomeen onderzoekt in haar natuurlijke context, waarbij de scheiding tussen fenomeen en context niet glashelder is (Yin, 2009:59). Dit biedt de mogelijkheid tot grondig onderzoek van de beleving van de medewerkers ten aanzien van het Cultuurprofijt, op dit moment, in hun eigen context.

De keuze voor het doen van een case study heeft invloed op de keuze voor casus en respondenten, de onderzoekstechniek en gebruikte bronnen. Deze worden hierna besproken.

4.3 Casus en respondenten.

De eerste keuze is die van de casus waarbinnen het onderzoek plaatsvindt, tezamen met de keuze voor de respondenten, wiens input belangrijk is voor de beantwoording van de hoofdvraag. De verantwoording voor die keuze wordt hier gedaan.

Casus

Case studies bestaan er in verschillende vormen, de keuze voor de vorm is uiteindelijk bepalend voor de inhoud van het onderzoek. Om de vorm van de casus van dit onderzoek helder af te bakenen, dienen er drie gegevens bepaald te worden: de context, de casus en eventuele analyse units. Deze bepalen samen het ontwerp van de casus (Yin, 2009).

In dit onderzoek staan de medewerkers van het RO Theater centraal, hun verhouding tot het beleidsprogramma Cultuurprofijt vormt de casus van dit onderzoek. Het beleidsprogramma is de context waarbinnen deze casus geplaatst wordt. Binnen de casus worden er verschillende analyse eenheden onderzocht. Deze analyse eenheden zijn afgeleiden van de theorie. In praktijk betekent dit dat het hier gaat om de medewerkers die kijken naar het beleid op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Respondenten

De keuze voor de respondenten is in de eerste plaats ingegeven door hun plaats in de organisatie, en hun relatie met het beleidsprogramma Cultuurprofijt. Echter is er ook binnen de respondentengroep sprake van een grote diversiteit in functies die de medewerkers uitvoeren. Zo zijn in de organisatie zowel acteurs als financieel specialisten actief. Niet alleen de relatie met het Cultuurprofijt is gebruikt als selectiecriteria, maar ook is de breedte opgezocht, zowel qua functie inhoud als qua hiërarchische positie in de organisatie. Er is gesproken met medewerkers op uitvoerend niveau, alsmede met hoofden van afdelingen, stafleden en directie. In totaal zijn er twaalf interviews gehouden, waarin er met dertien medewerkers is gesproken. Zo is er getracht om de diversiteit aan verhoudingen van de medewerkers ten opzichte van het Cultuurprofijt in kaart te brengen.

4.4 Onderzoekstechniek

Bij het bepalen van de onderzoekstechniek draait het om de vraag op welke wijze de benodigde data worden verzameld. De keuze voor de te hanteren verzamelmethode voor de benodigde data is afhankelijk van de hoofdvraag (Boeije, 2005: 54). In dit onderzoek staan de medewerkers centraal, en gaat het om hun individuele opinie over het Cultuurprofijt. Op basis hiervan is de methodes gekozen, welke hier op volgorde van hun relevantie in het onderzoek worden besproken.

Interviews

Het afnemen van interviews met de respondenten is de belangrijkste vorm van het verkrijgen van data binnen dit onderzoek. Doordat de interviews één op één plaatsvinden, is er ruimte voor persoonlijke opvattingen. De ruimte voor de individuele opvattingen is ook ingebouwd door de vorm van de interviews, deze zijn semi-gestructureerd. In deze vorm kan er een vast, uit de theorie afgeleid, kader gehanteerd worden, waarbij er wel ruimte blijft voor de inbreng en beleefwereld van de respondent (Boeije, 2005).

Voorafgaand aan de daadwerkelijke interviews zijn er eerst binnen het RO theater enkele oriënterende gesprekken gevoerd. Deze gesprekken kenden een informeel karakter, vaak voortgezet in de lunch of na afloop van een voorstelling. Dankzij deze gesprekken kon er een

beeld gevormd worden van de organisatie en haar medewerkers. Bovendien raakte de onderzoekster een bekend gezicht binnen de organisatie. Vaak had de eerste kennismaking al plaats gevonden alvorens het eerste interview begon. Dit om snel tot een vertrouwde setting binnen de interviews te komen.

Vanwege het belang van de data voortkomend uit de interviews binnen dit onderzoek is er voor elk interview een aanzienlijke tijd uitgetrokken. Hierdoor vormen interviews van een uur geen uitzondering binnen de data. Deze interviews hadden meer het karakter van een gesprek, ondanks hantering van de topiclijst.

Alle interviews zijn met toestemming van de respondenten digitaal opgenomen. Dit maakt het mogelijk om de interviews woordelijk uit te werken, wat nodig is voor de wijze van analyse van de interviews.

Participerende observatie

Naast de gesprekken, is aanwezigheid van de onderzoekster bij de activiteiten van de respondenten de tweede toegepaste methode. Vanuit het idee dat het beleidsprogramma vorm krijgt in het handelen van de medewerkers, is ook hun handelen bestudeerd. In de eerste plaats is door de onderzoekster de 'producten' van het gezelschap bekeken, de voorstellingen. Ook is deelgenomen aan de activiteiten om de voorstelling heen, de onderzoekster heeft deelgenomen aan diverse maaltijden, inleidingen en nagesprekken bij de voorstellingen. Ook is er meegekeken bij een theaterworkshop voor scholieren, welke ter voorbereiding op een voorstelling werd gegeven.

Wat betreft de participatie op strategisch niveau heeft de onderzoekster deelgenomen aan een conferentie van Kunsten '92 en het Ministerie van OCW, waarin het Cultuurprofijt gepresenteerd werd aan de aanwezige (zakelijke) leiders van de Nederlandse kunstwereld.

De meerwaarde van deze observaties is tweeledig, in de eerste plaats helpt het om inzicht te krijgen in de beleving van de respondenten. Dit maakt het mogelijk om in termen van hun leefwereld de interviews af te nemen. In de tweede plaats leveren de observaties ook directe data op voor het beantwoorden van de vraag in dit onderzoek, aangezien het betekenis geeft aan de voorbeelden die in de interviews worden genoemd, wat betreft de wijze van omgaan met het Cultuurprofijt.

Desk research

Een algemene desk research is gehouden ter orientatie op de context waarbinnen de vraag zich afspeelt. De desk research bestond uit bestudering van documenten van divers karakter, alsmede diverse websites. De hoofdvraag wordt hier niet mee beantwoord. Wel wordt er duidelijk door wat het Cultuurprofijt inhoudt, hoe zij ontstaan is en welke organisaties erbij betrokken zijn. Ook heeft het informatie geboden over de organisatie van het RO theater, doordat kennis is genomen van hun jaarplannen, subsidieaanvragen en overige organisatiestukken. De gebruikte documenten zijn opgenomen in de bibliografie.

4.5 Analyse methode

Al deze technieken leveren een aanzienlijke hoeveelheid data op, op welke een analyse losgelaten dient te worden, alvorens er uitspraken over te kunnen doen. Het is van belang dat dit op een consequente wijze gebeurt. Als hulpmiddel hierbij zal er gebruik gemaakt worden van zogenaamde CAQDAS software – Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software, zoals MAXQDA. Om deze correct te gebruiken is er een analysestrategie nodig. Dit onderzoek is gebaseerd op het theoretische concept van beleidsvervreemding. Deze is

leidend geweest in het verzamelen van de data, en wordt ook in de analyse als leidraad gehanteerd. Op basis hiervan wordt de data beoordeeld en gegroepeerd.

4.6 Validiteit en betrouwbaarheid.

De kwaliteit van dit onderzoek hangt voor een belangrijk deel samen met de betrouwbaarheid en validiteit ervan. De methode van case study onderzoek verlangt diverse betrouwbaarheids- en validiteitschecks, alvorens gesproken kan worden van een gedegen wetenschappelijk onderzoek. Binnen sociaal wetenschappelijk onderzoek vallen er drie typen validiteit te onderscheiden: validiteit van de constructie, de interne validiteit en de externe validiteit (Yin, 2009: 40-45). De verschillende checks zullen hier worden toegepast op dit onderzoek.

Validiteit van de constructie

Bij de validiteit van de constructie gaat het om de vraag of er daadwerkelijk gemeten wordt in het onderzoek, wat er gemeten dient te worden volgens de vraag van het onderzoek. Om dit te waarborgen zijn er in dit onderzoek een aantal tactieken gehanteerd. In de eerste plaats wordt de vraag uitgewerkt aan de hand van specifieke concepten uit de literatuur, en vormen deze concepten de basis van meten in de emperie.

Ook is ervoor gekozen om meerdere databronnen te gebruiken, zo kan er een check plaatvinden van de verkregen informatie. Tegelijkertijd complementeren de diverse bronnen elkaar, waardoor er sprake is van triangulatie van de data. Het gebruik van diverse bronnen maakt het ook mogelijk om tot een keten van bewijsvoering te komen, dit helpt toevallige bevindingen uit te sluiten en de data in zijn geheel te presenteren.

Interne validiteit

Vanwege het verklarende karakter van dit onderzoek is het belangrijk om oog te houden voor de causaliteit van de verklaring. Leidt de gevonden 'y' echt tot 'x', of is er sprake van een andere intervenierende factor 'z'. Binnen dit onderzoek wordt dit bewaakt door het hanteren van 'pattern matching'. Het vergelijken van de in de emperie gevonden patronen, met de patronen welke op basis van de geoperationaliseerde theorie te veronderstellen zijn. Aangezien het hier gaat om een verklarende studie van de afhankelijke variabele (de houding van de medewerkers), wint het onderzoek aan validiteit indien de vooraf voorspelde waardes zijn gevonden (Yin, 2009: 136-141).

Externe validiteit

De externe validiteit geeft een indicatie over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Gezien de aard van de study betreft het hier geen statistische generaliseerbaarheid, maar één die gebaseerd is op analyse. Omdat het hier een enkelvoudige case study betreft, zal het resultaat aspecten bevatten die uniek zijn voor de situatie van de casus. Echter door de voorspellingen uit het theoretisch kader, zullen de uitkomsten hiervan ook meer zeggen dan over de casus alleen en terugslaan op de theorie.

Betrouwbaarheid

Naast de diverse soorten validiteit hangt de kwaliteit van dit onderzoek ook af van de betrouwbaarheid ervan. Herhaalbaarheid van het onderzoek is hierbij de belangrijkste component. Andere onderzoekers dienen in staat te zijn dit onderzoek te herhalen en tot

dezelfde uitkomst te komen. Hiertoe zullen alle genomen stappen gerapporteerd worden en zullen de gehanteerde data vastgelegd worden.

Door het inachtnemen van de drie soorten van validiteit en de betrouwbaarheid, verwacht dit onderzoek in dergelijke mate valide en betrouwbaar te zijn, dat dit de kwaliteit van het onderzoek waarborgt.

Deel 2 De Bevindingen



Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding

In dit deel van het onderzoek worden de bevindingen die het onderzoek heeft opgeleverd gepresenteerd en verklaard. In dit deel wordt eerst de opbouw van het hoofdstuk toegelicht en wordt een beschrijving van het RO Theater en haar medewerkers gegeven, alvorens wordt overgegaan op de bevindingen over hun verhouding met het Cultuurprofijt.

In hoofdstuk twee wordt de mening van de medewerkers over het Cultuurprofijt weergegeven. Er zou daarmee gesteld kunnen worden dat de bevindingen hiermee gedaan zijn. Echter wordt in dit onderzoek breder onderzoek gedaan naar de verklaring van deze mening: Hoe wordt zij gevormd? Welke gedachten zitten erachter? Wie of wat is er van invloed op die mening? Kortom: Welke factoren dragen bij aan de verklaring van de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt?

Vanuit de gesprekken gevoerd met de medewerkers blijkt dat er verschillende factoren zijn die hun visie op het Cultuurprofijt, direct of minder direct, bepalen. Deze factoren zijn van invloed op hun houding ten opzichte van het beleid. Deze bevindingen (deel 1.1) en verklaringen (deel 1.2) van de houding ten opzichte van het beleid zelf, is de houding aangaande het strategische niveau van het beleid.

De houding ten opzichte van het Cultuurprofijt wordt echter niet alleen bepaald door de opvatting over het beleid zelf. De wijze waarop het beleid wordt vormgegeven in de organisatie speelt ook een belangrijke rol in de wijze waarop de medewerker zich tot het beleid verhoudt. Dit is het tactische niveau, het niveau van de organisatie. De houding op dit onderdeel, alsmede de verklaring daarvan wordt in deel 2.1 en 2.2 besproken.

Tot slot heeft het beleid mogelijk ook invloed op het eigen werk. Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt aangaande hun eigen werk? Dit betreft het operationele niveau. De bevindingen en verklaringen hiervan worden gepresenteerd in deel 3.1 en 3.2. Elk deel sluit af met een sub conclusie, deel .3.

In het volgende deel worden eerst de bevindingen en verklaringen op strategische niveau gegeven, daarna zullen ook het tactische en operationele niveau worden uitgewerkt.

1.2 Het RO Theater

Het RO Theater is een stichting met de statutaire naam Stichting Theaterproducties Rotterdam. Het hoogste orgaan binnen de organisatie is de Raad van Toezicht, welke een controlerende functie heeft. Het dagelijks bestuur is in handen van de directie, gevormd door de zakelijk en de artistiek leider. De artistiek leider maakt, geholpen hierin door haar dramaturg, de beslissingen omtrent de voorstellingen, en de makers daarvan (acteurs, regisseurs etc.). De zakelijk leider neemt de besluiten over de organisatievoering en is uiteindelijk verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie. Naast de directie vindt er veel besluitvorming plaats in de staf. De staf wordt gevormd door vertegenwoordigers van alle afdelingen, meestal zijn deze ook het hoofd van de afdeling. Daarnaast kent het RO theater een ondernemingsraad (OR) die regelmatig met de directie samenkomt, en waarin men ongeacht functie kan plaatsnemen (Beleidsplan 2009-2012).

Het RO Theater is in Rotterdam gevestigd aan de William Boothlaan, een zijstraat van de Witte de With straat. Een levendige straat welke bekend staat als onderdeel van de "culturele as van Rotterdam". Het pand waarin het gezelschap gevestigd zit bestaat uit drie

etages, en herbergt drie theaterzalen: één grote zaal met tribune, en twee studio's. De voorstellingen van het gezelschap vinden daar plaats, maar ook in Schouwburgen, zowel in Rotterdam als in de rest van het land.

Bij de entree in het pand kom je in de hal versus garderobe, er is de balie annex kassa, en de foyer met bar bevindt zich daar, hier wordt overdag gelunchted, en de koffie en thee gepakt. 's Avonds besteld het publiek er zijn kopje koffie. De afdelingen liggen verspreid over de verschillende etages. Elke afdeling heeft een eigen kantoorruimte. Aan de overkant van de straat is de kostuumafdeling gevestigd, tezamen met 'de schatkamer', een opslagplaats van veel oude kostuums.

In totaal zijn er zeven afdelingen, productie, kostuums en grime, techniek, bedrijfsvoering, publiciteit en educatie. Daarnaast is er het ensemble, de vaste groep acteurs, de dramaturgen, regisseurs en andere makers die vast aan het RO Theater verbonden zijn. In totaal zijn er zo'n 60 medewerkers in vaste dienst (www.rotheater.nl).

Hoofdstuk 2 Bevindingen op strategische niveau

2.1 Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt?

In het RO Theater is het Cultuurprofijt met gemixte gevoelens ontvangen. Begrip en onbegrip over het beleid wisselen elkaar af. De ene medewerker ziet vooral bedreigingen, maar veel medewerkers zien ook kansen en willen er het beste van maken.

Cultuurprofijt: wat verstaan we eronder?

Wat verstaan de medewerkers onder het begrip 'Cultuurprofijt'? Vanuit de gesprekken die ten tijde van dit onderzoek zijn gehouden is ook gebleken dat niet alle medewerkers op de hoogte waren van de exacte inhoud van het Cultuurprofijt. Op een enkeling na werd door ieder het beleid Cultuurprofijt gekend, vooral het doel van het beleid was bekend: het vergroten van je maatschappelijke en financieel draagvlak. Maar over de inhoud van de regeling was er vaak sprake van de zogenaamde 'klok en de klepel'.

Bij ieder was de eigen inkomstennorm bekend. De meesten wisten dat het om een verhoging van de eigen inkomstennorm ging, waarvan men meende dat het percentage naar rond de 25% zou gaan. Naar de andere regelingen behorende tot het Cultuurprofijt werd door drie medewerkers verwezen.

Maatschappelijk draagvlak en eigen inkomsten

De grootste groep geïnterviewden is zowel deels positief als deels negatief over dit nieuwe beleid. Zoals een medewerker dat dubbele gevoel verwoordt: *"Het is natuurlijk niet alleen een bedreiging, het zijn ook kansen"*.

In de basis is er bij de meeste medewerkers begrip voor de maatregel. *"Die financiële kant die snap ik wel. De culturele sector leeft toch grotendeels van subsidies, het is toch gemeenschapsgeld. Ik vind het terecht dat daar kritisch mee wordt omgegaan. Ik snap ook dat die inkomsten dan hoger moeten, hoe lastig dat voor sommige organisaties ook is. En dat je draagkracht vergroot moet worden vind ik ook terecht"*. Er is bij veel medewerkers begrip voor het idee dat je zelf ook geld moet verdienen, hoewel een enkele medewerker zich totaal niet kan vinden in het principe dat een theater geld moet verdienen. *"Het is eigenlijk ook niet onze opdracht om geld te verdienen! Onze opdracht is om te vertellen! (...) Ik ben het er totaal niet mee eens, verschrikkelijk vind ik het"*.

De doelstelling van het Cultuurprofijt is om het maatschappelijk draagvlak van de instellingen te vergroten. Geen van de medewerkers vindt dat een slecht doel, sterker nog, daar streven ze zelf ook naar, *"Het Cultuurprofijt motiveert om wat je toch al doet nog eens extra aan te zetten"*.

Volgens het Cultuurprofijt dient het maatschappelijk draagvlak van de instellingen elk jaar toe te nemen, waarbij de eigen inkomsten gelden als norm. Met deze koppeling tussen het vergroten van je maatschappelijk draagvlak en de eigen inkomsten hebben alle medewerkers moeite. De pijn zit in de wijze waarop er kwantitatieve normen worden opgelegd. Veel geïnterviewden hebben moeite met de koppeling tussen meer geld verdienen en het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. Zo geven veel medewerkers aan dat ze het belangrijk vinden dat de toegangsprijzen betaalbaar blijven voor een zo breed mogelijk publiek. *"Je kunt best meer publiek bereiken zonder dat je meer inkomsten haalt. Dus dan vergroot je wel je maatschappelijk draagvlak, en je gebiedsbereik, zonder dat het je*

eigen inkomsten vergroot. Dus in die zin is vergroten van eigen inkomsten als enige thermometer om maatschappelijk draagvlak te meten een heel beperkte manier”.

Een andere wijze waarop deze kwantitatieve norm zich vraakt bij veel medewerkers, is in het gevoel dat ze wel meer mensen willen binnenhalen, en daardoor meer eigen inkomsten willen verkrijgen, maar geen concessies willen doen aan de artistieke kwaliteit van de voorstellingen. *“Het is een beetje tegenstrijdig. De opdracht is, laat mensen kennis maken met niet alledaags toneel, en vervolgens zeggen ze er wel bij, je moet wel zorgen dat je genoeg mensen binnen haalt om extra geld te genereren”.*

Een medewerkster concludeert als volgt: *“Dus dat betekent dat we in een soort spagaat zitten. Met aan de ene kant dat we meer winst moeten maken, en dat vind ik ook wel terecht, maar aan de andere kant het verbreden van het maatschappelijk draagvlak, wat daar niet mee strookt”.*

Het aantrekken van extra inkomsten door extra publiek zet dus veel vraagtekens bij de medewerkers. Extra financiële middelen door sponsors aan je te verbinden, is een idee wat de medewerkers wel zien zitten. *“Dus subsidie en in ruil daarvoor ga je proberen om een stukje terug te verdienen. Dat vind ik een heel goed ding”.* Geen van de medewerkers heeft bezwaar tegen het idee gesponsord te worden en actief naar sponsors op zoek te gaan.

Daarbij vragen een aantal medewerkers zich wel af of het hele Cultuurprofijt wel financieel rendabel gaat zijn, en echt meer geld gaat opleveren dan dat zij kost. *“En zo’n Cultuurprofijt, dat vergt ook mensen. (...) Ik ben er heel erg bang voor dat het de sector veel meer inspanningen gaat kosten dan het opbrengt”.*

Ongelijkheid

Veel medewerkers vinden de uitwerking van het beleid ongelijk. Met name hebben veel medewerkers bezwaar tegen het idee dat het beleid, en met name de inkomstennorm, gelijk is voor alle instellingen in de Basisinfrastructuur. Met dit punt hebben veel medewerkers moeite. *“Iets publieksvriendelijkere instellingen krijgen makkelijker sponsors binnen. Bijvoorbeeld (museum) Booijmans van Beuningen, die bunkeren van het geld. Die kunnen gewoon gemakkelijker aan geld komen, bij het theater ligt dit gewoon moeilijker. Dat is een langere weg”.* Ook: *“Toneel is, anders dan muziek, wat lastiger te sponsoren”.* Maar ook binnen de toneelgezelschappen zou er een verschil in verdien capaciteit zijn op basis van geografische ligging. Rotterdam zou daarvoor een moeilijker stad zijn dan Amsterdam of Den Haag. *“Wij hebben een heel moeilijke stad, met mensen met een laag inkomen, ik vind dat daar rekening mee gehouden moet worden. (...) In Amsterdam zijn mensen hoger opgeleid, hebben ze meer geld, heb je gewoon meer publiek. Ik vind wel dat dit ook mee zou moeten spelen. In het beleid wordt daar niet naar gekeken”.*

Toekomst

Naast kritiek op de inhoud en het idee van het Cultuurprofijt, zijn veel van de negatieve opinies gericht op de mogelijke ontwikkeling van het Cultuurprofijt in de toekomst.

Een grote angst is, dat dit het begin is van een ontwikkeling waarin de cultuursubsidie steeds verder wordt afgebouwd. Daarnaast leeft het idee dat als de hoogte van de eigen inkomsten zal blijven stijgen, dit het artistieke proces zal gaan remmen. Dat er dan gekozen moet gaan worden voor risicoloos theater, kassuccessen: bekende stukken met bekende acteurs. De verwijzing naar Joop van Ende wordt daarbij vaak gemaakt, *“Die hebben we al, daar hoeven*

we er niet nog één van bij". De angst is dat er dan een kaalslag volgt, welke leidt tot een toename van risicoloos theater.

De wijze waarop aan het Cultuurprofijt vorm is gegeven werkt deze negatieve gevoelens ten opzichte van de toekomst volgens één medewerker ook in de hand. *"Ik heb het idee dat het vrij makkelijk is, om te zeggen na twee jaar, dat potje (nu beschikbaar voor de matchingsregeling) is er niet meer. Dat is een makkelijke manier om aan geld te komen voor een regering, want anders moeten ze allerlei regels ombuigen. Nu zeg je gewoon, het potje is weg, of gehalveerd".*

Van een andere ontwikkeling wordt ook verwacht dat het invloed zal hebben op het Cultuurprofijt, namelijk de kredietcrisis. Volgens vele is het daardoor de vraag of het gaat lukken om de doelstellingen van het Cultuurprofijt te halen. De houding die daarin door veel medewerkers wordt aangenomen is dat *"die inspanning om dat draagvlak te verwerven, die moet je sowieso doen. En de kredietcrises bepaalt dan of dat zal leiden tot veel, weinig of helemaal geen geld."*

Mocht het zo zijn dat door de kredietcrises heel veel gezelschappen de gevraagde eigen inkomstennorm niet halen, dan *"kan het Ministerie niet heel veel anders doen dan concluderen dat het een onhaalbare maatregel is (..) en het dan met terugwerkende kracht gaan repareren"*. De meeste medewerkers hebben het idee dat ze nu vooral moeten laten zien dat ze hun best doen om aan de nieuwe normen te voldoen.

2.2 Verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt

In dit onderdeel worden de factoren besproken die de zojuist besproken houding ten opzichte van het beleid zelf, het strategische niveau, helpen te verklaren. Vanuit de gesprekken is gebleken dat er vier factoren zijn die de houding ten aanzien van het Cultuurprofijt op strategisch niveau beïnvloeden. Deze vier factoren zijn het cultuurbeleid en cultuursubsidies, de beleidsdoelen, de persoonlijke oriëntatie en de beleidsvorming en vertegenwoordiging.

Cultuurbeleid en Cultuursubsidies

Het Cultuurprofijt is slechts één beleidsprogramma in het grotere geheel van cultuurbeleid wat de subsidiegevers maken. Voor de medewerkers van het RO theater blijkt het Cultuurprofijt gewoon een onderdeel te zijn van het grotere geheel van beleid waarmee zij door verschillende overheden (subsidiegevers) geconfronteerd worden. Het denken van de medewerkers over cultuurbeleid en cultuursubsidie? Zo vormt de houding ten opzichte van het cultuurbeleid en de cultuursubsidies de bril van de medewerkers waaruit ook naar het Cultuurprofijt gekeken wordt.

Cultuurbeleid

Een aantal opvattingen over cultuurbeleid zijn te ontdekken vanuit de gesprekken met de medewerkers van het RO theater, ze worden hier één voor één behandeld.

Verschillende medewerkers menen dat beleid, ongeacht haar inhoud, altijd volgend is op ontwikkelingen in de maatschappij. Ook het Cultuurprofijt is een volgend beleid, de externe oriëntatie is een ontwikkeling die al gaande zou zijn in de gezelschappen.

Inhoudelijk zijn veel medewerkers het met de speerpunten van het cultuurbeleid van het Rijk eens. Twee punten worden daarbij vaak genoemd, en als terecht beschouwd, te weten de vraag om culturele diversiteit, en de vraag om verantwoording van de besteding van de subsidiegelden. Eigenlijk alle medewerkers zijn het erover eens dat je *“als zwaar gesubsidieerd gezelschap ook je maatschappelijke verantwoordelijkheid hebt”*.

Dit sluit aan bij het deel van Cultuurprofijs wat inzet op de vergroting van het maatschappelijk draagvlak, welke positief, met (h)erkenning, wordt ontvangen.

Er zijn echter ook ontwikkelingen in het Rijkscultuurbeleid waar men het minder mee eens is, de economische component van de kunst lijkt van een steeds groter belang te worden. Ook wordt het beleid steeds zakelijker. Het gevaar wat hierbij gezien wordt is dat: *“Je moet uitkijken dat de overheid niet teveel opdrachtgever wordt, in plaats van subsidiegever”*.

Deze gereserveerde houding ten opzichte van de economische component van het beleid, sluit aan bij de reserves die men voelt ten opzichte van het Cultuurprofijs, welke als een verdergaande stap op dit gebied wordt gezien.

Ook geven diverse medewerkers aan dat zij een probleem hebben met de combinatie tussen het beleid en de gegeven subsidie, daar zou het wringen. Een medewerker illustreert: *“Wat ik nog wel raar vind van de overheid, ze willen dat we meer deelnemen in het maatschappelijk leven. Ze vragen heel veel van een theatergroep, dat je ook een soort vormingsgroep wordt. Dat je zorgt voor participatie. Daar heb je eigenlijk meer mensen voor nodig op een gegeven moment, bijvoorbeeld acteurs. En hier heb je toch meer geld voor nodig. En dat geven ze niet. Dit gaat wel een probleem worden in de komende jaren”*.

De koppeling die gemaakt wordt tussen de bezuiniging en het Cultuurprofijs, maakt dat het Cultuurprofijs een beleid is wat in de ogen van de medewerkers deze spagaat verergert.

Cultuursubsidie

De subsidie is een veelbesproken onderwerp bij de medewerkers. Subsidies zijn om verschillende redenen in de ogen van de medewerkers van groot belang.

Anders dan bij de commerciële theaterproducenten, welke stukken maken om er veel publiek mee te trekken, is bij het gesubsidieerde theater het publiek niet het uitgangspunt, maar het artistieke product. Het maken van *“moeilijker repertoire”* is voorbehouden aan het gesubsidieerde theater. Daarom worden zij, hun inziens, ook gesubsidieerd, om *“risico's te nemen, dingen te ontwikkelen en te onderzoeken”*.

Als de subsidie veel verder zou afnemen, dan zou het nemen van risico's en het spelen van moeilijker repertoiretoneel steeds lastiger worden. *“Dan moet je steeds meer commerciële producten inzetten, en daar zijn wij niet voor bedoeld”*.

Enkele medewerkers zien subsidies niet langer als een vanzelfsprekend goed. Eén medewerker vreest zelfs dat *“we het einde (van subsidies) wel gaan meemaken”*. Deze verdwijning van de vanzelfsprekendheid van subsidies wijdt de één aan het tijdgewricht, terwijl de ander de komst van de commercie, die zeer machtig en sterk ontwikkeld zou zijn, als hoofdoorzaak aanwijst.

De angst is dat het Cultuurprofijt de gang naar deze commerciële productie en gebrek aan subsidie inzet, waardoor de mogelijkheid om risico's te nemen en zaken te ontwikkelen afneemt.

Naast de functie van subsidie als middel om de producties te kunnen maken, heeft subsidie nog een andere, gevoelsmatige, betekenis voor sommige medewerkers. Gevoeld wordt dat je door de ontvangen subsidie *“weet dat je gekoesterd en gekend bent door de bazen in dit land, omdat je kunst maakt”*.

Het verkrijgen van subsidie is dus niet alleen een middel, maar ook gevoelsmatig van betekenis. Het Cultuurprofijt roept, door de inzet op minder subsidieafhankelijk, de angst op voor verdere afname van het budget, en de daaraan gekoppelde angst voor verdere commercialisatie van de kunst.

Beleidsdoelen

De medewerkers herkennen verschillende doelen in het beleid. De meeste herkennen een aantal primaire doelen in het beleid. Anderen zien ook secundaire, eerder meer verborgen doelen in het beleid.

Een aantal medewerkers ziet het *“vergroten van je eigen inkomsten”* als belangrijkste doel van het beleid. Enkel zien daarnaast *“het vergroten van je maatschappelijk draagvlak”*, als bijbehorend doel van het Cultuurprofijt.

Deze doelen zijn direct te halen uit de maatregel zelf, minder expliciet daaruit staan de andere doelen die verschillende medewerkers wel menen te herkennen. Dit zijn zogenaamde verborgen doelen. Over de verborgen doelen wordt door de ene groep in negatieve termen gesproken, terwijl een tweede groep positiever denkt over deze minder expliciete doelen.

Sommigen noemen het echte doel van het Cultuurprofijt *“bezuinigen”*. Er moet nu bespaard worden, maar ook als het Cultuurprofijt in de praktijk werkt, *“gaan ze de subsidies afbouwen”*. Deze medewerkers spreken in negatieve termen over het doel van het beleid.

Andere medewerkers praten in positievere termen over de achterliggende doelen van het beleid. Deze medewerkers zien het als doel van de overheid om hiermee in gang te zetten waarin de overheid zich *“een beetje wil terugtrekken als subsidiegever”*. Deze medewerkers ervaren dit echter als een positief doel, *“het is in feite een vorm van groot worden van de kunstensector”*.

De wijze waarop de doelen worden beschouwd, dragen bij aan de houding ten opzichte van het beleid. De medewerkers staan neutraal tot positief tegenover het doel vergroten van je maatschappelijk draagvlak en de eigen inkomsten. De afgeleide doelen worden verschillend geïnterpreteerd, bij de ene medewerker leidt dit tot angst en argwaan, terwijl een ander ook hier begrip voor heeft. Juist de interpretatie van de verborgen doelen lijkt belangrijk te zijn voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt, omdat hier verschillende emoties door worden opgeroepen.

Persoonlijke oriëntatie

Dieper dan de mening over cultuurbeleid en cultuursubsidies gaat het gevoel wat de medewerkers hebben over Cultuur en theater in het bijzonder, en hoe zij zich met de organisatie en het theater verbonden voelen.

Deze gevoelens vormen de basis van alle discussies en opvatting over cultuur en beleid, en dient daarom als verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt meegenomen te worden.

Allereerst is bekeken met wie of wat de medewerkers zich het meest verbonden voelen. Vervolgens wordt ook besproken wat het gevoel van de medewerkers bij cultuur en theater is, dit ligt aan de basis van hun werk, en vormt haast hun “raison d’être”. Het is de basis van waaruit de RO Theater medewerkers werken.

Persoonlijke oriëntatie

Onderzocht is waar de medewerkers zich het meest mee verbonden voelen, met welke doelgroep of organisaties. Hiervoor zijn veel uiteenlopende mogelijkheden te bedenken, maar er zijn vanuit de gesprekken vier verschillende oriëntaties te onderscheiden. Deze zijn: verbondenheid met de beroepsgroep, met het artistieke proces, met het RO Theater (de gehele organisatie, inclusief haar huisvesting), en met het theater in het algemeen.

De eerste oriëntatie is op de beroepsgroep, diverse medewerkers voelen zich sterk verbonden met vakgenoten. De oriëntatie is bij geen van de medewerkers de enige oriëntatie. Naast deze voelen zij zich ook verbonden met ten minste één van de andere oriëntaties. Medewerkers die ook deze oriëntatie aangeven, zijn technici of theatermaker.

De verbondenheid met het artistieke (eind)product is groot. Voor velen draaien hun werkzaamheden hieromheen. Zelfs als zij niet direct een bijdrage leveren aan het proces, zijn de voorstellingen de voeding voor hun werkzaamheden, zoals bij educatie en publiciteit het geval is. Hier moet bij worden opgemerkt dat de focus dus sterker op de voorstellingen ligt dan op het publiek. Zoals een medewerker verwoordt: *“Als een voorstelling niet goed loopt, qua publieksaantallen, dan vind ik dat wel heel zuur. (...) Maar los daarvan, kan ik nog heel erg gemotiveerd zijn, omdat ik zelf een voorstelling heel erg goed of mooi vind. Dan trekt het wellicht minder publiek, maar dan denk ik, er staat wel echt een mooie voorstelling”*.

De derde gevonden oriëntatie richt zich op de organisatie als geheel. De meeste medewerkers voelen zich expliciet verbonden met de organisatie. Deze verbondenheid hangt voor een deel samen met het artistieke product, maar is ook breder. Zo vertelt een actrice: *“Ik vind het RO Theater echt iets op zich aan het worden, waarbij ik me heel goed voel. Dat komt door de combinatie van acteurs, regisseurs, plek, noem maar op”*.

De laatste verbondenheid is met het theater als geheel. De meeste medewerkers hebben een liefde voor het theater, welke losstaat van hun werk, wat het voor hun waardevol maakt voor een theaterinstelling te werken: *“Ik houd ontzettend van toneel, daar ligt mijn hart. Het is voor mij een cadeautje dat ik hier terecht ben gekomen”*.

Wat betekenen deze oriëntaties nu voor de ervaring van het Cultuurprofijt? De logica waaruit de medewerkers handelen en denken is gebaseerd op hun oriëntatie. Opvalt dat de logica van het Cultuurprofijt – de logica van markt, ondernemerschap en vooral publieksbereik – niet samenvalt met de logica van de mensen in de organisatie. De werkelijkheid van beleid en van medewerkers zijn niet dezelfde. Hoewel veel medewerkers

zich wel in (delen van) het Cultuurprofijt herkennen, levert de frictie in uitgangswaarde een vervreemding op.

Wij zijn verhalenvertellers, wij vertellen de oeroude verhalen

Naast de persoonlijk oriëntatie van de medewerkers, spreken zij ook over hun opvatting wat theater is, en welke rol theater speelt in de maatschappij. Dit gaat verder dan hun eigen oriëntatie en betreft de basis van het theater. Een oergevoel over de rol ervan.

Het theater is een eeuwenoude kunstvorm, en wordt als zodanig gevoeld. Daarbij staat het vertellen van het verhaal centraal. Dit vertellen heeft ook al lang een bijzondere betekenis: *“Dat je met elkaar in een zaal zit, dat is bijna religieus als het ware. Het is een beetje de functie van de kerk, je zit en je kijkt. En dan wordt je iets voorgeschoteld waar je over nadenkt”*.

De medewerkers ervaren dit als van wezenlijk belang. Daarom zijn er twee zaken nodig: over het theater waken en uitbreiden van het publieksbereik.

In de eerste plaats behoort het theater tot *“het patrimonium, het culturele erfgoed, van een land”*, dit moet je daarom *“onderhouden”* en *“over waken, anders sterft het uit”*.

Bovendien is de ervaring met theater, met het zitten in een zaal en het verhaal ondergaan en hier over nadenken, *“zo iets belangrijks. En dat moet je zoveel mogelijk mensen meegeven. Mensen willen dat niet altijd, dus die moet je zoeken om die confrontatie mee te geven”*. Het is dus belangrijk om zoveel mogelijk mensen deze theater ervaring mee te geven.

Daarnaast gaat het de medewerkers om de dialoog met het publiek. *“Je wilt het gesprek. Je wilt dat voorstellingen iets betekenen in de stad of in het land”*. De medewerkers beseffen ook dat dit voor veel doelgroepen niet gemakkelijk is. Educatie wordt dan ook als buitengewoon nuttig en belangrijk ervaren. Naar theater kijken is iets wat je moet *“leren”*, de theaterervaring aan zoveel mogelijk mensen meegeven *“is een opdracht voor ons”*.

In tegenstelling tot de oriëntatie, die sterk op het eigen product en de organisatie is gericht, ligt de basis van het theater in het vertellen van verhalen, en de dialoog die dit oplevert. Dit is een kernwaarde die de medewerkers met zich meedragen.

In tegenstelling tot de oriëntatie sluit deze kernwaarde wel aan bij een deel het beleidsprogramma Cultuurprofijt, namelijk *“het vergroten van je maatschappelijk draagvlak”*. Aan de andere kant is deze overtuiging natuurlijk al veel ouder dan het beleidsprogramma, en zal daardoor niet veranderen. Wat wel botst met het Cultuurprofijt is de opvatting dat theater tot het culturele erfgoed behoort wat beschermt moet worden. Zoals ook bij het kopje over cultuursubsidie duidelijk is geworden, botst dit door het idee dat er met afbouw van subsidies minder aan het erfgoed wordt gehecht.

Beleidsvorming en Vertegenwoordiging

In dit onderdeel wordt bekeken hoe de medewerkers van het RO Theater aankijken naar de rol die de belangen vertegenwoordigende partijen spelen binnen het Cultuurprofijt. Het gaat hierbij om de door de medewerkers gepercipieerde rol en invloed. Daarnaast kwamen uit de gesprekken andere groepen naar voren, die voor het gevoel van invloed op strategisch niveau van belang zijn voor de medewerkers. Deze worden hier ook besproken.

Vertegenwoordiging Cultuurprofijt

Voor veruit de meeste medewerkers is het niet duidelijk welke rol de belangenpartijen hebben gespeeld bij de totstandkoming van het Cultuurprofijt. Zij weten niet wie de lobby heeft gevoerd, en wat de argumenten waren. Het gevoel van invloed en gehoord zijn is dan ook niet groot onder de medewerkers. Daar staat tegenover dat de meeste medewerkers die totstandkoming en invoering van het Cultuurprofijt niet of nauwelijks hebben gevolgd. In ieder geval niet met meer interesse dan het overige cultuurbeleid.

Bij de vraag hoe de medewerkers denken dat het Cultuurprofijt is ontstaan hebben de meeste het idee dat het een voortkomen is van een maatschappelijk gevoel. *“Het is een samenballing van verschillende stemmen uit de maatschappij. Ook stemmen die willen dat cultuursubsidie helemaal ophoudt”*.

“Dat signaal om te veranderen is bij de overheid terecht gekomen”, meent een medewerkster, zowel het signaal dat het draagvlak voor subsidie minder is, als dat de commerciële sector zich steeds verder ontwikkelt en de gesubsidieerde kunst er op achteruit gaat. Medewerkers die op die manier het ontstaan van het Cultuurprofijt ervaren, zijn ook positief over (delen van) het Cultuurprofijt. Medewerkers die hier negatiever over zijn, hebben niet het idee dat *“het Cultuurprofijt is ontwikkelt omdat het theater daar iets aan heeft”*.

Slechts een aantal medewerkers zijn zich bewust van de rol van de vertegenwoordigende instanties en de wijze van vertegenwoordiging bij het Cultuurprofijt. In de eerste plaats wordt hierbij de Commissie Sanders (Cultuurprofijt) genoemd, omdat deze bestaat uit mensen uit de sector wordt zij automatisch ook als een vertegenwoordiging van deze sector gezien. Deze zou de signalen uit de maatschappij hebben opgepakt, en dat hebben verwerkt in haar adviezen aan de minister.

De vertegenwoordigende instantie die door twee medewerkers genoemd wordt als actief betrokken bij de totstandkoming van het Cultuurprofijt is de Cultuurformatie, het nieuwe samenwerkingsverband binnen de kunstsector. Zij hebben een positief idee over de vertegenwoordiging en invloed van de Cultuurformatie op het beleidsprogramma Cultuurprofijt. In de ogen van één *“is de Cultuurformatie een partij die door de overheid gezien wordt als goede gesprekspartner”*.

Vertegenwoordiging Cultuurbeleid

Van hoe de vertegenwoordiging van de sector bij het beleidsprogramma Cultuurprofijt is gelopen, hebben maar weinig medewerkers een idee. Door de meeste wordt er naar vertegenwoordiging bij het Cultuurprofijt niet anders gekeken dan naar vertegenwoordiging bij cultuurbeleid in het algemeen. De medewerkers zijn gewend dat bij elk nieuw kabinet er veel nieuw cultuurbeleid wordt gevormd. Over het gevoel van vertegenwoordiging bij de vorming van cultuurbeleid, hebben veel medewerkers wel een beeld. Om iets te kunnen zeggen over de ervaren invloed op strategisch niveau is dit beeld van belang, aangezien het Cultuurprofijt in deze voor veel medewerkers niet afwijkt van ander cultuurbeleid. Hun gevoel van vertegenwoordigt zijn in beleid slaat dan ook terug op het gevoel van vertegenwoordigd zijn binnen het Cultuurprofijt.

De eerste partij die door vrijwel alle respondenten genoemd wordt is de VNT, de Vereniging van Nederlandse Theatergezelschappen en –producenten. Zij worden gezien als partij die de

belangen van de theatergezelschappen, en ook van het RO Theater, vertegenwoordigt. Een partij die in het verlengde van VNT door sommigen wordt genoemd is Kunsten '92. Deze zijn een vereniging voor Kunst, Cultuur en Erfgoed, en vertegenwoordigen het belang van de gehele sector. Zij worden gezien als belangenclub, maar minder vaak als voorbeeld in de interviews aangehaald. Hieruit kan worden afgeleid dat men voor de vertegenwoordiging van de eigen positie eerder aan de VNT denkt, en deze een grotere rol toekent.

Over de invloed van de VNT wordt binnen de organisatie heel verschillend gedacht. Een enkeling meent dat de vertegenwoordiging van de VNT landelijk *“heel sterk”* is. Een ander spreekt dit tegen, deze persoon meent het tegendeel, veroorzaakt door de wijze waarop de VNT georganiseerd is, *“ik geloof niet dat wij (de theaterwereld) een heel duidelijke stem hebben”*. Maar voor veruit de grootste groep medewerkers is het onduidelijk wat de invloed is die de VNT heeft. Wel wordt er vanuit gegaan dat zij een gesprekspartner van het Rijk zijn, en dat ze invloed hebben.

Naast deze associaties voor de hele sector zijn er diverse beroepsverenigingen die opkomen voor de belangen van een specifieke beroepsgroep, zoals voor de acteurs en de theatertechnici.

Deze zijn volgens de medewerkers echter niet betrokken bij Cultuurbeleid. Deze medewerkers voelen zich niet vertegenwoordigd wanneer het aankomt op beleidsvorming. *“Soms denk ik wel eens, er zou iets actiever vanuit de techniek ingezet mogen worden”*. Verschillende acteurs verwoorden dit nog sterker: *“Ik vind wel dat er weinig voor de acteurs is opgekomen”*. Zij voelen zich slecht vertegenwoordigd.

Afhankelijk van de associatie waarbij de medewerker zich betrokken voelt, is de afstand tot het beleid groter of kleiner. Medewerkers die zich met de beroepsverenigingen identificeren ervaren weinig invloed. Medewerkers die zich betrokken voelen bij de Cultuurformatie hebben een goed gevoel over de vertegenwoordiging van de boven sectorale belangen. De afstand voor de meeste medewerkers tot de VNT en tot Kunsten '92 is groot. Zij verwachten dat deze partijen een redelijke invloed hebben, maar de eigen invloed op de verenigingen is voor de meeste beperkt.

Sector en Organisatie

Niet alleen instanties worden genoemd, nog veel vaker gaat het over de rol die de sector zelf speelt, of zou moeten spelen, wanneer het de invloed op de vorming van het cultuurbeleid aangaat. Ook blijkt voor de medewerkers de invloed van de organisatie op het strategisch niveau van beleidsvorming van belang te zijn voor de wijze waarop medewerkers het Cultuurprofijt ervaren.

In de meeste gesprekken staat het gebrek aan vertegenwoordiging van de sector centraal. De sector zou te versnipperd zijn om met één mond te spreken. Dit wordt zowel gezien binnen het artistieke deel van de sector, de kant van de makers, als in het zakelijke deel, die van de zakelijk leiders.

De invloed van de sector wordt besproken in termen van haar verdeeldheid, dan wel haar samenwerking. Uit de gesprekken blijkt dat men de 'artistieke kant' van kleine invloed op de besluitvorming ervaart. Verschillende respondenten wijten dit aan de *“versnippering”*, van de sector. Zoals één van de medewerkers, een actrice, dat formuleert: *“Wij zijn natuurlijk*

elkaars concurrenten. En blijkbaar kunnen wij niet samenwerken aan één doel, wat voor ons allen goed zou zijn. (...) Het is te versnipperd en je werkt elkaar tegen”.

Maar ook binnen de zakelijke kant wordt dit herkend, een ander hierover: *“Ik vind dat wij, het culturele veld, zich beter moet organiseren. En gewoon moet zorgen dat ze met één mond kan praten. En dat betekent dat wij het eens moeten worden over wat ons gezamenlijk belang is. En dat we dat goed onder woorden kunnen brengen”.*

Maar deze ziet ook in dat er een verandering gaande is. *“Je nu ziet dat er heel veel aandacht is voor onderlinge samenwerking. Omdat iedereen ook wel begint te voelen dat als je breed maatschappelijk draagvlak wil, dat je dan beter als instellingen met elkaar samen kunt werken”.* Een andere medewerking ziet dit ook, juist binnen die zakelijke kant. *“Er is juist heel sterk een landelijke ontwikkeling bezig, van hoe kunnen we ons gezamenlijk promoten”.* Alhoewel verschillende respondenten verandering zien (komen), is het algehele idee dat de sector vanwege haar versnippering onvoldoende invloed heeft. Het is deze versnippering waardoor een gebrek aan invloed wordt ervaren door de medewerkers.

Naast de gepercipieerde invloed van de diverse organisaties en de sector, blijkt het idee van invloed van de organisatie op het beleid, bij te dragen aan een positief gevoel van invloed op het beleid.

de medewerkers hebben het idee dat het RO Theater een zekere lobbymacht heeft, hoe groot deze is, is hun niet duidelijk. Wel wordt aangegeven *“Ik denk wel dat we gekend worden. Dat zou ik wel verwachten, daar zijn we groot genoeg voor”.*

De opvatting van de eigen rol hangt samen met de positie in de organisatie van de medewerker. Sommige medewerkers geven aan in hun functie geen contact te hebben met een overheidsorganen. Zij ervaren persoonlijk een grote afstand tot die overheid, maar hebben vertrouwen in hun de onderhandelingen van de organisatie en hun collega's. Vanuit de directie is er persoonlijk contact met medewerkers van de Rijks en gemeentelijke uitvoerende diensten en bewindspersonen. Er zijn ook medewerkers die contact hebben met diverse overheidsorganen. Een medewerker verteld hierover: *“Er wordt (door ons) gesproken met OCW, en er zijn ook woordvoerders van OCW die vaak op die studiedagen komen praten”.* Zij voelen zich vaak wel gehoord, en de gemeente weet hun als gesprekspartner te vinden.

Wat het algemene idee over de invloed van het RO theater op strategisch niveau is, wordt niet duidelijk. Wel is duidelijk dat er grote verschillen zijn in de individuele contacten, van frequent en persoonlijk tot helemaal niet. Het persoonlijk contact hierin is een indicatie voor een gevoel van invloed. De medewerkers die geen contact hebben met overheidsorganen, geven niet aan dit te missen. Zij ervaren weinig persoonlijke invloed, maar hebben voldoende vertrouwen in de organisatie en collega's dat zij wel invloed hebben.

2.3 Conclusie bevindingen op strategisch niveau

Over het Cultuurprofiel zijn de meeste medewerkers kritisch. De mate van kritiek varieert per medewerker, de één vindt het helemaal niks, de ander stelt alleen vraagtekens bij bepaalde onderdelen ervan.

De meeste medewerkers kunnen zich vinden in de inzet dat de instellingen moeten proberen om hun maatschappelijk draagvlak te vergroten. Waar de meeste medewerkers moeite mee hebben is dat dit maatschappelijk draagvlak gemeten wordt door de eigen

inkomstennorm. Het idee is dat deze twee niet automatisch hand in hand gaan, doordat je bijvoorbeeld financieel niet draagkrachtige groepen voordelig het theater binnenlaat, waardoor je wel meer en ander publiek hebt, maar geen extra inkomsten.

Wat de mening over het Cultuurprofijt bij veel medewerkers ook negatief kleurt, is de angst voor de ontwikkeling ervan in de toekomst. Veel medewerkers zijn bang dat dit een eerste stap is naar afbouw van de cultuursubsidies.

Voor deze houding ten opzichte van het Cultuurprofijt, en het verschil in die houding tussen medewerkers onderling, zijn een aantal verklaringen gevonden. Deze vallen uiteen in een tweetal type verklaring. De eerste gaat over beleid en de houding ten opzichte van beleid, en de tweede over de vertegenwoordiging.

De medewerkers herkennen zich in het vergroten van het maatschappelijk draagvlak, iets wat op wisselende manieren altijd onderdeel is van het cultuurbeleid. Zorg bestaat er over de toenemende waarde van de economische component in het beleid. Ook is er zorg over de mogelijke afname van subsidie, de medewerkers zien subsidie als noodzakelijk voor het maken van hun kunst en als erkenning voor hun werk. Waar het eerste punt leidt tot een positief beeld over het Cultuurprofijt, leiden de laatste twee tot een negatievere houding.

In de doelen van het Cultuurprofijt herkennen de meeste medewerkers zich wel. Het zijn de opvattingen over de 'verborgen doelen' die het gevoel van de medewerker lijken te bepalen. Daarnaast draagt de eigen oriëntatie bij aan de wijze waarop de medewerker zich verhoudt tot het Cultuurprofijt. De medewerkers zijn zowel gericht op de eigen organisatie en het maken van theater, als op de dialoog met de buitenwereld. Het laatste sluit aan bij het doel van het beleid, het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. Maar het beleid sluit niet aan bij het beschermen van het theater, wat uit de eerste oriëntatie voortkomt. Ook dit levert een gemengd beeld op.

Naast de houding ten opzichte van het beleid, draagt ook de mate van vertegenwoordiging bij aan het gevoel wat de medewerkers over het Cultuurprofijt hebben. In het algemeen hebben de medewerkers het gevoel dat zij slecht vertegenwoordigd worden, zij wijten dit voornamelijk aan de versplintering van de sector, die er niet in slaagt gezamenlijk voor hun belangen op te komen. Er is geen goed beeld aanwezig van wat de diverse associaties doen, en de opvattingen over de associaties wisselen sterk. Wel hebben de medewerkers vertrouwen in de lobby capaciteiten van de eigen organisatie, en collega's.

Deze fenomenen verklaren het diffuse beeld van de meningen die de medewerkers hebben ten opzichte van het Cultuurprofijt. In de grote lijn dragen mening over cultuurbeleid en oriëntatie bij aan een positief gevoel over het vergroten van het maatschappelijk draagvlak van het beleid, terwijl het belang wat wordt gehecht aan subsidie, de interpretatie van de verborgen doelen en ook de persoonlijke oriëntatie bijdragen aan een negatief gevoel over de financiële component van het Cultuurprofijt en de mogelijke effecten ervan in de toekomst. Door de als slecht ervaren vertegenwoordiging worden deze negatieve gevoelens niet verzacht, en wordt er onmacht ervaren.

Hoofdstuk 3 Bevindingen op Tactisch niveau

3.1 Wat vinden de medewerkers van het Cultuurprofijt in de organisatie?

Over de implementatie van het Cultuurprofijt in de organisatie zijn twee verhalen te vertellen. In de eerste plaats is dit het verhaal van de zakelijk leider welke het beleid uitdenkt en vormgeeft in de organisatie. Allereerst zal zijn visie op het beleid worden weergegeven. Het tweede verhaal is de opvatting van de medewerkers, wat daarna wordt weergegeven. Hieruit wordt duidelijk hoe de medewerkers zich verhouden ten opzichte van het beleid in de organisatie. Voor deze opvattingen wordt in het tweede deel een verklaring gegeven. Ook dit hoofdstuk eindigt met een conclusie.

Implementatie Cultuurprofijt

Organisatiebeleid

Het omzetten van het Rijksbeleid programma Cultuurprofijt naar de organisatie wordt binnen het RO theater gedaan door de zakelijk leider. Hij is bezig met het uitzetten van maatregelen welke de organisatie in zijn ogen moet gaan nemen in het kader van het Cultuurprofijt, waarbij hij zijn beleid richt op vier lijnen, *“Nou hoe die vier lijnen ontstaan is omdat ik erover nadenk en er in eerste instantie met mensen over praat. Mensen van binnen het RO, maar ook daarbuiten”*. Waarna er een beleidsplan op papier is gezet, bestaande uit de vier lijnen, publiek, bedrijfsleven, maatschappelijke domeinen en commerciële exploitatie. De basis van zijn beleid is: *“Artistiek blijven we gewoon doen wat we doen. We gaan dit ook niet veranderen omdat het Cultuurprofijt er is. Maar we gaan het wel anders presenteren en uitdragen”*.

De vier sporen waarop zijn beleid zich richt, publiek, bedrijfsleven, maatschappelijke domeinen en commerciële exploitatie van bestaande activiteiten, ziet hij als volgt.

De eerste lijn richt zich op het vergroten van het publieksbereik, het verwerven van nieuw publiek, dan wel het bestaande publiek vaker naar je voorstellingen laten komen. Dit is voor het RO Theater niet nieuw. Wel is daar nog een *“deskundigheidsbevordering binnen ons bedrijf”* voor nodig. Daarnaast moeten *“persoonlijke benadering en betere service”* de uitgangspunten worden in het nieuwe publieksbeleid.

De tweede lijn is het bedrijfsleven. Deze lijn is nieuw voor het RO Theater, en nog in ontwikkeling. Het uitgangspunt hiervan moet zijn om bedrijven aan te laten haken bij de maatschappelijk projecten die het RO Theater al uitvoert, en zo te komen tot sponsoring door de bedrijven.

De derde lijn is het maatschappelijk domein, met name het onderwijs en ook de culturele sector zelf. De focus ligt op de mogelijkheden die daar liggen om subsidies aan te boren die nu nog niet gebruikt worden, maar wel erg dicht bij bestaande zaken liggen. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Brede Scholen en het instellen van een cultuurcoach op deze. Niet duidelijk is nog of deze subsidies gezien mogen worden als extra inkomsten.

De laatste, vierde lijn richt zich op het commerciële inzetten van bestaande randproducten, dit betreft merchandise rondom de voorstelling, een verbreding van de inzet van de bar, en het uitbouwen van verhuur van het eigen theatergebouw en ook het aanbieden van de educatieve theaterworkshops voor het bedrijfsleven. Deze lijn motiveert de zakelijk leider als volgt: *“hoe we uit onze activiteiten in financiële zin een zo'n groot mogelijk rendement kunnen halen, daar is eigenlijk heel weinig aandacht voor. Dus ook bij voorstellingen in eigen*

huis, daar leggen we eigenlijk geld op toe op dit moment. Het kost ons geld om er voor te zorgen dat ons publiek hier een lekker kopje koffie of een biertje kan drinken na afloop". De inzet is om dit te verbeteren.

Implementatie

Voor alle lijnen geldt dat de meeste plannen alleen nog op papier bestaan. Er is met name door de zakelijk leider over nagedacht. Het beleid is bedacht in het verlengde van de bestaande afdelingen, allemaal krijgen ze een eigen taak. *"Nou gaat het dan over publiek dan moet je in eerste instantie bij de publiciteitsafdeling zijn. Als het gaat over die workshops en dergelijke, nou dan moet je bij educatie zijn. Gaat het over de verhuur en de horeca, dan is de afdeling bedrijfsvoering".*

Vervolgens zijn de plannen in het stafoverleg aan de afdelingshoofden gepresenteerd. De afdelingshoofden krijgen de opdracht mee over hun beleidslijn na te denken. Het wordt eerst aan de afdelingen zelf gelaten om hier aanvulling aan te geven. Niet aan elke afdeling wordt dezelfde opdracht meegegeven, afhankelijk van de taak van de afdeling en hun 'feeling naar buiten toe', verschilt het in welke mate zij zich met het Cultuurprofijt bezig dienen te gaan houden.

De zakelijk leider wil het beleid eerst als een organisch proces inzetten. In de tweede plaats zal gestuurd gaan worden, afhankelijk van wat er uit de afdelingen aan resultaat terugkomt. Dan wordt er gekeken of er moet worden bijgestuurd, en op welke wijze.

Implementatie volgens de medewerkers

Het tweede verhaal is het verhaal van de medewerkers, wat is hun beleving? Er wordt zowel gekeken naar medewerkers die ook onderdeel van de staf zijn, als medewerkers die dit niet zijn.

Implementatie en invloed stafmedewerkers

Voor de meeste medewerkers is het niet duidelijk hoe de implementatie van het Cultuurprofijt in de organisatie verloopt, over het 'vier lijnen beleid' werd in de gesprekken niets terug gehoord. De medewerkers die tevens hoofd van de afdeling zijn, en in de staf zitten, zijn beter in staat de vormgeving van het Cultuurprofijt in de organisatie te schetsen, maar wel voornamelijk waar het hun eigen afdeling betreft.

Daarbij blijkt een groot verschil per afdeling te bestaan. Bij de ene stafmedewerker, is er geen zicht op de gehele implementatie. Een ander is al actief aan het vertalen wat het beleid betekent voor zijn afdeling: *"Hij (zakelijk leider) motiveert mij wel om erover na te denken. Ik moet je eerlijk zeggen dat ik ook wel wat commerciëler ben gaan denken. (...) Ik heb bijvoorbeeld onze tarieven verhoogd".*

Weer een andere stafmedewerkster probeert de *"omslag in de manier van denken"* op haar afdeling in gang te zetten. Ze doet dit door de mededelingen die in de staf zijn gedaan tijdens het afdelingsoverleg aan haar medewerkers over te dragen. Dit gebeurt in het twee wekelijkse overleg met de afdeling. Waarbij ze volgens het idee werkt dat *"als je iets vaak roept, dan daalt het ook wel in"*.

De stafmedewerkers ervaren allen veel ruimte om binnen hun afdeling vorm te geven aan het Cultuurprofijt. Zij hebben daarop veel persoonlijke invloed. Ook kunnen zij in de stafvergadering van dichtbij de beleidsontwikkeling volgen, en hierop reageren.

Implementatie en invloed overige medewerkers

Voor de medewerkers die niet in de staf zitten, is het vaak niet duidelijk hoe het Cultuurprofijt als beleid in de organisatie een rol speelt. Veel medewerkers geven aan ten aanzien van het organisatiebeleid over Cultuurprofijt weinig gehoord te hebben. Ook verschilt het per afdeling hoe de medewerkers de informatie verkrijgen. Zo vertelt één medewerker dat er wat over is medegedeeld, vooral wat betreft het eigen werk. *“Het is aan ons verteld, maar er is niet een plan overlegd, met op deze manier gaan wij meer eigen inkomsten genereren als organisatie. Er is wel aangegeven richting mijn afdeling dat we alle mogelijkheden moeten aangrijpen om extra geld binnen te halen, door middel van fondsen of extra subsidiepotjes die nog ergens staan”*. Terwijl er bij een collega op een andere afdeling verder over wordt gesproken, zo verteld een medewerkster: *“Een collega zit in de staf, en die hoort wat daar verteld wordt, wat zij dan weer verteld in onze acteursvergadering. We reageren nu ook wel als groep daarop, ik denk wel dat iedereen een andere mening heeft, maar dat is logisch”*.

Het lijkt afhankelijk van de afdeling te zijn hoe er met de informatiedeling wordt omgegaan.

Per afdeling

Verschillende medewerkers hebben het idee dat bij de implementatie van het Cultuurprofijt er op bepaalde afdelingen meer nadruk wordt gelegd dan op andere afdelingen. Er wordt in diverse gevallen gewezen naar de afdeling educatie, en soms wordt de impact op de eigen afdeling als nihil gezien. *“Dat is niet de zorg van degene die de productie aan het maken zijn. Dat is wel een gedeelde zorg als organisatie zeg maar, dat is vrij abstract in die zin. Ik kan me voorstellen dat educatie daar meer mee bezig, die zijn überhaupt bezig met mensen binnen te halen”*. De afdeling educatie voelt zelf ook dat ‘de ogen op hun gericht zijn’. Voor een deel vinden ze dit niet erg, ze geven aan graag nieuwe methoden te ontwikkelen om extra geld voor het theater binnen te halen. Maar *“daar moeten we wel heel erg onze eigen grenzen in stellen”*.

Er bestaat een diffuus beeld van de mate waarin de medewerker betrokken wordt bij de implementatie van beleid in het algemeen en het Cultuurprofijt specifiek. In het begin van de beleidsontwikkeling lijkt er weinig interactie met de medewerkers hierover te zijn. Het is vooral de directie die de lijnen uitzet. Vervolgens is het afhankelijk van de afdelingen, en waarschijnlijk ook van de medewerkers zelf, in hoeverre zij betrokken zijn bij de implementatie van het beleid. Het door de medewerkers gevormde beeld over de wijze van implementatie is mede afhankelijk van de wijze waarop het beleid in hun afdeling wordt besproken.

Verschillende medewerkers voelen zich vanuit de directie gestimuleerd om mee te denken. Anderen hebben het idee dat het beleid hun alleen wordt medegedeeld. De medewerkers die zich gestimuleerd voelen om mee te denken, zijn positiever over het Cultuurbeleid in de organisatie dan medewerkers die zich niet betrokken voelen.

Effect Cultuurprofijt op organisatie

Naast de wijze van implementatie is ook onderzocht wat het organisatiebeleid Cultuurprofijt, in opinie van de medewerkers, gaat betekenen in de organisatie. Wat vraagt dit van de organisatie in geheel?

Voor een deel geldt dat het Cultuurprofijt *“wel past”*, in die zin dat de focus op het bereiken van meer en ander publiek, en het openstellen voor de stad, een ontwikkeling is die al langer

gaande is in de organisatie. Deze verandering is ingezet met de komst van de nieuwe artistieke leider, *“ik vind wel degelijk dat sinds zij hier is, er een verandering is in het artistieke beleid als het gaat om het vergroten van het publieksbereik. (...) Het verbreden van het publiek, dat is wel één van de uitgangspunten. En daarmee doe je geen knieval naar het publiek, maar je zegt gewoon, ik maak voorstellingen die interessant zijn voor een Rotterdams publiek, en ik laat me inspireren door dat publiek”*. Het aantrekken van nieuw publiek is iets wat leeft, en waarvan de noodzaak wordt gevoeld in de organisatie. Het gaat hierbij echter niet om een financieel motief, maar om een artistiek motief. Vanuit een artistiek motief is het interessant om een verbreding van je publieksbereik op te zoeken, en is het belangrijk je op een brede manier tot de maatschappij te verhouden. Als dit ook extra inkomsten oplevert wordt dit als positief ervaren, maar de respondenten hebben veel weerstand tegen het idee dat enkel dit financiële motief de reden zou zijn om extra publiek aan te trekken. Over publieksbereik wordt dan ook niet commercieel gedacht.

Verder is de vraag wat er voor dit beleid, naar verwachting van de medewerkers, in de organisatie moet gebeuren om aan het Cultuurbeleid te voldoen. Een overkoepelend idee hiervan is niet aanwezig, voor veel medewerkers is dit ook niet nodig, het is een taak van de zakelijk leider om dit beleid voor elkaar te krijgen. Toch leven er bij de medewerkers wel ideeën over wat er gedaan zou kunnen worden, en soms ook wat juist niet gedaan moet worden.

Voor een deel zijn de kwaliteiten om meer en ander publiek te bereiken al in huis, menen veel medewerkers. Zo noemt een medewerkster één van de regisseurs als voorbeeld, Pieter Kramer, hij maakt de familievoorstellingen bij het RO Theater. Hierover verteld zij: *“Met hem hebben we iemand in huis die heel goed in staat is voor een heel groot publiek toch kwaliteit te brengen. Het RO Theater kan nog veel meer groeien in dat naar buiten brengen”*.

Ook zou beter onderzocht moeten worden waarom een voorstelling of project een succes is, of waarom deze niet loopt. Deze analyses worden naar mening van een medewerkster nu nog onvoldoende binnen het gezelschap gemaakt. Dit zou kunnen helpen om eerdere successen verder uit te bouwen.

Nieuw zou sponsoring zijn, de extra inkomsten zullen volgens de medewerkers vooral hieruit gehaald moeten worden. De afdelingen publiciteit en educatie richten zich daar het meeste op. Wat betreft de sponsoring menen de meeste medewerkers dat hier op ingezet moet gaan worden, maar een aantal tekenen hierbij aan dat de expertise hiervoor op dit moment niet in huis is. Twee medewerkers adviseren om hier tijdelijk iemand voor in dienst te nemen, *“het is een vak, dus laat ook iemand dat vak uit komen voeren. Tegelijk kan zo iemand helpen om een soort cultuuromslag in het bedrijf te maken”*.

Daarnaast wordt er over randprogrammering en merchandise gesproken, om extra mensen binnen te halen, en extra omzet rondom je voorstelling genereren. De medewerkers hebben het idee dat het goed is om bewuster om te gaan met, en het uitbouwen van zaken als, merchandise bij de voorstellingen, en de verhuur van het pand. Ze denken ook dat ze tevens andere dingen kunnen gaan doen, zoals scènes van Shakespeare's King Lear op een zakelijk congres vertonen.

Veel medewerkers noemen het idee dat de bar bijvoorbeeld vaker open zou zijn, zodat ook mensen van buitenaf er een drankje kunnen komen doen. Over dit punt wordt echter heel verschillend gedacht, een aantal vinden het positief dat mensen een kopje koffie kunnen komen drinken, en hopen dat het RO wellicht daardoor toegankelijker wordt. Terwijl andere

medewerkers het geen goed idee vinden: *“Dan ga je café houden, en de acteurs daar laten opdraven bijwijken van, om je eigen inkomsten te halen, dat is natuurlijk niet goed”*.

Zo blijken bepaalde ideeën welke de zakelijk leider in zijn beleid heeft geformuleerd, wel terug gehoord te worden bij de medewerkers, maar met daarbij ieders eigen interpretatie.

De uitvoering van het Cultuurprofijt raakt het artistieke proces op dit moment niet, menen alle medewerkers, iets wat zij zeer van belang vinden. Wel geven verschillende aan dat er met betrekking tot het artistieke product keuzes gemaakt worden, die van invloed kunnen zijn op de resultaten die in het kader van het Cultuurprofijt gehaald moeten worden. Een voorbeeld wat enkele keren aangehaald wordt betreft een onlangs gespeelde voorstelling, Romeo en Julia. Deze voorstelling begon met de begrafenis van Romeo en Julia in de centrale hal, bij de bar. Om het gevoel te versterken van een begrafenis werd er gratis koffie uitgedeeld aan het publiek. Hierdoor is echter wel bar omzet (is eigen inkomsten) misgelopen. De medewerkers die dit aanhalen vinden dat daarvoor een bewustwording gecreëerd moet worden, en vertellen dat dit nu in de staf wordt besproken.

Er wordt ook getwijfeld aan de rendabiliteit van de activiteiten, of ze wel het benodigde geld gaan opleveren, en niet teveel tijd en mankracht gaan vragen. Verschillende medewerkers denken dat het Cultuurprofijt voor alle afdelingen vooral extra werk op zal leveren, direct, of indirect. Twee medewerkers maken zich daar zorgen om, één: *“Je moet wel de middelen hebben (...) om het Cultuurprofijt goed te kunnen uitvoeren. Dus er moet geld bij.”* De twijfel bestaat bij sommigen of het wel financieel wel meer gaat opleveren dan je erin stopt.

Een medewerkster vat de stand van zaken op dit moment dan ook als volgt samen: *“het lijkt wel of we heel ver zijn in het denken erover, maar het aanbieden zelf...”*.

3.2 Verklaring voor de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt in de organisatie

De mate van invloed op besluitvorming en implementatie van beleid wordt door de medewerkers zeer divers ervaren. Voor de verschillende meningen en bevindingen zijn in dit onderzoek drie verschillende verklaringen gevonden, twee mechanismen die bepalen hoe de medewerkers tegen beleidsvorming en implementatie in de organisatie aankijken.

Allereerst is dit de mate waarin medewerkers hiërarchie in de organisatie ervaren. Werkt de organisatiestructuur voor hen belemmerend of juist bevruuchtend. En hoe ervaren ze de eigen invloed. In de tweede plaats lijkt communicatie een belangrijke rol te spelen. Zowel de formele als informele communicatie spelen een rol in het gevoel van invloed wat de medewerkers hebben.

Mate van Hiërarchie in de organisatie

De hiërarchische indeling van de organisatie verwijst naar de invloed die de medewerkers hebben. De formele invloedstructuur is terug te vinden in het organogram van de organisatie. Echter de invloed en machtsverdeling die de medewerkers ervaren is daarin niet terug te vinden. Deze hangt onder meer af van hoe de medewerker de organisatie karakteriseert en typeert, hoe zij de besluitorganen ziet, en wat zij als haar eigen invloed ziet.

Karakter en typering van de organisatie

In de gesprekken is naar voren gekomen in welke mate de medewerkers het RO Theater een hiërarchische organisatie vinden. Dit wordt door veel mensen anders gevoeld.

Diverse medewerkers beschouwen de organisatie als zeer hiërarchisch en top-down, waarbij de formele overlegstructuur wordt gevolgd welke een duidelijke hiërarchie kent. Een grotere groep medewerkers meent dat de organisatie hiërarchisch is, maar “platte” elementen kent, deze groep ervaart dat de communicatie en het omgaan met elkaar plaats vindt op gelijk niveau. Een enkele medewerker meent dat er soms een gebrek aan hiërarchie heerst, dat mensen al snel denken dat ze allemaal een beslissing kunnen nemen.

Binnen de typering van de organisatie vallen deze uiteenlopende ervaringen op vergelijkbare wijze terug te zien.

Dezelfde groep medewerkers die de organisatie als zeer hiërarchisch beschouwen, beschrijven het RO Theater verder als een gesloten organisatie. De organisatie wordt ook ervaren als een groep “verschillende eilandjes”, doordat de afdelingen los van elkaar opereren en erg op zichzelf gericht zouden zijn. Daarbinnen vormen verschillende afdelingen clusters met elkaar.

De andere groep typeert de organisatie als open, waarin “op zeer gelijk niveau wordt gecommuniceerd”. Daarbij geven deze medewerkers aan dat ze hun ideeën kwijt kunnen, en dat actief meedenken in de organisatie wordt gewaardeerd. Verschillende medewerkers geven hierbij echter aan dat zij dit persoonlijk zo ervaren, maar dat zij weten dat dit gevoel niet door alle mensen of afdelingen gedeeld wordt. “Ik vind het wel geïnspireerd en open. Daar is niet iedereen het mee eens hoor. Het is niet zo dat de communicatie tussen alle afdelingen altijd even soepel verloopt”. Anderen herkennen dit niet, en zo beschrijft een medewerkster de organisatie als een “zeer liefdevolle, warme en interessante organisatie”.

Besluitvorming en invloed

In de gevoerde gesprekken geven alle medewerkers aan te weten hoe de organisatie bestuurlijk in elkaar zit. De belangrijkste organen van besluitvorming en invloed zijn in hun ogen de directie, de staf en de ondernemingsraad.

Organen van besluitvorming

De directie bestaat uit een artistiek leider en een zakelijk leider. De meeste invloed op het gezelschap wordt door de medewerkers toegekend aan de artistieke leiding, dan wel aan de artistieke staf.

Verschillende medewerkers die zelf werken aan het artistieke proces van de voorstelling ervaren de artistieke leiding als zeer open voor hun ideeën, en open in het delen van informatie. Beslissingen worden wel echt genomen door de artistieke leiding, maar “je kan daarentegen niet vaak genoeg je mening geven, en dat doe ik dan ook”. Medewerkers die niet direct bij het artistieke proces zijn betrokken vinden dat artistiek een grote stempel drukt op de organisatie, een enkeling vindt dit soms zelfs te groot, omdat een artistiek leider een groep nieuwe mensen om zich heen verzamelt, waardoor de sfeer in het bedrijf verandert.

Over de rol van de zakelijk leider wordt erg verschillend gedacht. De medewerkers die direct bij het artistieke proces zijn betrokken, bespreken zijn rol nauwelijks. Verschillende medewerkers van andere afdelingen geven aan makkelijk met hem samen te werken “wij praten gewoon hier aan de koffietafel”, en openstaand voor opvattingen van de

verschillende afdelingen *“goede ideeën kun je altijd bij de directie kwijt”*. Er zijn echter ook medewerkers die de zakelijk leider als *“onzichtbaar”* en *“moeilijk toegankelijk”* ervaren.

De relatie die de medewerkers met de directie hebben maakt het verschil in het gevoel van invloed. Een goede relatie, en een gevoel van benaderbaarheid van de directie, versterkt het tevreden gevoel van de medewerkers. Daarbij hoeft de relatie niet met beide goed te zijn. Voor sommige is de artistieke leiding van groter belang dan de zakelijk leider of andersom, dit hangt af van de functie die de medewerker bekleedt.

De respondenten die in de gesprekken aangaven weinig invloed mogelijkheden te zien op het beleid, spreken in negatieve termen over hun relatie met de directie. Medewerkers die aangaven wel mogelijkheid tot invloed te ervaren, zijn positiever over de benaderbaarheid van de directie.

In de tweede plaats wordt de staf als invloedrijkst orgaan beschouwd. De meeste besluiten worden in overleg met de staf genomen, waarvoor de directie dan de verantwoordelijkheid draagt.

De diverse stafleden waarmee gesproken is geven aan zich directer met het beleid te kunnen *“bemoeien”*. Verschillende stafleden geven aan dat zij vanuit hun functie binnen de staf over meer informatie beschikken dan niet-stafleden, dit zou hun betrokkenheid bij het beleid vergroten. Zitting in de staf levert een positieve bijdrage in de ervaren invloed. Vooral de informatie die medewerkers in de staf krijgen speelt hierbij een belangrijke rol.

De ondernemingsraad praat mee over beleidsveranderingen in het RO theater, zeker bij grote veranderingen zoals ten tijde van een nieuw cultuurplan. Zij komt daarbij op voor de belangen van het personeel. Een lid van de OR hierover *“Het is heel leuk als er plannen gemaakt worden en je kan daar bij zijn, om daar ook wat over te roepen. Dat vind ik heel nuttig. Daarom ben ik ook bij de OR gegaan”*. De ondernemingsraad lijkt dan ook positief bij te dragen aan het gevoel van invloed.

De formele organen van besluit en invloed worden door de medewerkers zeer divers ervaren. Duidelijk is geworden dat persoonlijke verhouding ten opzichte van de directie het gevoel van invloed versterkt, dan wel verzwakt. Ook maakt het een verschil of je wel of niet in de staf plaats hebt. Stafleden voelen zich betrokken en invloedrijker. Voor de medewerkers die niet in de staf zitten maakt het uit hoe hun hoofd met de informatie omgaat. Ook deelname aan de OR kan het gevoel van invloed versterken.

Invloed

Invloed op de vormgeving van het Cultuurprofiel op tactisch niveau, betreft hier ook de vraag in hoeverre de medewerkers worden geraadpleegd, of het gevoel hebben dat ze hun ideeën kwijt kunnen.

Dit wisselt sterk, sommige medewerkers hebben het idee dat alles hun wordt opgelegd, terwijl anderen het idee hebben dat ze hun ideeën wel degelijk kwijt kunnen. Een medewerker verteld, *“In principe is dat wat wij gaan maken, in eerste instantie toch iets van de artistiek en zakelijk leider. Wij zijn voor een groot deel dienstbaar aan dat proces. Het opvolgen van de ideeën en daar zo goed mogelijk invulling aan geven”*. Terwijl weer anderen de wijze waarop zij invloed kunnen uitoefenen heel anders zien. Zij hebben het idee dat ze hun mening wel kunnen delen met de directie. Uiteindelijk, menen zij, is het aan de leiding

om een beslissing te nemen, zij zijn hiervoor verantwoordelijk, maar deze mening wordt wel gevoeld door een groep mensen.

Medewerkers die het gevoel hebben hun ideeën kwijt te kunnen, zijn positiever over de vormgeving van het Cultuurbeleid in de organisatie dan medewerkers die het idee hebben dat het zinloos is om eigen ideeën aan dragen.

Communicatie

Vanuit de gesprekken is naar voren gekomen dat veel medewerkers invloed niet alleen ervaren in hiërarchische verdeling, maar ook in de wijze waarop er vanuit de leiding gecommuniceerd wordt over beleidsbesluiten, en de wijze waarop de medewerkers onderling en richting de directie communiceren. Communicatie is dus een belangrijk middel in de ervaren invloed.

De medewerkers geven in de gesprekken aan dat er sprake is van formele, en informele communicatielijnen. De formele communicatie vindt plaats middels de officiële overlegstructuur. Het belangrijkste middel van het RO Theater om al haar medewerkers op de hoogte te stellen is de gezelschapsvergadering. In die vergadering *“worden de plannen voor het volgende seizoen gepresenteerd, welke voorstellingen er gespeeld gaan worden, wie daar in mee gaan spelen”*. *“En dan vertellen ze ook iets over het overheidsbeleid”*. Medewerkers kunnen aan de hand van het verhaal van de zakelijk en artistiek leider vragen stellen, maar het wordt door de medewerkers toch meer ervaren als een presentatie dan als een debat. Dit maakt dat verschillende medewerkers hierdoor een gebrek aan invloed ervaren. Terwijl andere medewerkers juist het als positief ervaren dat zij van het beleid op de hoogte worden gesteld.

De informele communicatie is gecentreerd rondom twee gebeurtenissen waar veel medewerkers een grote waarde aan hechten, dat zijn de dagelijkse lunch en de wekelijkse RO borrel. Voor velen zijn dit, naast momenten van sociaal contact en samenhang, ook momenten om informatie te delen, voorstellen te doen en anderen te polsen. Verschillende medewerkers verklaren dat, doordat dit de momenten zijn waarop mensen van verschillende afdelingen samen komen en mixen, de afdelingen of ‘eilandjes’ worden doorbroken en er samen gewerkt wordt. Daarbij gebeurt *“Dat iemand laat vallen, dit of dat. En dan denk je, ken ik iemand, of kan ik wat doen”*. Deze informele wijze van communicatie wordt door medewerkers zeer positief ervaren, dit zijn momenten waar zij hun ideeën kwijt kunnen.

Zowel de formele als de informele communicatie dragen sterk bij aan het gevoel van invloed. De medewerkers die veel hiërarchie ervaren, zijn dezelfde die machteloosheid ervaren in de formele communicatie. De informele communicatie wordt door iedereen als positief ervaren, mede doordat dit door de afdelingen heen plaatsvindt. De formele communicatie draagt voor een groep medewerkers bij aan negatieve ervaring van invloed. De informele communicatie draagt voor alle medewerkers bij aan een positief gevoel van invloed.

3.3 Conclusie bevindingen op Tactisch niveau

Het organisatiebeleid aangaande het Cultuurprofijt wordt in de organisatie bedacht door de zakelijk leider, die hier toe komt in gesprekken met in-, en externe personen. Het beleid is

gevormd om vier lijnen, publiek, bedrijfsleven, maatschappelijke domeinen en commerciële exploitatie, waarbij de artistieke producten hetzelfde blijven. De implementatie van het beleid verloopt via de stafoverleggen, alwaar vanuit in de organisatie een organisch proces op gang moet komen.

De medewerkers zijn niet van het hele beleid op de hoogte, de mate waarin zij wel op de hoogte zijn verschilt per medewerker en afdeling. Medewerkers hebben het idee dat het Cultuurprofijt niet voor alle afdelingen even relevant is. Voor invoering van het beleid is er geen communicatie met de medewerkers, daarna is de mate van betrokkenheid afhankelijk van de functie. Stafmedewerkers zijn meer betrokkenen dan gewone medewerkers. Voor de medewerkers verschilt het per afdeling hoe er met de implementatie wordt omgegaan, verschillend van 'medegedeeld' tot 'besproken met mogelijkheid tot feedback'. Verschillende medewerkers voelen zich gestimuleerd vanuit de directie om actief mee te denken over het beleid, anderen hebben het gevoel dat het beleid hun alleen wordt medegedeeld.

Over het effect van het beleid in de organisatie zijn de meeste medewerkers deels positief, zolang er maar nooit alleen vanuit een financieel motief aan publieksbereik en aan de voorstellingen wordt gewerkt.

De medewerkers hebben veel ideeën om vorm te geven aan het Cultuurprofijt in de organisatie, zowel over de wijze waarop er beter met huidige activiteiten kan worden omgaan, als het ontplooiën van nieuwe activiteiten. Diverse medewerkers zijn positief over de mogelijkheden die het RO Theater heeft voor het Cultuurprofijt, terwijl anderen vooral denken dat het Cultuurprofijt moeilijk haalbaar gaat zijn.

De verklaringen voor de verhouding en de verschillen daarbinnen, vallen uiteen in de ervaring van twee fenomenen: hiërarchie en communicatie. De wijze waarop deze twee worden beleefd verschilt per medewerker en bepaalt hun gevoel van invloed.

Hoewel het, gezien de aard van het onderzoek, niet kan worden bewezen, valt vanuit de interviews op dat indien een respondent negatief is over zijn invloed in de organisatie, hij dit meestal over alle onderdelen is, zowel over de hiërarchie als over de communicatie. Het zijn dezelfde respondenten die weinig invloed ervaren op de totstandkoming van het beleid, en twijfels hebben over de uitvoering ervan. Respondenten die daar positiever over waren, waren in hun gesprek ook positiever over de hiërarchie en communicatie. Het lijkt hier dan ook dat de wijze waarop hiërarchie en communicatie worden ervaren, van invloed is op de wijze waarop tegen het Cultuurprofijt in de organisatie wordt aangekeken.

Hoofdstuk 4 Bevindingen op Operationeel Niveau

4.1 Wat vinden de medewerkers van Cultuurprofijt in hun eigen werk?

De vraag is hoe de medewerkers het Cultuurprofijt zien in verhouding tot hun eigen werkzaamheden. Ten tijde van dit onderzoek is de implementatie van het Cultuurprofijt in de organisatie nog in het beginstadium. Nog niet alle medewerkers hebben om die reden al een duidelijk beeld van de invloed die het Cultuurprofijt gaat hebben op hun eigen werk.

Bij de medewerkers die al wel een beeld hebben varieert dit beeld. Daarbij geldt dat de medewerkers van de afdelingen die niet de expliciete opdracht hebben over een bepaalde beleidslijn na te denken, aangeven in hun werk niet bezig te zijn met het Cultuurprofijt. Van de andere afdelingen wisselt dit.

Een groep medewerkers verwacht dat het Cultuurprofijt weinig invloed zal krijgen in hun werk. Zij denken niet dat het hun eigen werk zal raken, en dit is ook niet van ze gevraagd. Zij zien het ook niet als een persoonlijke zorg, *“voor ons maakt het eigenlijk niet echt uit”*.

Er is ook een groep medewerkers, aan welke ook niet de opdracht gegeven is er in hun eigen werk mee aan de slag te gaan, die er wel mee bezig zijn. Ze pakken een stuk extra werk op, of verwachten dit in de toekomst te gaan doen. Zo vertelt een actrice, hoe ze haar eigen netwerk heeft ingezet om te zoeken naar sponsormogelijkheden. En een technicus meent dat het ontplooiën van nieuwe activiteiten nodig is om aan het Cultuurprofijt te kunnen gaan voldoen *“En dat slaat wel weer direct op ons. We krijgen het ook op een bepaalde manier drukker, en dat is ook wel weer leuk”*.

Daarnaast zijn er een aantal medewerkers waarvan het duidelijk is dat ze op de afdeling gevraagd hebben in hun werkzaamheden rekening te houden met het Cultuurprofijt. De mate waarin dit echt een verschil maakt in hun werkzaamheden varieert per afdeling sterk. Voor een aantal medewerkers is de impact beperkt, waarbij het op de ene afdeling gaat over *“de manier van denken”*, en een ander let meer *“op mogelijke subsidiepotjes”*, terwijl een derde het idee heeft *“dat er meer met de verhuur (van het pand) kan”*.

Voor twee van de respondenten heeft het Cultuurprofijt al veel invloed op hun dagelijks werk. Daarover: *“En we zijn nu aan het voorsorteren op die nieuwe ontwikkelingen. We zijn aan het onderzoeken wat onze rol kan zijn binnen het RO Theater om bijvoorbeeld wat meer met bedrijven aan te vangen. Dus meer contact met het bedrijfsleven aan te gaan om te kijken hoe we wat meer eigen inkomsten kunnen generen”*.

Meningen

De hoeveelheid werk die het Cultuurprofijt oplevert voor het eigen werk varieert dus sterk per medewerker. Voor een aantal levert het geen extra werk op. Als het de medewerker extra werk oplevert vinden zij dit meestal geen probleem. Er zijn ook medewerkers die het extra werk op zich nemen zonder dat hier een verzoek toe is gekomen.

Er blijken wel een aantal voorwaarden te zijn om het werk met een goed gevoel te kunnen doen. In de eerste plaats dient het werk daadwerkelijk ook wat op te leveren, de activiteiten dienen (op lange termijn) rendabel te zijn. De medewerkers die hieraan twifelen zijn ook minder geneigd nieuwe activiteiten te ontplooiën.

Ten tweede dienen de extra werkzaamheden aan te sluiten bij de kernwaarden van het werk van de medewerkers. In de eerste plaats betreft dit de artistieke waarde. Medewerkers vinden het niet acceptabel als het Cultuurprofijt ten koste zou gaan van de artistieke kwaliteit.

Tot slot verteld een medewerker dat zij er in haar werkzaamheden voor het Cultuurprofijt achter komt dat het belangrijkste is dat ze van hun eigen kracht blijven uitgaan. *“En dan ga je misschien wel minder uit van de vraag van het bedrijfsleven, maar dan hoef jij jezelf niet heel erg te forceren, je uit de naad te werken en iets heel erg anders te gaan doen dan je gewend bent”*.

4.2 Verklaringen van de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt in het eigen werk

Het enthousiasme waarmee de uitvoering van het Cultuurprofijt door de medewerkers wordt opgepakt verschilt van persoon tot persoon sterk. De persoonlijke betrokkenheid die de individuele medewerkers voelen bij cultuurbeleid en subsidie in het algemeen lijkt hieraan mede ten grondslag te liggen en verschilt van totaal geen tot zeer veel betrokkenheid. Voor een groep medewerkers is de afstand tot beleid zeer groot, zij houden zich er zowel persoonlijk als in hun werk niet mee bezig. *“Daar sta ik ongelooflijk aan de zijlijn. (...) Ik hoor er wel veel over, maar ik kom het in mijn dagelijks werk niet tegen”*. Al deze medewerkers hadden een uitvoerende functie.

Verschillende medewerkers zijn er sterker bij betrokken. Het staat nog ver van hun af, maar vanuit functie en persoonlijke interesse horen ze er meer over. *“Ik krijg die dingen (beleidsplannen, jaarverslagen e.d.) ook als staf lid, en het interesseert me ook”*.

Een derde groep voelt zich, ongeacht hun functie, vanuit persoonlijke interesse zeer betrokken bij overheidsbeleid. Een acteur, *“Ik voel me daar heel erg bij betrokken. (...) Ik vraag me af hoe ze tot dat ene punt komen waar ze op komen, en hoe ze bepalen wie er subsidie krijgt en wie niet”*. Een andere medewerker geeft aan het beleid niet alleen te volgen, maar daar ook zelf op in te willen spelen *“Je moet eigenlijk de maatschappelijke ontwikkelingen heel goed in de gaten houden (...). En die dan net even voor zijn. Dat is het allerleukste wat je kunt doen”*.

Naarmate de medewerker meer persoonlijke interesse in het cultuurbeleid toonde, was deze ook sterker betrokken in zijn eigen werk bij het Cultuurprofijt. De eerste groep doet niks met het Cultuurprofijt in het eigen werk, de tweede pakt het op in het eigen werk en de laatste groep denkt er zelfs actief over mee.

Een tweede fenomeen wat een rol speelt in de wijze waarop de medewerkers hun activiteiten oppakken, zijn de botsende belangen die in de uitvoering samen komen. Een medewerkster illustreert dit duidelijk. *“In feite botst het wel eens met wat we inhoudelijk willen en juist het type mensen dat we willen bereiken. Dus als je bij de Rabobank zit dan merk je dat mensen van de Rabobank eigenlijk heel erg in zijn voor musicals en niet zo’n boodschap hebben aan onze King Lear en Shakespeare en zo. En dan denk je, moet je dan die mensen overtuigen terwijl je weet dat het voor andere mensen veel belangrijker is om ze bij kunst te betrekken? (...) Om nu vanuit een financieel motief, mensen bij je voorstelling moet betrekken waarvan jij je kunt afvragen doen we ze daar wel een plezier mee en hebben zij er wat aan, dat vraag ik me af. Onze ideologie ligt eigenlijk ergens anders, laat ik het zo zeggen. En tegelijkertijd denk ik, het is wel belangrijk om aan Cultuurprofijt te doen. Je ontkomt er ook niet aan”*.

De botsing van belangen wordt vaker gevoeld. Zo is qua eigen inkomsten de familievoorstelling volgens de zakelijk leider het meest succesvol, veel meer dan een maatschappelijk project. *“Dus het is eigenlijk in het kader van die regeling eigen inkomsten onvoordelig om daar al te veel geld in te stoppen. Je kunt beter nog een familievoorstelling*

maken. De vraag is of je daarmee je maatschappelijk draagvlak meer vergroot dan wanneer je dat soort projecten doet". In deze ligt de persoonlijke ideologie ergens anders, en zou dit een conflict in de uitvoering kunnen opleveren.

4.3 Conclusie bevindingen op Operationeel Niveau

De mate waarin het Cultuurprofijt het werk van de medewerkers, in deze fase, raakt, verschilt sterk van persoon tot persoon. Indien het extra werk oplevert zijn er twee voorwaarden om het werk met een goed gevoel te kunnen doen. Ten eerste dient het werk, op lange termijn, rendabel te zijn, het dient voldoende extra inkomsten op te leveren. En het extra werk dient aan te sluiten bij de kernwaarden van de medewerker, waarvoor geldt dat het werk niet ten koste dient te gaan van de artistieke kwaliteit, en er in de uitvoering van de werkzaamheden uitgegaan wordt van de eigen kracht, van organisatie en medewerker.

Er lijkt hier een samenhang te bestaan in de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen met het Cultuurprofijt, en de mate waarin zij beleid in het algemeen ervaren. Indien medewerkers enthousiast of betrokken hierbij zijn, zijn zij dit in beide gevallen. Medewerkers die al betrokken zijn bij cultuurbeleid, zullen eerder in hun werkzaamheden ook het Cultuurprofijt oppakken.

Het verschil in enthousiasme kan op lange termijn veroorzaakt worden door rolconflicten, wanneer verschillende ideologieën met elkaar strijden in de uitvoering kan dit leiden tot spanningen. Wanneer de wijze van uitvoering niet meer strookt met de eigen ideologie kan dit motivatieproblemen gaan opleveren, dit is iets waar medewerkers zich in deze fase al wel bewust van lijken te zijn, maar zich hier nog niet door laten remmen.

Het voldoen aan de voorwaarden voor uitvoering en het omgaan met botsende logica's vormen de uitdaging voor de toekomst.

Hoofdstuk 5 Conclusie Bevindingen

In de basis zijn veel medewerkers het wel eens met het Cultuurprofijt, met name met het idee dat de culturele instellingen moeten proberen hun maatschappelijk draagvlak te vergroten. Waar de meesten zich echter niet in kunnen vinden is dat het maatschappelijk draagvlak enkel vertaald wordt in de behaalde eigen inkomsten. De verdere meningen over het beleid zijn zeer wisselend, sommigen hebben angst voor de toekomstige ontwikkeling, of twijfelen aan de haalbaarheid van het hele beleid.

De positieve houding ten opzichte van het vergroten van het maatschappelijk draagvlak als onderdeel van het Cultuurprofijt valt te verklaren uit een persoonlijke positieve opvatting over cultuurbeleid en een oriëntatie op de buitenwereld. De negatieve houding ten opzichte van de financiële component van het beleid valt te verklaren uit de persoonlijke opvattingen over het belang van subsidie, de wijze waarop de medewerker de verborgen doelen van het beleid interpreteert, en een eigen oriëntatie die meer intern is gericht. De vertegenwoordig wordt als zeer gebrekkig ervaren, en de medewerkers ervaren dan ook weinig invloed op het beleid.

Het organisatiebeleid aangaande het Cultuurprofijt wordt gemaakt door de zakelijk leider. Deze hoopt dit op organische wijze in de organisatie te implementeren. Voor de medewerkers is het afhankelijk van de afdeling, en zelfs van de persoon zelf, in welke mate hij betrokken is bij de implementatie van het beleid. Sommigen medewerkers voelen zich gestimuleerd om mee te denken over beleid, terwijl anderen het idee hebben dat het beleid hun alleen wordt medegedeeld. De laatste groep is minder betrokken en enthousiast over de wijze waarop het Cultuurprofijt in de organisatie wordt vormgegeven dan de groep die wel actief mee denkt.

De respondenten die het Cultuurprofijt in de organisatie positief beleven, zijn ook positief over de hiërarchische verdeling in de organisatie, en de wijze van communicatie. Zij voelen zich thuis en gehoord. De respondenten die negatiever tegen het Cultuurprofijt in de organisatie aankeken, waren dit ook over de hiërarchie en de communicatie. Deze elementen lijken dan ook bij te dragen aan de wijze waarop de medewerker het Cultuurprofijt in de organisatie beleeft.

De wijze waarop het Cultuurprofijt een rol speelt in de eigen werkzaamheden van de medewerkers is nog maar beperkt duidelijk. Wel lijken er al twee voorwaarden te bestaan die nodig zijn om het extra werk met goed gevoel te kunnen doen. Het werk dient op lange termijn financieel rendabel te zijn, en het dient uit te gaan van de eigen kracht van medewerker en organisatie.

De mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij het Cultuurprofijt, en de mate waarin zij dit oppakken in hun eigen werk, heeft te maken met hun betrokkenheid bij cultuurbeleid in het algemeen. Als zij zich hier al betrokken bij voelden, voelen zij dit ook meer bij het Cultuurprofijt, en pakken zij werkzaamheden in dit kader eerder op dan andere collega's. In de toekomst dreigt er gevaar voor motivatieproblemen in de uitvoering, als de wijze van uitvoering niet meer strookt met de eigen overtuiging.

Deel 3 De Conclusie



Hoofdstuk 1 De Conclusie

1.1 Hoe verhouden de medewerkers van het RO zich tot het Cultuurprofijt?

Het Cultuurprofijt, voor de één een uitkomst, voor de ander een nachtmerrie, maar hoe dan ook de meeste medewerkers hebben er twijfels over. Hoe de medewerkers zich tot het Cultuurprofijt verhouden valt te verwoorden aan de hand van de kenmerken zinloosheid, machteloosheid en rolconflicten. Daarbij kan zowel zinloosheid als machteloosheid ervaren worden op het strategisch (beleid), tactisch (organisatie) en operationeel (eigen werk) niveau. Deze ervaringen tezamen maken de complete houding ten aanzien van het beleidsprogramma Cultuurprofijt.

Zinloosheid

Alle medewerkers staan achter het idee dat je als gezelschap moet proberen je maatschappelijk draagvlak te vergroten, in die zin wordt het Cultuurprofijt ervaren als een zinvol beleid. Waar veel medewerkers echter moeite mee hebben is de vertaling van maatschappelijk draagvlak naar eigen inkomsten. In deze financiële norm “als enige thermometer om maatschappelijk draagvlak te meten” kunnen zij zich niet vinden. Er bestaan ook veel twijfels over de haalbaarheid van het beleid, toneel is in hun ogen toch lastig te sponsoren, en de kredietcrisis is in volle gang. Ook bestaat de angst dat het een eerste stap is die leidt tot minder subsidie, wat kan leiden tot een verschraving van het Nederlandse culturaanbod. Op die aspecten, uitwerking beleid, haalbaarheid en toekomst, bestaat veel twijfel over de zinvolheid van het beleid.

Over de wijze waarop het Cultuurprofijt in de organisatie vorm krijgt, bestaat onder de medewerkers geen overkoepelend beeld, het is aan de zakelijk leider om dit te bedenken. Medewerkers hebben wel veel ideeën over de wijze waarop het Cultuurprofijt vorm zou kunnen krijgen in de organisatie, hierbij gaat het zowel om het verder uitbouwen van bestaande activiteiten, als om het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Niet alle medewerkers hebben het gevoel dat ze hun ideeën kwijt kunnen, of dat het zinvol is ze met het management te bespreken. Het Cultuurprofijt past in de organisatie zolang er vanuit een artistieke / inhoudelijk gedachte aan vergroten van het publieksbereik wordt gedaan, en het niet ten koste gaat van de artistieke kwaliteit van de voorstellingen. Op die wijze kan het organisatiebeleid Cultuurprofijt een zinvolle toevoeging zijn voor de organisatie.

De medewerkers die zijn gevraagd iets met het Cultuurprofijt in hun eigen werkzaamheden te gaan doen, hebben hier geen moeite mee. Wel zijn er een aantal voorwaarden waardoor dit werk als zinvol wordt ervaren door de medewerkers. Belangrijk is dat deze nieuwe activiteiten uiteindelijk financieel rendabel zijn, ze geen afbraak doen aan de kwaliteit van de voorstellingen en dat ze vanuit de eigen kracht van medewerker en organisatie worden opgepakt.

Machteloosheid

De medewerkers ervaren in de totstandkoming van het Cultuurprofijt weinig invloed. Ze zijn zelf weinig actief betrokken bij de vertegenwoordigende instanties, en hebben geen eenduidig beeld over de invloed van deze instanties. Wel ervaren de medewerkers een grote verdeeldheid van de sector. Ze hebben het idee dat de sector niet in staat is met één mond

te praten, dat ze verdeeld is door de onderlinge verschillende belangen. Hierdoor ervaren ze weinig invloed op de totstandkoming van het beleid.

De ervaring van de implementatie van het beleid in de organisatie verschilt sterk per medewerker. De vormgeving van het beleid in de organisatie is in de eerste plaats in handen van de directie. Vervolgens verschilt het per afdeling hoe er met de implementatie van het beleid wordt omgegaan, de wijze waarop bepaald het beeld van de medewerker. Stafmedewerkers ervaren in het algemeen meer invloed dan andere medewerkers. Zij ervaren veel vrijheid in het vormgeven van het Cultuurprofijt binnen hun afdeling. Andere medewerkers hebben minder zicht op de wijze waarop het Cultuurprofijt vormgegeven wordt in de organisatie als geheel, en zijn alleen op de hoogte van de maatregelen op de eigen afdeling. Sommigen van de medewerkers hebben het gevoel dat het beleid hun alleen wordt medegedeeld, terwijl anderen zich gestimuleerd voelen om mee te denken over de vormgeving van het beleid. Deze laatste groep is aanzienlijk positiever over het beleid dan medewerkers die zich niet betrokken voelen.

In de eigen werkzaamheden voelen veel medewerkers zich vrij om het Cultuurprofijt op eigen manier of vanuit eigen initiatief op te pakken. Hier ervaren ze veel eigen ruimte in.

Rolconflicten

In deze fase van implementatie, welke immers nog aan het begin is, zijn er nog geen rolconflicten in de uitvoering van het beleid gevonden. Wel kan dit in de toekomst gaan ontstaan, aanwijzing hiervoor is dat voor het doen van het werk in het kader van Cultuurprofijt belangrijk is dat medewerkers uitgaan van eigen kracht, werk financieel rendabel is, en dat ze niet inleveren op artistieke product. Mocht dit in gevaar komen dan bestaat er kans dat er conflicten komen in de uitvoering.

1.2 Welke verklaringen zijn daarvoor gevonden?

De houding die de medewerkers innemen ten opzichte van het Cultuurprofijt wordt gevormd door bepaalde fenomenen. Deze fenomenen verklaren de houding ten opzichte van het Cultuurprofijt. Aan de hand van de theorie over beleidsvervreemding van Tummers, Bekkers en Steijn is gekeken of de aspecten die volgens hun bijdragen aan beleidsvervreemding teruggevonden zijn in deze casus. Daarna wordt ook gekeken welke andere aspecten, die niet uit de theorie afkomstig zijn, bijdragen aan de houding van de medewerkers van het RO Theater ten opzichte van het Cultuurprofijt.

Koppeling met de theorie: welke aspecten uit de theorie zijn gevonden?

Een vijftal aspecten die Tummers e.a. aandragen voor het verklaren van de houding ten aanzien van het beleid zijn teruggevonden bij de medewerkers van het RO Theater. Deze verklaringen zijn: zwakke vertegenwoordiging; de beleidsdoelen; de professionele oriëntatie; de hiërarchie in de organisatie en tot slot de wijze waarop het management het beleid concretiseert.

De ervaren *zwakke vertegenwoordiging* draagt bij aan de ervaren machteloosheid ten opzichte van het beleidsprogramma Cultuurprofijt zelf, het beleid op strategisch niveau. In de casus spreekt men over de vertegenwoordigende instanties of belangenbehartigers, in de theorie over professionele associaties. Veel medewerkers zijn niet tevreden met de invloed

die de vertegenwoordigende instanties in hun ogen hebben op het beleid, noch zijn ze tevreden over hun eigen invloed op de instanties. Het grootste probleem zit volgens de medewerkers in de verdeeldheid van de sector. De sector slaagt er onvoldoende in haar gezamenlijke belangen te vertegenwoordigen en gezamenlijk op te treden. Positief is wel dat enkele medewerkers menen dat deze versplintering aan het verminderen is, en dat er binnen de sector meer naar samenwerking wordt gezocht.

De zinloosheid die de medewerkers ten aanzien van het beleid ervaren, komt voort uit de wijze waarop zij de *beleidsdoelen* interpreteren. Vooral de verborgen doelen die de medewerkers in het beleid menen te herkennen, bepalen in hoeverre zij draagvlak voelen voor het beleid. De ene medewerker ziet het Cultuurprofijt vooral als een bezuiningsmaatregel, de ander ziet het als hulpmiddel voor de sector. Deze groep ervaart het beleid daardoor als zinvoller dan de collega's die het Cultuurprofijt als verkapt bezuinigingsmaatregel zien.

In de tweede plaats wordt de ervaring van zinloosheid aangaande het Cultuurprofijt gevormd door de *professionele oriëntatie*, de set normen en waarden die de medewerkers in het uitvoeren van hun werk hanteren. In de casus wordt dit de persoonlijke oriëntatie genoemd. De wijze waarop men de functie van theater en van theaterinstellingen ervaart, draagt bij aan de wijze waarop men aankijkt tegen het Cultuurprofijt. Het vormt de basiswaarde van waaruit het beleid beoordeeld wordt. Deels sluit het beleid aan, namelijk op de opvatting dat de basis van het theater in het vertellen ligt, en in de dialoog die dit oplevert. Dit sluit aan bij het Cultuurprofijt wat inzet op het vergroten van het maatschappelijk draagvlak. De persoonlijke oriëntatie van de medewerkers is echter meer intern gericht, op beroepsgroep of instelling en de voorstellingen zelf. Deze sluit niet aan op de logica van het Cultuurprofijt, welke bestaat uit de logica van de markt, en gericht is op ondernemerschap. Ook beschermt en verzorgt het Cultuurprofijt het theater niet, iets wat gedaan zou moeten worden vanuit het gevoel dat het theater een oeroude kunstvorm is en onderdeel is van het patrimonium van het land.

Binnen de organisatie kan de mate van machteloosheid verklaart worden aan de hand waarop de *hiërarchie in de organisatie* wordt beleefd door de medewerkers. Bij de hiërarchie gaat het vooral om de ervaren wijze van besluitvorming en invloed. Hierin bestaan onder de medewerkers grote verschillen. Het gevoel van invloed wordt bepaald door de relatie met de directieleden, deelname in de staf, en de wijze waarop het hoofd van de afdeling met informatie omtrent besluiten omgaat.

Het laatste punt wat vanuit de theorie afkomstig en teruggevonden is in de casus is *de wijze waarop het beleid door het management wordt geconcretiseerd*. Voor de medewerkers van het RO Theater draagt de wijze waarop zij betrokken worden bij de beleidsvormingen en de implementatie ervan bij aan het gevoel van zinloosheid van het beleid. Belangrijk hierbij is of de medewerkers het idee hebben dat ze hun ideeën kwijt kunnen, en het gevoel hebben dat er aandacht is voor hun opvattingen. Medewerkers die het gevoel hebben dat ze dit kunnen, zijn positiever over het Cultuurprofijt in de organisatie.

Ook voor de eigen werkzaamheden is dit aspect van belang. De ruimte die de medewerkers van het management krijgen om op hun eigen wijze vorm te geven aan de werkzaamheden die verband houden met het Cultuurprofijt, draagt bij aan een gevoel van zinvol bezig zijn.

Welke aspecten uit de theorie zijn niet gevonden?

Eén verklaring vanuit de theorie is niet gevonden in deze casus, namelijk het aantal beleidsveranderingen. Het RO Theater heeft te maken met veel beleidsveranderingen, elke nieuwe wethouder en elke nieuwe minister komen met een nieuw cultuurbeleidsprogramma. Toch treedt er geen beleidsmoeheid op. Voor de medewerkers is de cyclus van cultuurbeleid een vast gegeven, welke onderdeel is van hun dagelijks bestaan. Het levert een hoop werk op, en er wordt in de jaarplannen ook wel naar het beleid toegeschreven, maar het heeft ook voordelen. Zo dwingt het de organisatie kritisch naar zichzelf te kijken en ook plannen voor de lange termijn te maken. De houding ten aanzien van het aantal beleidsveranderingen is daardoor neutraal, en beïnvloedt de wijze waarop de medewerkers van het RO Theater zich verhouden tot het Cultuurprofijt niet.

Welke verklaringen zijn nieuw?

Naast de verklaringen die vanuit de theorie zijn teruggevonden in de casus, zijn er vanuit het onderzoek een aantal andere verklaringen gevonden voor de houding van de medewerkers van het RO theater. Deze zijn: de invloed van de organisatie en de medewerkers zelf op het beleid; de communicatie in de organisatie; en de verhouding en betrokkenheid bij overig cultuurbeleid.

Voor het gevoel van machteloosheid op strategisch niveau speelt nog een andere partij dan de professionele associatie een belangrijke rol. Bij de vertegenwoordiging gaat het niet zozeer over de professionele associaties, maar meer over sector en organisatie.

De invloed van de sector zou zeer beperkt zijn, maar het opbouwen van een sterke sector is in de ogen van de medewerkers erg belangrijk. De invloed van de organisatie wordt positief ervaren, hier heeft een groot deel van de medewerkers veel vertrouwen in. Het gaat in realiteit hierbij vaak om contact wat er tussen de medewerkers en directie van het RO Theater is met de beleidsmedewerkers en bewindspersonen. Dit aspect heeft een positieve invloed op het gevoel van machteloosheid wat de medewerkers op strategisch niveau ervaren.

De ervaring van invloed in de organisatie wordt ook bepaald door de beleving van de communicatie in de organisatie. De wijze waarop een medewerker de formele communicatie interpreteert draagt bij aan zijn gevoel van machteloosheid. Het maakt veel verschil of een medewerker het gevoel heeft of het beleid hem wordt medegedeeld of dat het wordt overlegt. De informele communicatie, met name rondom de lunch en de borrel, draagt voor alle medewerkers bij aan een positief gevoel van hun invloed.

De houding en betrokkenheid ten opzichte van het Cultuurprofijt wordt voor een groot deel bepaald door de wijze waarop de medewerkers zich verhouden ten opzichte van, en betrokken voelen bij het andere cultuurbeleid.

Veelal wordt het cultuurbeleid als een vervolging of concretisering van ontwikkelingen in de maatschappij gezien. In de speerpunten van het cultuurbeleid van het Rijk herkennen veel medewerkers zich wel, het komt erop neer dat het gezelschap zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid erkent te moeten en ook te willen nemen. Daartegenover staat dat veel medewerkers moeite hebben met de economische ontwikkeling van het cultuurbeleid. Ook cultuursubsidie vormt een belangrijk element. De organisatie is ervan afhankelijk om

hun voorstellingen te kunnen maken, en tegelijkertijd is het een blijk van waardering voor hun werk. Het idee van verdergaande afbouw van de subsidie benaauwd veel medewerkers. Het is in dit licht dat het Cultuurprofijt wordt bekeken. Dat maakt dat er (h)erkenning bestaat voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak, maar de medewerkers moeite hebben met de financiële component van het beleid en men verdergaande afbouw van de subsidies vreest.

Beleidstheorie

Als we vanuit de theorie waaruit beleid is opgebouwd bekijken hoe hier in de casus mee wordt omgegaan, valt op dat veel medewerkers problemen hebben met de beleidstheorie waarop het Cultuurprofijt gestaafd is. In het beleid wordt de verband gemaakt tussen maatschappelijk draagvlak en eigen inkomsten. Als het maatschappelijk draagvlak van een culturele instelling stijgt, dan stijgen ook haar eigen inkomsten. De medewerkers van het RO theater hebben het idee dat dit een foutief verband is. Ze zien het als twee aparte verschijningen die ook los van elkaar kunnen bestaan. Maatschappelijk draagvlak hoeft niet gevolgd te worden door inkomsten.

Deze opvatting over het beleid werkt ook door in de houding die de medewerkers hebben ten opzichte van het Cultuurprofijt. Dat zij het niet eens zijn met de theorie maakt dat zij zich vervreemden van het beleidsprogramma Cultuurprofijt.

1.3 Tot slot

De wijze waarop de medewerker zich verhoudt tot het Cultuurprofijt wordt gevormd door zowel de opvatting over het beleid zelf, de opvatting over het beleid in de organisatie en de opvatting van het beleid in de eigen werkzaamheden. Dit levert per medewerker een unieke combinatie op.

Door alle individuele meningen heen bezien is er bij een ieder in meer of mindere mate een gevoel van machteloosheid en van zinloosheid aangaande het beleid te ontdekken, vaak op alle niveaus, maar ook wisselend per beleidsniveau. Zo kan het gebeuren dat een medewerker zeer negatief over het beleid op strategisch niveau is, maar er in zijn eigen werkzaamheden enthousiast mee aan slag gaat.

De eigen positie en functie in de organisatie, in combinatie met de persoonlijke oriëntatie en beleving van beleid bepalen sterk hoe de beleving van de medewerker is ten opzichte van het Cultuurprofijt.

Het gevoel dat men invloed heeft, zowel in de organisatie zelf als via de vertegenwoordigende organisaties, is voor alle medewerkers van belang. Net als het gevoel dat het beleid een positieve bijdrage levert aan de toekomst van de sector, organisatie en het eigen werk. Medewerkers die hieraan twijfelen ervaren het Cultuurprofijt met meer afstand.

Hoofdstuk 2 Aanbevelingen en reflectie

2.1 Toen en nu

Dit onderzoek binnen het RO Theater is begin 2009 van start gegaan, in die periode zijn in het RO Theater ook de interviews afgenomen. In de zomer van 2011 is dit rapport verschenen. De tussenliggende tijd is het voor de culturele sector een turbulente tijd geweest. Sinds het aantreden van het kabinet Rutte in oktober 2010 is het duidelijk dat er flink bezuinigd wordt op de culturele sector. Zo is het subsidiebudget met 200 miljoen verlaagd en het BTW-tarief verhoogd van 6% naar 19%.

Wat betreft het Cultuurprofijs, hier is een deel van stop gezet. De eigen inkomstennorm is aangepast en wordt nu onverkort toegepast. De matchingsregeling is stopgezet, extra verdiende eigen inkomsten worden niet langer verdubbeld, en het investeringsbudget is verdwenen.

Dit is een ontwikkeling die in 2009 voor veel medewerkers nog ondenkbaar was. Er bestond onder veel medewerkers wel een angst voor de ontwikkeling van het Cultuurprofijs in de toekomst. Maar men had de huidige ontwikkeling niet voorzien.

Het huidige beleid heeft geleid tot een golf van protest in de kunstwereld. Onder de naam 'schreeuw om cultuur' werden overal in het land manifestaties en protesten gehouden. Dit protest heeft niet tot grote aanpassingen in het beleid geleid.

Onder de noemer 'de tafel van zes', waar onder andere de Cultuurformatie deel van uitmaakte, probeert de cultuursector zich te verenigen en het gesprek met de minister aan te gaan. Toen deze gesprekken niet een door de sector gewenst resultaat opleverden, werd deze groep door de sector niet meer serieus genomen. Het advies van de Raad van Cultuur over de bezuinigingen is door het kabinet niet overgenomen, en de voorzitter van de Raad heeft haar functie neergelegd (www.cultuurformatie.nl, www.cultuur.nl, www.nederlandschreeuwtomcultuur.nl). De communicatie tussen overheid en cultuur lijkt daarmee verbroken.

Ook binnen het RO theater heeft een belangrijke verandering plaats gevonden. In het begin van 2011 is er een nieuwe zakelijk leider aangetreden. Deze heeft ervaring op het gebied van marketing en 'eigen inkomsten'. Ook de rol van de afdeling publiciteit is veranderd en heet nu marketing, communicatie en PR, welke een nieuw afdelingshoofd krijgt. De organisatie lijkt dus versnelt aan het cultureel ondernemerschap te zijn gaan werken (www.rotheater.nl). Eigen inkomsten zijn veel belangrijker geworden.

2.2 Welke lessen kunnen er getrokken worden uit het rapport?

Op strategisch niveau lijkt samenwerking de grootste uitdaging voor de komende tijd te zijn. In 2009 voelden veel medewerkers zich onvoldoende vertegenwoordigd, met name door de versnippering van de sector. Anno 2011 is het vertrouwen in het beleid wellicht verder afgenomen, maar de overheid blijft voor de culturele sector een belangrijke partner.

De sector zal zich moeten inzetten om op eenduidige, duidelijke wijze te communiceren met de overheid. Het gevoel van de concurrentie te boven komen en de gezamenlijke belangen te vertegenwoordigen zal, door de schaarste aan subsidie, een grote uitdaging zijn. Hier ligt een taak voor de vertegenwoordigende instanties. Zij zullen moeten proberen de kloof met

hun achterban te verkleinen, een grotere betrokkenheid bij de gezamenlijke belangen creëren en inzetten op samenwerking in de sector.

Wil de overheid bijdragen aan een positieve verhouding van de medewerkers in de culturele sector tot het cultuurbeleid, dan dient zij open te zijn over de 'verborgen' doelen (bijbedoelingen) van het beleid en rekening te houden met de oriëntatie van de medewerkers in de sector. Open communicatie over de bedoelingen van het beleid kan wantrouwen doen verminderen. Door zich rekenschap te geven van de normen van de sector (de professionele oriëntatie), waar staan ze voor, kan het beleid beter aansluiten op de belevingswereld van de medewerkers.

In de organisatie ligt het zwaartepunt in de communicatie. Zowel de wijze waarop het management met haar medewerkers communiceert, als de wijze waarop medewerkers hun ideeën en input kwijt kunnen bij het management. Bijzonder aan het theatergezelschap is dat het een organisatie is waarin een hoop creatieve mensen werken. Deze mensen hebben veel ideeën over hoe er met nieuwe uitdagingen omgegaan kan worden. Dit is een kracht die de organisatie verder kan helpen. Een ander aspect van het theatergezelschap is dat het een organisatie is waarin de mensen graag het gevoel hebben dat ze gezien worden. Medewerkers voelen zich meer betrokken wanneer ze dit gevoel krijgen.

In het uitvoeren van het eigen werk is het belangrijk dat er blijvend oog is voor de waarden van de medewerkers. Belangrijk is dat men in de werkzaamheden om te komen tot meer eigen inkomsten uitgaat van de eigen kracht van medewerkers en organisatie. Zodat de nieuwe focuspunten niet ten koste gaan van de artistieke kwaliteit van de voorstellingen, het primaire uitgangspunt van veel medewerkers.

2.3 theoretische reflectie

De theorie over beleidsvervreemding bleek goed toepasbaar te zijn op de casus van het RO Theater en het Cultuurprofijt. Dit ondanks de bestaande discrepantie tussen het type organisatie en medewerkers waarvoor de theorie over beleidsvervreemding bedoeld is, en het type waarop het in dit onderzoek is toegepast. De theorie bood hier een handvat om de houding van de medewerkers van het RO Theater ten aanzien van het Cultuurprofijt te onderzoeken en te verklaren.

Veel van de aspecten welke in de theorie gebruikt worden om de mate van beleidsvervreemding te verklaren, zijn in deze casus verklaringen voor de houding die de medewerkers van het RO Theater hebben ten aanzien van het Cultuurprofijt. Er zijn echter ook een aantal afwijkingen ten aanzien van de theorie gevonden. Een aantal daarvan zijn casus, of in ieder geval sector, afhankelijk. De mate van beleidsveranderingen, invloed van organisatie en medewerkers op het beleid en de betrokkenheid bij overig beleid lijken hier voorbeelden van te zijn. Dit wil niet zeggen dat deze zaken niet ook in andere contexten van belang kunnen zijn, maar ze zijn hier erg verbonden aan de sector en de casus. Minder verbonden aan de casus, maar wel van belang, is de ervaring van de communicatie. Voorstelbaar is dat dit niet sector of casus gebonden is, dit zal echter uit verder onderzoek moeten blijken. Wellicht dat de wijze waarop communicatie wordt ervaren ook een verklaring is voor de mate van beleidsvervreemding die medewerkers kunnen ervaren.

De meerwaarde van de theorie in deze casus is de compleetheid van het concept beleidsvervreemding geweest. Dit heeft het mogelijk gemaakt de houding ten aanzien van

het Cultuurprofiel op drie niveaus te onderzoeken. In deze casus blijkt dat er verschillen kunnen bestaan tussen de houding op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierdoor kan de diffuse houding tot het beleid onderzocht en verklaard worden.

De culturele sector blijkt voor het onderzoeksdomein van de bestuurs- en organisatiewetenschap een interessant veld te zijn. Juist ook in het licht van de huidige bezuinigingen. In het veld zijn veel organisatorische en bestuurlijke vraagstukken te ontdekken, zoals de verhouding tussen cultuursector en overheid, de reorganisatie en benodigde samenwerking van de sector, en de cultuurverandering die de overheid bij de sector wil bewerkstelligen. Het nieuwe overheidsbeleid levert tal van vragen op, en een veelvoud daarvan aan potentieel onderzoeksmateriaal. Een schat aan onderzoeksmateriaal ligt klaar!

Persoonlijke noot

Bestuurs- en Organistatiewetenschap en de culturele sector vormen, naar mijn mening, een mooie combinatie, waarin nog een hoop te leren en te ontdekken valt. Ik ben blij dat ik een combinatie tussen beide velden heb kunnen maken, dit was niet altijd makkelijk, en leverde en hoop vragen op over de hanteerbaarheid van de theorie in de sector. Uiteindelijk is het mogelijk geweest beide te combineren, en heb ik veel geleerd over beide domeinen. Een ontdekkingstocht die ik niet snel zal vergeten, en waarvan u bij deze alle resultaten hebt gelezen.

Bibliografie

Wetenschappelijke Literatuur

Bockma, H. *Kunstsector moet verzakelijken*. (2008, februari 01). *de Volkskrant*

Boeije, H., *Analyseren in kwalitatief onderzoek – denken en doen*, 2005, *BOOM Onderwijs*, Utrecht

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., van Twist, M.J.W., Ringeling, A.B., Rosenthal, U., *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek*, 1996, *Samsom H.D. Tjeenk Willink*, Alphen aan den Rijn

de Bruin, H., & ten Heuvelhof, E., *Management in Netwerken, over veranderen in een multi-actornetwerk*, 2007, *Uitgeverij LEMMA*, Den Haag

Doelen, van der F., & Klok, P.-J. *Beleidsinstrumenten*. In M. H. A. Hoogerwerf, *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap* (pp. 209 - 226), 1998, *Samson*, Alphen aan den Rijn.

Gastelaars (ed.), *On Location – the relevance of the 'Here' and 'Now' in organizations*, 2000, *Shaker publishing*, Maastricht

Glasbergen, P., *Beleidsuitvoering als probleem: oorzaken en perspectieven*. In: *Handboek Beleidswetenschap*, Lehning, P.B. en Simonis, J.B.D. (ed.), *Boom*, Meppel/Amsterdam, 1987, pp. 80-93

't Hart, H., Boeije, H., Hox, J., *Onderzoeksmethoden*, 2005, *BOOM Onderwijs*, Utrecht

Hill, H.C., 'Understanding Implementation: Street-level Bureaucrats' Resources for Reform', in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003, vol. 13 (3), p. 265-282.

Hollis, M., *The philosophy of social science – an introduction*, 1994, *Cambridge University Press*, Cambridge.

Hoogerwerf, A. *Beleid, processen en effecten*. In: M.H.A. Hoogewerf, *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap*, 1998, p. 17-35, *Samsom HD*, Alphen aan den Rijn.

Lipsky, M., *Street-level bureaucracy: the critical role of street-level bureaucrats*. In: 'Classics of public administration', Shafritz, J.M., Hyse, A.C., 1992, p. 476-484., *Brooks/Cole Publishing Company*, California.

Pressman, J.L. & Wildavsky, A., *Implementation*, 1973, *University of California Press*; London, England

Stone, D., *Policy paradox, the art of political decision making*, 2002, W.W.Norton & Company, New York

Tummers, Bekkers, Steijn, *Policy alienation: A comparative case study of public professionals implementing policy programs*, 2008, Erasmus Universiteit, Rotterdam

Tummers, Bekkers, Steijn *Public policy alienation of public service workers: a conceptual framework*, 2007, IRSPM XI Conference, Potsdam, Germany

Tummers, Bekkers, Steijn, *Beleidsvervreemding van publieke professionals: theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen*, 2008, conceptartikel voor B en W, Tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij

Wijnhoven, Leo. *Cultuurbeleid in Nederland*, 2002, Van Marle Drukkerij B.V., Moerkapelle

Yin, R. K., *Case Study Research, design and methods, fourth edition*, 2009, SAGE Publications, Inc., Amerika

Yin, R.K., *the Case study crises: some answers*. In: *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, 1981, pp 58-65

Literatuur

Cultuurformatie, *Het Mauritshuis Manifest, Vitale verbindingen versterken, een cultuurpolitieke agenda 2007-2010*, 2007, Amsterdam

Commissie Cultuurprofijs, *Meer draagvlak voor Cultuur*, Adviesrapport, 31 januari 2008

Eykelenburg, van, C., *Eigen inkomstennorm voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur*, advies aan de minister van OCW, 2009

Gemeente Rotterdam, dienst Kunst en Cultuur, *In verbeelding van elkaar, samen het toneel van de stad zijn*, Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2009 – 2012, 2007, Rotterdam

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Kunst van Leven, hoofdlijnen Cultuurbeleid*, 2007, Den Haag

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Subsidieplan Kunst van Leven*, 2008, Den Haag

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Regeling subsidies en uitkeringen cultuuruitingen*, WJZ/2007/36442(8221), 2007, Den Haag

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *reactie rapport Commissie Cultuurprofijs*, DK/B&B/19044, 10 juni 2008, Den Haag

Raad voor Cultuur, *Advies eigen inkomstennorm voor cultuurproducerende instellingen in de Basisinfrastructuur*, 2009, Den Haag

Stichting Theaterproducties Rotterdam, *RO Theater Brochure 2008/2009*, 2008, Rotterdam

Stichting Theaterproducties Rotterdam, *RO Theater Informatieboekje 2008/2009*, 2008, Rotterdam

Stichting Theaterproducties Rotterdam, *Jaarplan 2008*, 2007, Rotterdam

Stichting Theaterproducties Rotterdam, *Jaarverslag 2007*, 2008, Rotterdam

Gespreksverslagen

Cultuurformatie, *Verslag gesprek met minister Plasterk op 26 mei 2008*, 2008, Amsterdam, op: www.cultuurformatie.nl

Cultuurformatie, *Verslag De Bazel II*, 11 november 2008, Amsterdam, op: www.cultuurformatie.nl

Kunsten '92, *Debat Cultuurprofijt en de Kredietcrises*, 2 februari 2009, op: www.kunsten92 (ook persoonlijk bijgewoond)

Lux Nijmegen, *Hoe ondernemend wil de cultuursector worden? Verslag debat Cultuurprofijt*, 9 april 2008, op: www.lux-nijmegen.nl

Websites

Websites geraadpleegd ter vergaring van algemene informatie

Commissie Cultuurprofijt, www.cultuurprofijt.nl, *niet meer actief*

De Cultuurformatie, www.cultuurformatie.nl

Kunsten '92, www.kunsten92.nl

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, www.minocw.nl, *nu www.rijksoverheid.nl*

Nederland Schreeuwt om Cultuur, www.nederlandschreeuwtomcultuur.nl

Raad voor Cultuur, www.cultuur.nl

RO Theater, www.rotheater.nl

Vereniging Nederlandse Theaters, www.vnt.nl