

Ilse Melis



een onderzoek naar de rol van centra voor
de kunsten in een veranderende samenleving



Colofon:

Ilse Melis

info@ilsemelis.nl

www.ilsemelis.nl

Vormgeving:

Wilhelmina Ontwerp

Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd en/of verspreid zonder schriftelijke toestemming van de Eigenaar. Slechts een niet commercieel privé gebruik is toegestaan in het kader van de wetgeving op auteursrecht.

©Ilse Melis 2017

Van waarde zijn en blijven

Een onderzoek naar de rol van centra voor de
kunsten in een veranderende samenleving

Ilse Melis

Master Kunsteducatie Alliantie Zuid

2080716

29 mei 2017

Begeleider: Ben Hekkema

Tweede lezer: Bert Matthijssen

It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better. The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly, so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat

Theodore Roosevelt, speech: 'The Man in the Arena', april 1910

Abstract

pagina 9

1. Inleiding

pagina 12

2. Theoretisch kader

pagina 18

- 2.1. *De waarde van kunst en cultuur*
- 2.2. *Organisaties en maatschappelijke waarde*
- 2.3. *Trends en ontwikkelingen*
- 2.4. *Balanced scorecard*

3. Methode en onderzoeken

pagina 41

4. Bestaansreden

pagina 48

- 4.1. *Maatschappelijke opdracht*
- 4.2. *Kernwaarden*
- 4.3. *Missie en visie*

5. Maatschappelijke effecten

pagina 58

6. Strategie

pagina 64

- 6.1. *Financiën en cultureel ondernemerschap*
- 6.2. *Imago*
- 6.3. *Interne en externe processen*
- 6.4. *Leer- en groeivermogen*

7. Conclusie en discussie

pagina 74

- 7.1. *conclusie*
- 7.2. *discussie*

8. Aanbevelingen

pagina 80

Dankwoord

pagina 83

Literatuuroverzicht

pagina 825

Bijlagen

pagina 88

Abstract

Centra voor de kunsten (CvK's) verzorgen een basisinfrastructuur op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst in de gemeente. De afgelopen jaren is het aantal centra voor de kunsten fors gedaald en het werkgebied is kleiner geworden. Dit onderzoek richt zich op leiders en managers van centra voor de kunsten. Er wordt een gefundeerde theorie gevormd omtrent de algemene maatschappelijke opdracht, kernwaarden, missie en visie voor CvK's in grote gemeenten. Daarnaast worden de factoren onderzocht die bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opdracht.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt:

Hoe kunnen centra voor de kunsten van maatschappelijke meerwaarde zijn en blijven als basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in grote gemeenten?

In dit kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van theoretische triangulatie vanuit de vakgebieden kunsteducatie, bestuurskunde en strategisch management. Er is een meervoudige casestudy gedaan, waarbij interviews zijn afgenomen met bestuurders en managers van centra voor de kunsten. De interviewvragen zijn voortgekomen uit de thema's van de *balanced scorecard* en uit de resultaten van het theoretische onderzoek. De gegevens zijn axiaal gecodeerd en er is een gefundeerde theorie gevormd. De validatie van het onderzoek is tot stand gekomen middels methodische triangulatie, peer-debriefing en member-checking.

De maatschappelijke opdracht van centra voor de kunsten is het verzorgen van een basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in de gemeente. Er heeft een accentverschuiving plaatsgevonden wat betreft de invulling van de rol van centra voor de kunsten.

De volgende visie en missie kan voor CvK's geformuleerd worden:

- » als basisinfrastructuur voor cultuureducatie bereiken de CvK's alle kinderen en jongeren op en om de scholen;
- » als basisinfrastructuur voor amateurkunst leveren de CvK's een bijdrage aan de culturele loopbaan van inwoners in de vrije tijd;
- » mensen worden verleid, kunnen iets beleven en stijgen boven zichzelf uit;
- » de CvK's fungeren als een bruisend, cultureel knooppunt in de stad;
- » vanuit het kloppende, culturele hart stroomt cultuureducatie verder in de wijken van de gemeente(n);
- » cultuurparticipatie wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken.

CvK's zijn maatschappelijk succesvol als zij hun missie kunnen uitvoeren vanuit de volgende kernwaarden:

- » toegankelijkheid en laagdrempeligheid
- » pluriformiteit en cultuurdrager
- » betrouwbaarheid en kwaliteit
- » innovatie
- » onafhankelijkheid en neutraliteit.

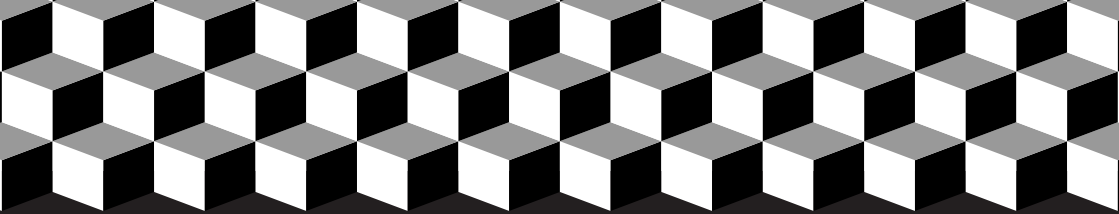
De volgende factoren dragen bij aan het succesvol uitvoeren van de missie:

- » een positief imago;
- » voldoende financiële middelen;
- » een competent team.

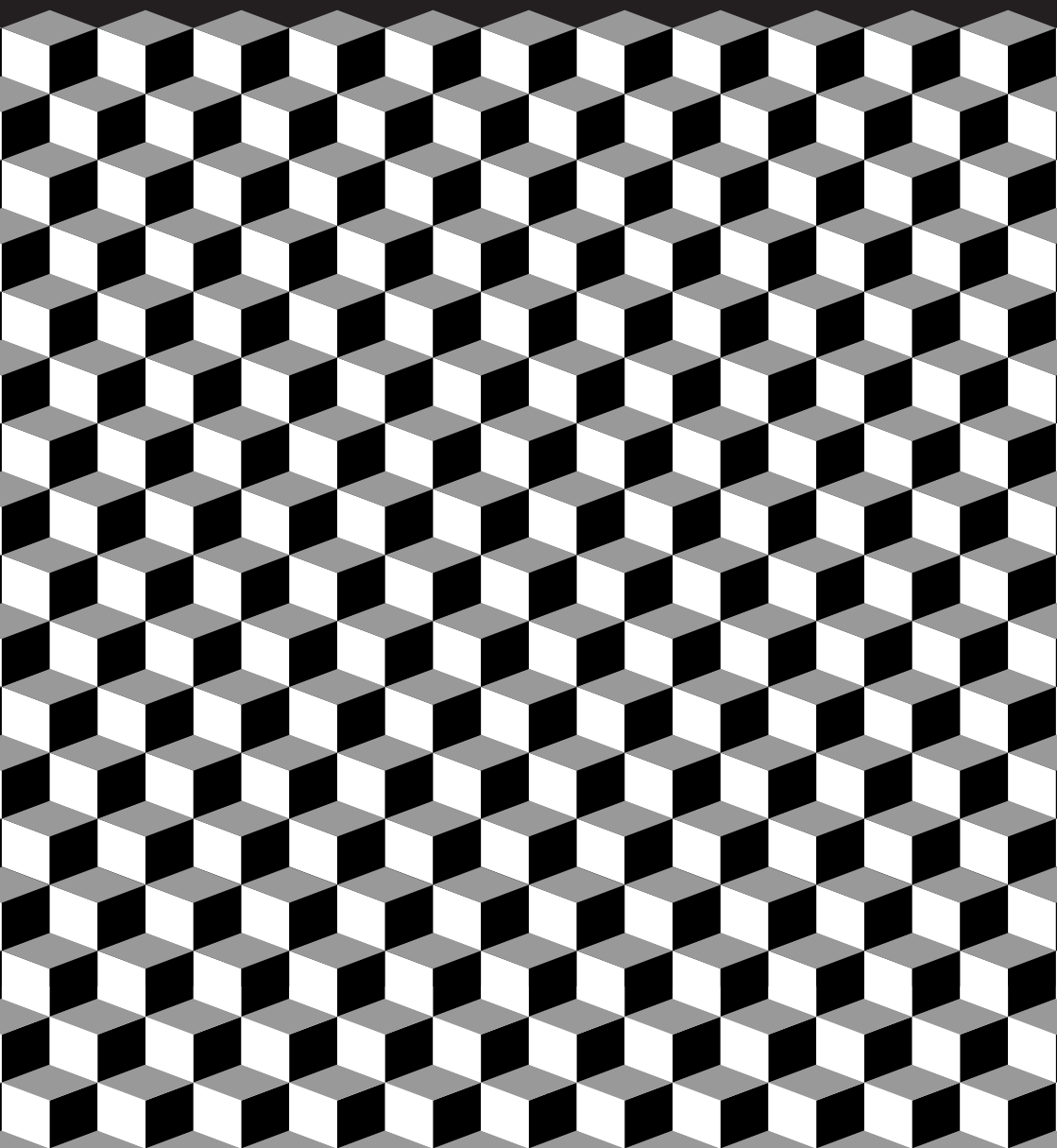
Door de privatisering van CvK's komt het succesvol uitvoeren van de missie vanuit de kernwaarden onder druk te staan.

De volgende aanbevelingen worden geformuleerd voor CvK's:

- » rapporteren via *outcome* om *creaming* te voorkomen;
- » professionele kunstenaars ondersteunen in plaats van met hen te concurreren;
- » bibliotheken, volksuniversiteiten en centra voor de kunsten samenvoegen.



INLEIDING



1. Inleiding

Van muziek op schoot met peuters tot werelddans voor volwassenen. Van het kunstmenu en cultuureducatie met kwaliteit op basisscholen tot CKV-programma's in het voortgezet onderwijs. Wie heeft er geen cultuureducatie gehad op school of kent iemand die deelneemt aan culturele activiteiten in de vrije tijd? Centra voor de kunsten (CvK's) verzorgen een basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in de regio.

Dezelfde organisaties hebben een probleem. Volgens de adviescommissie buitenschoolse cultuureducatie van de provincie Noord-Brabant (2015) is het huidige centrum voor de kunsten niet langer houdbaar. In een veranderend economisch en politiek klimaat heeft de overheid zich steeds verder teruggetrokken en hierdoor zijn CvK's de afgelopen jaren steeds verder geprivatiseerd. Verdergaande bezuinigingen op kunst en cultuur hebben grote consequenties voor centra voor de kunsten. Daar waar er in 1989 nog 231 CvK's waren, is dit aantal gedaald naar 185 in 2009, naar 174 in 2011 en naar 158 in 2013. Tevens blijkt dat het werkgebied van de overgebleven CvK's kleiner wordt (LKCA, 2014b, Kunstbalie, 2015). Daarbij worden centra voor de kunsten geconfronteerd met een veranderende klantbehoefte. CvK's dienen in te spelen op deze ontwikkelingen om niet verder aan terrein te verliezen.

Centra voor de kunsten hebben altijd een maatschappelijk belang gediend en zij staan voor een uitdaging om cultuureducatie en amateurkunst op lokale en regionale schaal te blijven voorzien. Het is van maatschappelijk belang dat er een voorzieningenaanbod blijft bestaan op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst. Het doen wegvallen van de centra heeft gevolgen voor het culturele aanbod en de activiteiten in de gemeente. De markt kan en wil niet alles overnemen. Centra voor de kunsten kunnen en willen deze opdracht wel blijven vervullen. Zij voelen zich verantwoordelijk voor de culturele levensloop van alle inwoners in de gemeente. Om voort te kunnen bestaan is het noodzakelijk dat centra voor de kunsten hun rol in de gemeente herzien en hun strategie hierop aanpassen. Zo kunnen zij van maatschappelijke waarde zijn en

blijven en de culturele levensloop van inwoners in de gemeente waarborgen. Er is geen landelijk omschreven maatschappelijke opdracht voor centra voor de kunsten. Ook ontbreekt het aan een landelijk gedragen visie, missie en kernwaarden voor CvK's. In dit onderzoek wordt hiervoor een gefundeerde theorie gevormd die kan bijdragen aan de legitimering van CvK's. Beschreven wordt welke effecten CvK's willen teweegbrengen en welke factoren bijdragen aan het vervullen van de maatschappelijke opdracht. Dit gebeurt vanuit meerdere theoretische perspectieven, namelijk de kunsteducatie, bestuurskunde en het strategisch management.

Centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek is geschreven voor leiders en managers van centra voor de kunsten. Centraal in dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen centra voor de kunsten van maatschappelijke meerwaarde zijn en blijven als basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in grote gemeenten?

In de afzonderlijke hoofdstukken komen de volgende deelvragen aan bod:

1. Wat is de bestaansreden van centra voor de kunsten in grote gemeenten in de veranderende samenleving? (Zie H.4. Bestaansredenen)
2. Welke maatschappelijke effecten willen CvK's teweegbrengen? (zie H.5. Maatschappelijke effecten)
3. Welke factoren dragen bij aan de vervulling van de maatschappelijke opdracht van centra voor de kunsten? (Zie H.6. Strategie)

Doelstelling en relevantie

Centra voor de kunsten voelen zich verantwoordelijk voor de culturele levensloop van inwoners in de gemeente. In het huidige politieke en economische klimaat is het lastig voor centra voor de kunsten om voort te bestaan. Vele fusies, reorganisaties en faillissementen van CvK's hebben elkaar de afgelopen jaren opgevolgd (LCKA, 2014b). Het huidige centrum voor de kunsten is niet langer houdbaar (adviescommissie Noord-Brabant, 2015).

Dit onderzoek gaat over de bestaansredenen van centra voor de kunsten. Besproken wordt wat de maatschappelijke meerwaarde van CvK's kan zijn op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst. Volgens Desmidt en Heene (2013) is het

vervullen van een maatschappelijke doelstelling de bestaansreden van publieke en sociale organisaties. De missie, visie en kernwaarden vormen een fundering voor de richting van een organisatie (p. 227). Voor CvK's is geen overkoepelende richting geformuleerd. In dit onderzoek wordt een theorie gevormd omtrent de algemene maatschappelijke opdracht, kernwaarden, missie en visie voor CvK's in grote gemeenten.

Daarnaast zijn er factoren die het realiseren van de maatschappelijke effecten mogelijk maken. Onderzocht wordt welke factoren het realiseren van de maatschappelijke effecten van CvK's stimuleren en welke deze belemmeren. Dit gebeurt aan de hand van de perspectieven van de balanced scorecard: financiën, klanten, processen en leer- en groeivermogen.

Met dit onderzoek wordt een poging gedaan om de meerwaarde van centra voor de kunsten inzichtelijk te maken en om de houdbaarheid van CvK's te vergroten. Om tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen, worden inzichten uit de kunsteducatie, bestuurskunde en het strategisch management gekoppeld. Op deze manier wordt niet alleen onderzocht wat de waarde is van cultuureducatie en amateurkunst. Ook wordt onderzocht wat de meerwaarde is van centra voor de kunsten als organisatie en welke factoren bijdragen aan hun voortbestaan. Het combineren van de verschillende theoretische perspectieven kan van meerwaarde zijn voor bestuurders van centra voor de kunsten bij de besluitvorming.

Afbakening onderzoeksterrein

Centra voor de kunsten verzorgen een voorzieningenaanbod voor buitenschoolse cultuureducatie en amateurkunst in de vrije tijd. In dit onderzoek over centra voor de kunsten wordt de definitie van Cultuurnetwerk (2004) gehanteerd:

'Centra voor de kunsten is de verzamelnaam van muziekscholen, dansscholen en creativiteitscentra. De cursussen die deze centra aanbieden, zijn gerelateerd aan de zes disciplines in de kunsten: audiovisueel/nieuwe media, beeldend, dans, drama, literatuur en muziek' (p. 5).

Volgens Vinkenburg, Syderius, Van Gennip en Van Maurik (2010) zijn er drie typen bedrijfsmodellen te onderscheiden voor centra voor de kunsten. Deze visie is gecombineerd met de typen die Cultuurnetwerk (2004) geformuleerd heeft.

Te onderscheiden zijn:

1. De aanbodgerichte instelling, waarbij voornamelijk aanbodgericht gewerkt wordt in één discipline. Het gaat hierbij voornamelijk om muziekscholen die muzieklessen en soms ook danslessen aanbieden.
2. De vraag- en procesgerichte instelling. Bij deze instellingen worden een of meer kunstdisciplines aangeboden: beeldende kunst, dans, literatuur, theater, muziek interdisciplinaire kunst en/ of toegepaste kunst. Het gaat hierbij voornamelijk om korte cursussen en projecten waarin naar een eindpresentatie toegewerkt wordt.
3. De grote, gecombineerde instelling, waarbij de focus ligt op het proces en er een minder uitgesproken keuze is voor het aanbod- of vraaggericht werken. Het gaat om een stedelijk centrum voor de kunsten dat vaak uit fusies (van o.a. muziekscholen) is ontstaan. De instellingen verzorgen een cursorisch aanbod in de vrije tijd en ze verlenen diensten aan het onderwijs. Daarbij kan gedacht worden aan projecten op scholen, de organisatie van evenementen en deskundigheidsbevordering van docenten.

Dit onderzoek richt zich op grote, gecombineerde centra voor de kunsten. De centra zijn werkzaam voor gemeenten met meer dan 90.000 inwoners, exclusief de vier grote steden. Volgens Willems (2006) hebben deze gemeenten een alomvattend cultuurbeleid. Grote, gecombineerde centra voor de kunsten verzorgen een rijk en gevarieerd aanbod in alle kunstdisciplines in de gemeente. Daarnaast bieden de CvK's uitgebreide en aanvullende voorzieningen op het gebied van faciliteiten en presentaties. Naast de werkzaamheden in de vrije tijd verzorgen CvK's een uitgebreid aanbod in het onderwijs, de naschoolse opvang en brede school (Willems, 2006, p. 38-39). Concreet gaat het hierbij om centra voor de kunsten zoals De Nieuwe Veste (Breda), BplusC (Leiden), VRIJDAG (Groningen), Artiance (Alkmaar) en de Lindenberg (Nijmegen).

De reden dat de focus ligt op dit type instelling, is omdat deze centra geen monopoliepositie hebben in de gemeente. In grote gemeenten zijn veel andere kunsteducatieaanbieders die activiteiten verzorgen in het binnenschoolse en buitenschoolse domein. De CvK's zullen extra scherp voor ogen moeten hebben wat hun culturele en maatschappelijke relevantie is in de gemeente. Strategisch handelen is noodzakelijk om niet aan terrein te verliezen.

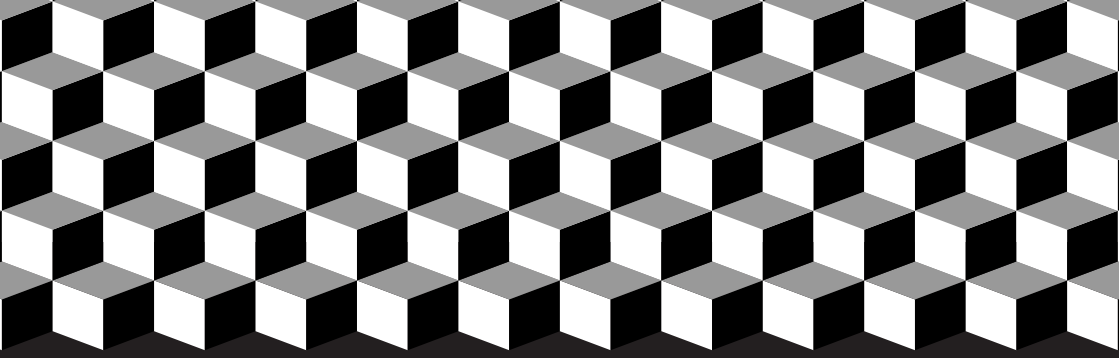
Dit onderzoek is niet gericht op de aanbodgerichte en de vraag- en procesgerichte instelling. Het gaat dus niet om muziekscholen, creativiteitscentra en gecombineerde instellingen die alleen aanbod verzorgen in de vrije tijd of organisaties die alleen werken vanuit een netwerkfunctie. Ook gaat het niet om centra voor de kunsten die werkzaam zijn voor gemeenten met

minder dan 90.000 inwoners. Het onderzoek richt zich niet op instellingen die op provinciale of nationale schaal werkzaam zijn ten behoeve van kunsteducatie en amateurkunst, zoals Kunstbalie of het LKCA. Tot slot gaat het niet om centra voor de kunsten die niet in een gebouw gevestigd zijn met voorzieningen voor kunstbeoefening.

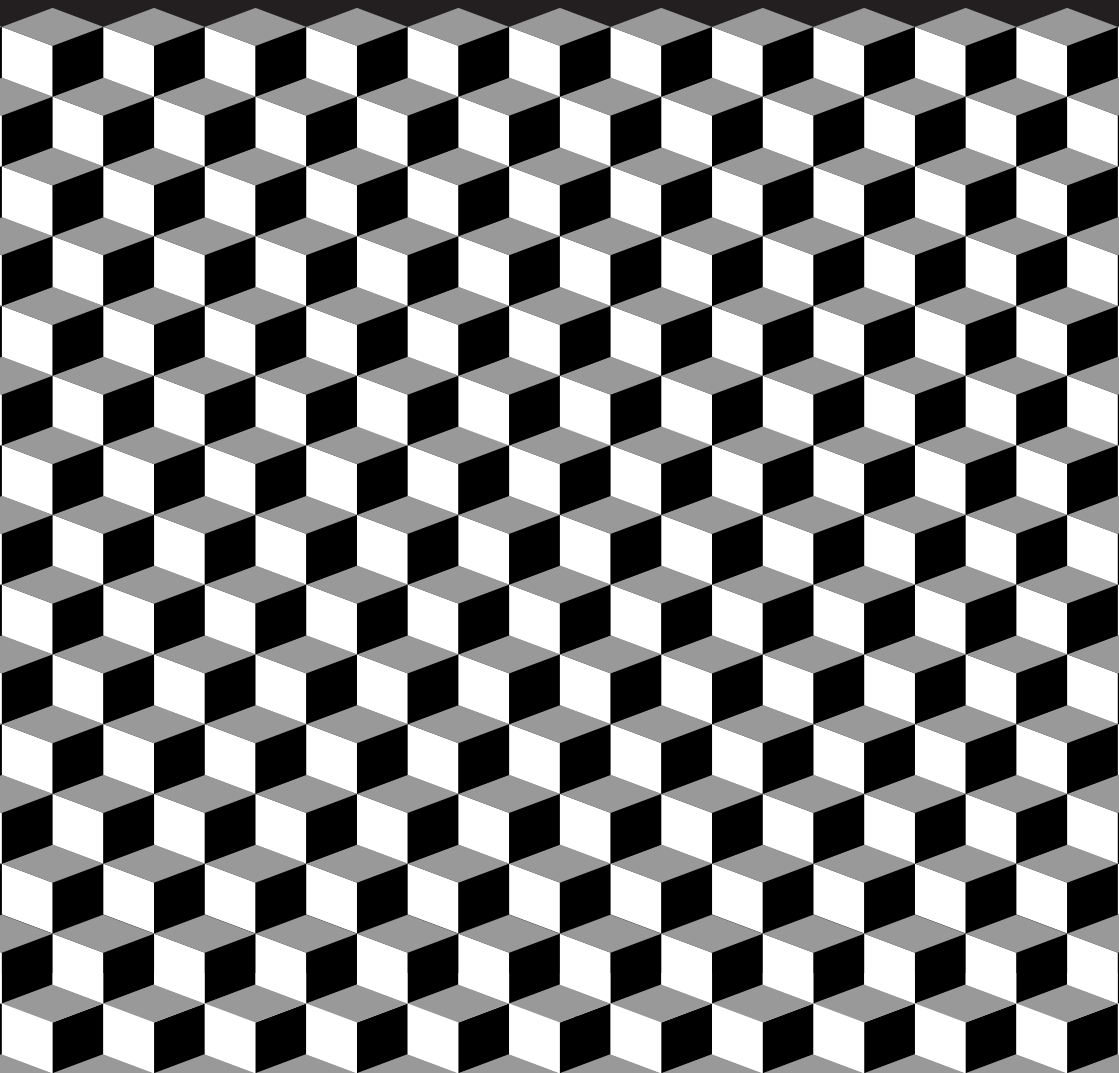
Meer achtergrondinformatie is opgenomen in de bijlagen. Het gaat daarbij om de activiteiten en diensten van centra voor de kunsten (bijlage 1), een lijst met grote gemeenten (bijlage 2) en om een lijst met gecombineerde CvK's in grote gemeenten (bijlage 3).

Leeswijzer

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen zal in hoofdstuk 2 een theoretisch kader geschetst worden. Hierbij wordt ingegaan op de waarde van kunst en cultuur, cultuureducatie en amateurkunst. Daarna wordt ingegaan op de bestuurskundige begrippen 'organisaties' en 'maatschappelijke waarde'. Trends en ontwikkelingen die van invloed zijn voor CvK's worden besproken. Ook wordt inzicht gegeven in het meetinstrument dat is gehanteerd voor de interviews van het onderzoek: de *balanced scorecard* (BSC). Hoofdstuk 3 bespreekt en onderbouwt de onderzoeksmethode. Elk afzonderlijk hoofdstuk dat volgt geeft antwoord op een deelvraag. Hoofdstuk 4 bespreekt de bestaansredenen van CvK's. Er wordt een maatschappelijke opdracht geformuleerd aan de hand van de rol en functie van CvK's. Daarnaast worden overkoepelende kernwaarden en een visie en missie voor CvK's geformuleerd. Hoofdstuk 5 bespreekt de maatschappelijke effecten die CvK's willen teweegbrengen aan de hand van de missie en visie. Hoofdstuk 6 bespreekt de factoren die het realiseren van deze maatschappelijke effecten mogelijk maken. Hoofdstuk 7 geeft de conclusie van en discussie over het onderzoek en in het laatste hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd.



THEORETISCH KADER



2. Theoretisch Kader

2.1. De waarde van kunst en cultuur

Gielen, Eikhuizen, Van den Hoogen, Lijster en Otte (2014) hebben in 'De Waarde van Cultuur' onderzocht op welke manier cultuur van waarde kan zijn. Aansluitend bij de definitie van Rudy Laermans beschrijven ze dat 'cultuur een sociaal gedeeld tekenfonds of - repertoire is' (geciteerd in Gielen et al, 2014). Cultuur is gericht op betekenisgeving en het gaat daarbij om wat we waardevol vinden in het leven en hoe we naar de wereld kijken. Het is iets wat je beleeft door te handelen. Cultuur is geen statisch begrip, maar wordt levend gehouden door mensen: ze passen aan, herhalen, actualiseren, duiden en bekritisieren. Daardoor is cultuur steeds in ontwikkeling. Daarnaast is cultuur iets wat 'sociaal gedeeld' is. Hiermee wordt bedoeld dat cultuur alleen levensvatbaar is als ze door een collectief wordt gedragen. Ze moet door meerdere mensen een gelijke betekenis toegerekend krijgen en daarmee heeft ze een 'gemeen' of een gemeenschappelijkheid. De gedeelde betekenissen veranderen in gewoonten, vertrouwdheden en erfgoed waaraan men zich gaat hechten (p. 11-13).

Biesta (2010) beschrijft dat het onderwijs een socialiserende, kwalificerende en subjectiverende rol heeft. Volgens Gielen (2014) geldt dit niet alleen voor het onderwijs, maar ook voor de cultuursector. Socialisatie helpt individuen om te integreren in een sociale, politieke en economische orde. Cultuur maakt het mogelijk dat mensen, groepen en samenlevingen zin geven aan hun bestaan. Mensen kunnen een waardevol leven leiden en in relatie met anderen zin geven aan hun bestaan.

Kwalificatie is gericht op de objectieve maten waarin vastgelegd wordt wat mensen moeten kennen en kunnen om tot een bepaalde gemeenschap te behoren. Denk daarbij aan sociale omgangsregels of beheersing van de taal. Erbij horen vereist in iedere cultuur andere kennis en vaardigheden. Ook voor de kunsten geldt dat kwalificatie van belang is om op een bepaald niveau mee te kunnen doen, bijvoorbeeld door bepaalde technieken te beheersen. Subjectivering maakt dat individuen een autonome, zelfstandige, onafhankelijke en soms kritische positie kunnen innemen ten opzichte van de bestaande of

heersende culturele orde. Volgens Biesta zijn individuen en specifieke groepen niet slechts onderdeel van een heersende orde, maar kunnen ze een alternatieve en unieke positie innemen (Biesta, 2010).

Volgens Biesta (2015) kunnen kwalificatie en socialisatie bijdragen aan de empowerment van individuen en het leert hen om om te gaan met bestaande sociaal-politieke verhoudingen en omstandigheden. Subjectivering is gericht op emancipatie. Het gaat erom dat de bestaande orde niet zomaar geaccepteerd wordt, maar dat deze getransformeerd kan worden, zodat andere manieren van doen en zijn mogelijk worden (p. 98).

Volgens Gielen et al. (2014) is subjectivering bij uitstek mogelijk in de sociaal-culturele sector, de erfgoedsector en de kunsten. Men kan een ander geluid laten horen en daarmee de 'onmaat' tonen. In de kunsten staat het doorbreken van de maat centraal. Sinds de moderniteit is kunst gericht op het doorbreken van de regels van de kunst. Deze 'onmaat' hoeft niet alleen esthetisch, formeel of vormelijk zijn, maar kan ook een politiek karakter hebben. Kunst kan de confrontatie aangaan met culturele gewoonten en daarmee ook ontwrichtend van aard zijn. Er is altijd een andere invalshoek mogelijk. Om overtuigend over te komen binnen de kunstsector is ook kwalificatie van belang. Verder kan kunst ook een socialiserende kracht hebben. 'De ene keer bevestigt kunstparticipatie een identiteit, de andere keer raakt ze grondig aan onze existentie. Wellicht zijn dat de meest substantiële waarden die kunstenaars een samenleving kunnen bieden' (Gielen et al., 2014, p. 21).

Socialisatie, kwalificatie en subjectivering geven vorm aan de samenleving en aan het samen leven. De waarde van een cultuur wordt hierdoor bepaald. Dit gebeurt op verschillende maatschappelijke domeinen, zoals de politiek, het onderwijs, een religie, de media en de economie. De meerwaarde van de kunst- en cultuursector is dat zij bewust reflectief omgaat met kwalificatie, socialisatie en subjectivering. Zij probeert de samenleving een bepaalde richting op te duwen en hierdoor geeft de cultuursector bewust vorm aan de samenleving.

Volgens Gielen et al. (2014) kan de waarde van cultuur op vijf terreinen gemeten worden.

1. Cognitieve effecten. Cultuureducatie is van belang bij reflectie over zingeving aan zichzelf en aan zichzelf in de (sociale) wereld.
2. Gezondheid. Cultuurdeelname heeft effect op het (subjectief ervaren) fysiek en mentaal welzijn van mensen.

3. Ervaringswaarden. Het gaat hierbij om de intrinsieke waarde van cultuur, waarbij kunst wordt ervaren als uitdagend (de onmaat). Extrinsieke waarden worden omschreven bij economische en sociale effecten. Participanten ervaren kunst als een verrijking en verruiming van denkkaders. Ook gevoelens van 'spanning', 'onderdompeling' en 'ontsnapping aan de realiteit' blijken belangrijke intrinsieke waarden. Deze ervaringswaarden kunnen bijvoorbeeld ook bij sport ervaren worden. Intrinsieke waarden en sociale waarden komen vaak tegelijkertijd voor en versterken elkaar, bijvoorbeeld bij het samen naar livemuziek te luisteren.
4. Economische effecten. Het is moeilijk om de relatie tussen creativiteit en economie empirisch aan te tonen. Culturele activiteiten kunnen het imago verbeteren en bijdragen aan economische activiteiten, maar alleen op de langere termijn.
5. Sociale effecten. Op het sociale vlak lijkt de cultuursector de meeste effecten te genereren. Participatie in sociaal cultureel werk, amateurkunst, erfgoed en de kunsten kunnen een bijdrage leveren aan sociale cohesie, emancipatie en leefbaarheid. Ook hier is de vraag of de deelname aan kunst en cultuur positieve sociale effecten heeft. Empirisch bewijs hiervoor is moeilijk te vinden.

Het sociaal-cultureel werk, cultureel erfgoed en de (amateur)kunsten kunnen de culturele maat op allerlei maatschappelijke domeinen ondersteunen en versterken. Daarnaast zijn er subjectiverende activiteiten die de maat uitdagen. Dit is nodig om een cultuur dynamisch te houden en om de gemeenschap te vormen. Het is alleen lastig om de effecten hiervan te meten (p. 92).

Cultuureducatie

Onderwijs en cultuur geven vorm aan de samenleving en biedt mensen de mogelijkheid om te reflecteren op zichzelf en de maatschappij. Deze culturele zelfreflectie, ofwel het cultureel zelfbewustzijn, gebeurt niet alleen in de kunsten, maar bijvoorbeeld ook in de filosofie, religie en geschiedschrijving. Bij cultuureducatie reflecteren mensen *door middel van cultuur* op hun eigen cultuur. Cultuureducatie speelt een belangrijke rol bij reflectie over zingeving, niet alleen aan zichzelf, maar ook aan zichzelf in de (sociale) wereld (Van Heusden, 2010; Gielen, 2014).

Middels kunsteducatie kunnen we beeldend vormgeven aan ons bewustzijn. Ofwel: kunst is zelfbewustzijn door verbeelding. Dit doen we door middel van

de kunstvakken, waaronder dans, drama en beeldende vorming. Van belang zijn persoonlijke ontplooiing en de verbinding aangaan met de wereld (Van Heusden, 2010).

Cultuurnetwerk Nederland beschrijft het begrip cultuureducatie als volgt:

Het omvat alle vormen van educatie waarbij cultuur als doel of als middel wordt ingezet. In het algemeen laat cultuureducatie mensen kennismaken met kunst- en cultuuruitingen en verdiept ze het inzicht daarin. Cultuureducatie wordt in de praktijk gehanteerd als verzamelbegrip voor kunsteducatie, erfgoededucatie en media-educatie. Literatuureducatie wordt daarbij soms nog apart vermeld' (geciteerd in Van Heusden, 2010).

‘In Nederland wordt cultuureducatie vooral opgevat als ‘een activiteit voor de jeugd, die in en rond het onderwijs plaatsvindt, en is niet of nauwelijks gericht op volwassenen.’ De focus ligt bij het primair en voortgezet onderwijs. In enkele gevallen zijn het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger beroepsonderwijs partner. Er wordt veel geïnvesteerd in de randvoorwaarden, zoals de ontwikkeling van cultuurbeleid en deskundigheidsbevordering op scholen’ (Visser-Van Doorn 2007: 25-26). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen cultuureducatie in het formele onderwijs, ook wel binnenschoolse cultuureducatie genoemd, en buitenschoolse cultuureducatie (Van der Broek, 2010: 329). Centra voor de kunsten richten zich op buitenschoolse cultuureducatie.

Amateurkunst

Het begrip ‘amateurkunst’ wordt gehanteerd volgens de definitie van het Platform voor Amateurkunst (PAK): ‘Kunstenaars die hun kunst beoefenen zonder daarmee primair in hun levensonderhoud te willen voorzien’ (geciteerd in Cultuurnetwerk, 2005).

In de amateurkunsten staat de actieve, producerende cultuurparticipatie centraal (Gielen, 2014). Amateurkunstenaars kunnen zich creatief uitdrukken en creatieve mensen worden samengebracht. Daardoor zorgen de amateurkunsten ook voor verbinding in de gemeenschap (Bamford, 2007). Volgens het onderzoek ‘De amateurkunsten in beeld gebracht’ uit 2009 zijn er verschillende redenen waarom mensen amateurkunst beoefenen in Vlaanderen. Net als in Nederland staat ‘actieve, producerende cultuurparticipatie centraal’ en daarom worden de resultaten hiervan in dit onderzoek verwerkt. De belangrijkste motivatie

voor deelnemers om amateurkunst te beoefenen is de ontspanning die het biedt (91,4%) en omdat het beoefenen tot rust brengt (79,3%). Gezelligheid is voor bijna driekwart van de beoefenaars van belang (73,9%). Daarnaast willen zij zichzelf ontplooien (71,1%) en nieuwe dingen leren (70,7%). Sociale waardering door anderen (42,2%), samenzijn met vrienden (39,8%) en mensen ontmoeten (37,6%) blijkt ook van belang. Ongeveer één derde van de beoefenaars wil graag in een andere wereld gebracht worden (34,4%) en het minst belangrijk blijkt of de kunstbeoefening goed staat bij vrienden of kennissen (15,5%). Uit het onderzoek blijkt dat er een verschil is tussen beoefening in de stad en op het platteland. In de steden worden activiteiten op meer individueel niveau beoefend en op het platteland worden vooral activiteiten in groepsverband ondernomen zoals theater. Tevens blijkt uit de participatiesurvey (2009) dat de participatiegraad in de amateurkunsten wordt beïnvloed door het opleidingsniveau van beoefenaars. Van de hoger opgeleiden neemt 42,5% van de bevolking deel aan de amateurkunsten en van de lager opgeleiden is dit 19%. Dit blijkt niet alleen het geval te zijn bij de amateurkunsten, maar ook bij andere vormen van cultuurparticipatie. In dat geval zijn de verschillen in opleidingsniveau bij de amateurkunsten kleiner (geciteerd in Gielen et al, 2014). Uit de participatiesurvey (2009) blijkt dat kinderen en jongeren die actieve cultuureducatie op school hebben gehad, twee keer zo vaak deel te nemen aan kunstbeoefening in de vrije tijd (geciteerd in Gielen, 2014).

Om een cultuur dynamisch te houden zijn socialiserende, kwalificerende en subjectiverende activiteiten van belang. Hierdoor wordt het 'gemeen' gevoed, in het Engels wordt dit common genoemd. Dit begrip wordt beschreven door de Italiaanse filosofen Michael Hardt en Antonio Negri. Met het gemeen wordt datgene bedoeld waarvan iedereen vrij gebruik mag maken om te overleven. Niet alleen natuurlijke bronnen zoals lucht, water, vuur en aarde worden hiermee bedoeld, maar ook culturele bronnen, zoals taal, tradities en kennis en informatie (geciteerd in Gielen et al, 2014: 93). Een voorbeeld van een vrije 'gemeenplaats' is het internet, waar iedereen relatief vrije toegang toe heeft. Vrije toegang tot het gemeen zorgt ervoor dat een cultuur dynamisch kan blijven. Een gemeenschap krijgt juist vorm via dissensus en niet via consensus. Denk daarbij aan een democratie die in stand wordt gehouden door de conflicten tussen de regering en de oppositie. Zo geldt het ook voor een cultuur dat deze dynamisch blijft door de onderlinge spanningen, onenigheden en discussies van een gemeenschap. Consensus daarentegen zorgt eerder voor een stilstand van de cultuur. Om een cultuur of gemeenschap voort te zetten, is het van belang dat het 'gemeen' gevrijwaard blijft. Alle burgers hebben

recht op onderwijs, toegang tot zorgvoorzieningen en kunnen stemmen in de democratie (p. 94-95). De status van het ‘gemeen’ is de afgelopen decennia veranderd vanwege sociaal-politieke verschuivingen. Ook de visie op cultuur is veranderd en daarmee de ideeën over hoe cultuur kan bijdragen aan het ‘gemeen’. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor centra voor de kunsten en hun maatschappelijke positie.

2.2. Organisaties en maatschappelijke waarde

Een centrum voor de kunsten is een organisatie. Robins schrijft hierover het volgende: ‘Een organisatie is een bewust gecoördineerde sociale entiteit, met relatief duidelijk identificeerbare grenzen, die op een vrij continue wijze streeft naar de realisatie van een gemeenschappelijke doelstelling of verzameling van doelstellingen’ (geciteerd in Desmidt en Heene, 2013). Organisaties hebben de gemeenschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid om *waarde* te creëren. De gecreëerde waarde wordt beschikbaar gesteld aan de belangrijkste stakeholders van een organisatie, bijvoorbeeld burgers of andere organisaties. De stakeholders stellen middelen ter beschikking en verlenen medewerking aan de activiteiten van de organisatie. Denk hierbij aan subsidie of samenwerking

Type organisatie	Doelstellingen	Voorbeeld
Publiek/Sociaal	De nadruk ligt op het bereiken van een maatschappelijk doel. De creatie en distributie van maatschappelijke/publieke waarde staat centraal.	Overheid, politieke partijen
Sociaal-economisch	Sociale en economische doelstellingen worden nagestreefd en de nadruk ligt daarbij op de maatschappelijke waardecreatie- en distributie.	Ziekenhuizen, onderwijs
Economisch-sociaal	Economische en sociale doelstellingen worden nagestreefd. De keuze om in de sociale dienstverlening te werken, is vooral gebaseerd op economische motieven.	Geprivatiseerde kinderopvang
Onderneming	Economische waardecreatie- en distributie staat voorop.	Kledingwinkels, mediabedrijven

*figuur 1.

met een centrum voor de kunsten. Hierdoor kan de organisatie doelstellingen bereiken die ze niet op eigen kracht kan bereiken (p. 35). Vanuit deze waardecreatie en -distributie kunnen we vier typen organisaties onderscheiden (Heene, 2002; Desmidt & Heene, 2013). Deze typen organisaties zijn beschreven in figuur 1.

De scheidlijnen tussen de verschillende type organisaties beginnen te vervagen. Steeds meer overheidstaken raken geprivatiseerd, waardoor zuivere publieke organisaties transformeren tot sociaal-economische organisaties. Daarnaast wordt van ondernemingen verwacht dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijke waarde

Centra voor de kunsten hebben als doel: het verzorgen van een culturele basisinfrastructuur in de gemeente. De nadruk ligt hierbij dus op het creëren van maatschappelijke ofwel publieke waarde (type 1 en 2 organisatie).

Publieke organisaties creëren waarde door te voorzien in producten, diensten, reglementeringen en andere acties. Volgens Moore draait maatschappelijke waarde om het ontwikkelen van strategieën gericht op de productie van goederen en diensten die door de maatschappij als gewenst worden beschouwd. Daarnaast gaat het om het opbouwen en uitbouwen van de organisatie zelf. Zij functioneert zoals de burger of de stakeholders en is afgestemd op de eisen die voortvloeien uit de ontwikkelde strategieën (geciteerd in Desmidt & Heene, 2013, p. 38).

Volgens Moore kan het begrip ‘maatschappelijke waarde’ niet gemakkelijk gedefinieerd worden. Het gaat niet om een privilege van politieke partijen, publieke instellingen, experts of academici. Maatschappelijke waarde wordt voortdurend gedefinieerd en geherdefinieerd door sociale en politieke interactie (geciteerd in Desmidt & Heene, 2013).

Maatschappelijke waarde wordt gecreëerd als de stakeholders verschil zien tussen de middelen die toegekend zijn en de gecreëerde voordelen die tot stand zijn gekomen. In het geval van centra voor de kunsten kan er een subsidie verleend worden. De CvK's creëren maatschappelijke waarde door een voorzieningenaanbod te verzorgen op het gebied van buitenschoolse kunsteducatie en amateurkunst. Stakeholders (burgers) willen voordelen ondervinden van de toegekende middelen. Door middel van een impliciet contract (bijv. subsidies, vrijwilligers die helpen) worden de processen van

maatschappelijke waardecreatie- en distributie ondersteund. Dit noemt men de autorisatie- en legitimiteitsbasis van de publieke organisatie. Ofwel, als burgers maatschappelijke meerwaarde ervaren, zullen ze het bestaansrecht van de organisatie legitimeren. Als de publieke organisatie niet voldoet aan de eisen die gesteld worden of te weinig waarde creëert, zullen de stakeholders de verleende mandaten intrekken (subsidies, samenwerkingsverbanden, vrijwilligerswerk). In dit geval verliest de publieke organisatie haar *license to operate*. Men ziet niet meer in wat de meerwaarde van de organisatie is.

Publieke en private organisaties

Volgens Dahl en Lindblom zijn er twee mechanismen die maatschappelijke interacties binnen een natie reguleren. Desmidt en Heene (2013) schrijven hierover: ‘Aan de ene kant het marktmechanisme, met het prijsmechanisme als coördinatiemechanisme en de marktspelers als actoren, en aan de andere kant een polyarchie van publieke organisaties met hun politieke autoriteit als regulerend coördinatiemechanisme’ (p. 93). Publieke organisaties worden niet gedomineerd door marktwerking en private organisaties worden hierdoor hoofdzakelijk gedomineerd. Er is geen sprake van een tweedeling tussen publieke en private organisaties, maar het gaat om een continuüm waarbij publieke en private organisaties tegenpolen zijn. Er is de laatste jaren steeds meer verwevenheid ontstaan tussen de publieke en de private sector en hierdoor is het moeilijk om nog een duidelijk onderscheid te maken tussen private en publieke organisaties. Dit leidt tot het ontstaan van intermediaire, hybride en gemengde organisaties (Desmidt & Heene, 2013, p.95).

2.3. Trends en ontwikkelingen

De afbraak van de verzorgingsstaat

Europa streeft al jaren naar gezonde overheidsfinanciën. Dit streven was ook al aanwezig in de jaren tachtig, waar oliecrisisen in 1973 en 1979 voor economische recessie zorgden. Als reactie op de recessie besloot de overheid in de jaren zeventig om een stimuleringsbeleid te voeren, waarbij miljoenen banen werden gecreëerd. Deze manier van beleid voeren sloot aan bij de Keynesiaanse visie op overheidsbeleid die heerste in de jaren zeventig. Keynes was van mening dat de overheid ten tijde van recessie juist meer geld moest uitgeven

om meer werkgelegenheid te creëren. Door in grote (overheids)projecten te investeren, werden meer banen gecreëerd, kregen meer mensen werk en zou de werkloosheid dalen. Deze theorie heeft geleid tot de verzorgingsstaat. Ondanks de investeringen van de overheid in de jaren zeventig, werd de crisis niet opgelost. Begrotingstekorten namen met miljarden toe en de verzorgingsstaat werd hierdoor onbetaalbaar.

In de jaren tachtig kwamen politici zoals Thatcher, Reagan en Lubbers aan de macht. In tegenstelling tot de uitgangspunten van het Keynesiaanse beleid, vonden deze politici dat de overheid zich zo min mogelijk moest bemoeien met de economie. Hun prioriteit was het saneren van de overheidsfinanciën. Reagan en Thatcher lieten zich leiden door het monetarisme. Volgens deze visie dient de overheid zo min mogelijk in te grijpen te ten tijde van inflatie. Volgens Reagan kon de economische crisis opgelost worden, door de 'magie van de markt'. De private markt is volgens het monetarisme veel beter in staat om economische groei, tewerkstelling en productiviteit te realiseren dan de overheid. Het economisch beleid van de politici was gericht op het faciliteren van aanbod door deregulering en belastingvermindering (Desmidt & Heene, 2013).

Met de afbraak van de verzorgingsstaat doet het neoliberalisme zijn intrede. Waar het neoliberalisme precies voor staat is volgens Gielen et al. (2014) niet eenvoudig uit te leggen, maar er zijn een aantal ontwikkelingen die samenhangen met het neoliberalisme:

- » economieën worden aantrekkelijker voor multinationals door lagere belastingen en een flexibeler arbeidsbeleid;
- » overheids- en nutsbedrijven worden geprivatiseerd en markten gedereguleerd;
- » de economie flexibiliseert waardoor de natiestaat kwetsbaarder is;
- » de kloof tussen arm en rijk wordt groter doordat nutsvoorzieningen worden geprivatiseerd (p. 99-100).

Deze ontwikkelingen zorgen ook voor culturele problemen:

- » mensen voelen zich minder gewaardeerd wat betreft de ervaring die ze hebben opgedaan. Dit komt door de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de opschaling van organisaties;
- » mensen worden als consument aangesproken in plaats van als burger, producent of arbeider, ook in sectoren waar dat minder voor de hand ligt (bijv. in de zorg);

- » de controle op werkzaamheden neemt toe en er ontstaat wantrouwen;
- » mensen worden als concurrent van elkaar gezien, waardoor vervreemding en onzekerheid toeneemt bij een groot deel van de bevolking;
- » de creatieve industrie wordt groter en zaken die eerst voor iedereen toegankelijk waren, zijn dat soms niet meer (p. 100).

Begin jaren tachtig ontstaat een positieve dynamiek in de private sector, veroorzaakt door het gunstige overheidsbeleid, meer efficiëntie en beter management (Desmidt & Heene, 2013). Dit stond in een sterk contrast met de budgettaire problemen en inefficiëntie van de overheid. Een neoliberale ontwikkeling is dat de westerse landen op zoek gingen naar de beste manier om de publieke sector te laten beïnvloeden door stimulerende werking van de vrije markt (Boorsma & Chiaravalloti, 2009; Desmidt & Heene, 2013). In deze tijd ontstaat het New Public Management (NPM) als management stroming. Het NPM is geen theoretische stroming, maar een praktijkgericht streven om de efficiëntie en effectiviteit van publieke organisaties te verhogen. Er werden hervormingen geïntroduceerd die als doel hadden om competitie in de publieke sector te stimuleren. Dit gebeurde onder andere door middel van prestatiemeting, privatisering en publiek-private samenwerking (Desmidt & Heene, 2013).

De NPM-stroming bereikte een hoogtepunt in 1993 met de publicatie van het artikel: *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* door Osborne en Gaebler. De bestseller zorgde voor een wereldwijde stroming die zich verspreidde in vele landen en regio's. De principes van het NPM werden in allerlei typen organisaties geïmplementeerd. De NPM-stroming wekte de indruk in elk type politieke setting, alle regio's en beleidsdomeinen toepasbaar te zijn (Desmidt & Heene, 2013).

Volgens Hood (1991) wordt het NPM gekenmerkt door zeven elementen die in elk debat naar voren komen. Het gaat hierbij om de volgende elementen:

- » *hands-on* professioneel management;
- » heldere standaarden en prestatie indicatoren;
- » grotere nadruk op output. Resultaten zijn belangrijker dan procedures;
- » het decentraliseren van organisaties in de publieke sector;
- » verschuiving naar meer concurrentie in de publieke sector;
- » managementstijlen uit de private sector worden gebruikt in de publieke sector;

- » nadruk op meer discipline en spaarzaamheid. De publieke sector moet ‘meer doen met minder’ (p. 4-5).

Volgens de NPM-beweging dienen managementtheorieën uit de private sector geïmplementeerd te worden in de publieke sector. Hierbij vormt de eigenheid van de organisatie (publiek of privaat) geen belemmering voor de implementatie van bepaalde managementinstrumenten.

Het NPM-gedachtegoed richt zich voornamelijk op de overeenkomsten tussen beide typen organisaties (Desmidt & Heene, 2013, p. 94). De manier van werken van de NPM-stroming heeft tot veel kritiek geleid. Er wordt gesuggereerd dat deze stroming inmiddels failliet is verklaard. Dawson en Dargie vragen zich af in hoeverre de ideeën van het NPM te verenigen zijn de traditionele waarden en ethische normen van de publieke sector (geciteerd in Desmidt & Heene, 2013).

Volgens Hood (1991) moet de publieke sector rekening bij de implementatie van beleid rekening houden met verschillende type waarden. Het gaat hierbij om sigma, theta en lambda waarden (p. 10-11):

Type waarden	Focus	Kenmerkend
Sigma-type waarden	Zuinigheid: <i>‘keep it lean and purposeful’.</i>	De focus ligt op efficiëntie en er is een afkeer van verspilling. Geld en tijd zijn van belang en er wordt verantwoord op de output van het bestuur (wat is bereikt met welke middelen).
Theta-type waarden	Rechtvaardigheid en eerlijkheid: <i>‘keep it honest and fair’.</i>	Er is een afkeer van misbruik en oneerlijkheid. Vertrouwen is van belang en er wordt verantwoord over het proces van besturen.
Lambda-type waarden	Robuustheid van de uitvoering: <i>‘keep it robust and resilient’.</i>	Het gaat om veiligheid en aanpassingsvermogen. Er is een afkeer van risico en de verantwoording van het bestuur is op input en proces.

Het NPM is voornamelijk gericht op de sigma-type waarden (Hood, 1991). Van organisaties wordt verwacht dat zuinigheid voorop staat. Gebruikmakend van managementprincipes uit de private sector, weten publieke organisaties beter te concurreren en meer te doen voor minder budget. Echter, de focus op

sigma-type waarden kan de positie van de theta-type en lambda-type waarden binnen publieke organisaties verzwakken. Met andere woorden: de nadruk op zuinigheid kan ten koste gaan van de eerlijkheid en gelijkheid en de veiligheid en robuustheid van de organisatie. Het is de vraag in hoeverre het NPM de traditionele waarden van publieke organisaties doet afbreken. De afgelopen jaren zijn er verschillende alternatieven geopperd voor het New Public Management. Echter, volgens Moynihan heeft tot nu toe geen enkele stroming zoveel invloed gehad als het NPM (geciteerd in Desmidt, 2013).

De overheid heeft lange tijd vanuit het *'trust and hope'* model bestuurd, wat inhoudt dat de overheid de kunstensector financierde en erop vertrouwd dat de culturele organisaties een positieve bijdrage zouden leveren aan het cultuurbeleid van de overheid. In de jaren tachtig werden de doelen van het NPM steeds meer omarmd door de overheid. Marktgerichte prestatiesturing kwam centraal te staan, waardoor de focus kwam te liggen op de efficiëntie en effectiviteit van organisaties zoals centra voor de kunsten.

De focus op efficiëntie en *targets* kan de gemeenschap het gevoel geven dat de controle uit handen genomen wordt. Dit gevoel van verlies van controle kan ook bij de cultuur als geheel ontstaan (Biesta, 2013; Gielen et al., 2014). Professionals hebben niet meer de mogelijkheid om hun gedeelde tekenrepertoire te maken. Het 'systeem' bepaalt wanneer iets 'goed' of 'geslaagd' is en niet de professionals zelf. Kunstprojecten kunnen dan bijvoorbeeld als 'goed' bestempeld worden aan de hand van deelnemersaantallen in plaats van op basis van de impact die ze hebben op de deelnemers.

Dit systeem kan CvK's in een benarde positie brengen. Meten op deelnemersaantallen en financiële resultaten kan goed werken om de effectiviteit van de organisatie te meten, maar de nadruk op efficiëntie mag de artistieke besluitvorming niet belemmeren. Ofwel: er mag wel naar kosten gekeken worden, zolang de missie van de organisatie maar voorop blijft staan. De missie van een culturele organisatie kan zich namelijk ook (juist) richten op activiteiten en programma's die niet kosteneffectief zijn (Boorsma & Chiaravalloti, 2009; Desmidt & Heene, 2013). Denk hierbij aan activiteiten die artistiek innovatief zijn of gericht op doelgroepen die commercieel minder gemakkelijk te betrekken zijn. Er wordt gewaarschuwd om niet alleen op basis van financiële resultaten en deelnemersaantallen te evalueren, omdat dit tot *creaming* kan leiden. Dat houdt in dat organisaties zich vooral richten op commercieel aantrekkelijke doelgroepen of activiteiten, waarmee ze hun *targets* gemakkelijk kunnen halen. Deze manier van handelen conflicteert met het belang wat centra voor de kunsten dienen: een basisinfrastructuur bieden voor cultuureducatie en

amateurkunst voor iedereen.

Als 'het systeem' bepaalt wanneer iets goed is, verliezen professionals hun autonomie. De waarde van cultuur is dat zij (middels subjectivering, socialisatie en kwalificatie) betekenis geeft aan het bestaan. Cultuur geeft vorm aan de samenleving en biedt mensen de mogelijkheid om te reflecteren op zichzelf. Door de autonomie van cultuur aan banden te leggen middels externe 'systemen', wordt de mogelijkheid geblokkeerd om betekenis te geven aan het bestaan. Hierdoor komt de functie die cultuur kan hebben in de samenleving onder druk te staan. De waarde van cultuur is namelijk het zingeven aan het bestaan (Gielen et al., 2014: 118-119).

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Volgens Barrico (2016) bevindt onze cultuur zich in een overgangsfase. Er vindt een transitie plaats van een oude naar een nieuwe cultuur. De verheffing en diepgang waarnaar eerder gestreefd werd, wordt opzijgeschoven. De kern van de zaak is volgens Barrico: 'het oppervlak in plaats van de diepgang, de snelheid in plaats van reflectie, sequenties in plaats van analyse, surfen in plaats van verdieping, communicatie in plaats van uiting, multitasking in plaats van specialisatie, plezier in plaats van ontspanning' (p. 199).

Deze ontwikkeling is niet nieuw en vond ook al plaats in de tijd van Bach en Handel. Ontwikkelingen als deze ontstaan als volgt: 'er vindt een technologische revolutie plaats die plotseling de privileges onderuithaalt van de kaste die het primaat van het ambacht in handen had' (p. 44). Het is niet mogelijk om deze ontwikkeling tegen te gaan. De verheffingsgedachte is passé en musea met een negentiende-eeuwse structuur blijken al lang niet meer interessant voor jongeren van de internetgeneratie. De maatschappij is veranderd in een beleveniscultuur waar we alles meteen willen: funshoppen en festivalisering zijn aan de orde van de dag.

Traditionele kunstuitingen werden in het verleden vaker bezocht door ouderen en de populaire kunst werd vooral bezocht door jongeren. Dit is niet meer het geval en in plaats van 'verheven' te raken, lijken jongeren vooral op 'hun' cultuur gericht te blijven. Volgens het SCP (2013) is er sprake van 'cohortvervanging'. Traditionele cultuuruitingen slinken doordat het publiek vergrijsst (geciteerd in de Raad voor Cultuur, 2014a). Het enige wat men kan doen is deze ontwikkeling accepteren. Zoals Gielen et al. (2014) al aangaven is cultuur een dynamisch begrip. Daarom dient men voorbereid te zijn op het verlies van de bestaande hiërarchie. Door te accepteren en aan te passen, wordt de cultuur

getransformeerd en zo zal zij bewaard blijven.

Ook de samenstelling van het publiek is veranderd. Met name in de steden wordt de culturele achtergrond van het publiek meer divers. Daarnaast wordt de groep ouderen groter. Intense ervaringen worden opgezocht en mede daardoor is de populariteit van festivals gestegen. De besteding van vrije tijd is vluchtiger geworden. Cultuurdeelnemers laten zich niet zo snel meer binden aan een specifieke stijl of gemeenschap en de hiërarchie tussen hoge en lage cultuur vervaagt. Ondanks dat het publiek zich steeds vrijer beweegt tussen allerlei genres en segmenten, wil zij wel samen met gelijkgestemden iets beleven en daarom worden online tips uitgewisseld (Raad voor cultuur, 2014a).

De globalisering, individualisering, migratie en economische crisis hebben invloed op de culturele sector. De Raad voor Cultuur (2014a) heeft deze trends in 'De Cultuurverkenning' uiteengezet (p. 13-20). Het gaat om de volgende trends die van belang zijn voor culturele organisaties en die invloed zullen hebben op het overheidsbeleid van de toekomst:

- » nieuwe verbindingen staan centraal;
- » digitalisering beïnvloedt de kunsten;
- » het belang van de steden neemt toe;
- » kunstenaars en culturele instellingen raken steeds verder internationaal georiënteerd;
- » de regelgeving is steeds meer toegenomen en de financiële middelen zijn afgenomen;
- » vakmanschap en elementaire kennis in de erfgoedsector dreigen verloren te gaan.

Toekomstbepalende processen en ontwikkelingen voor kunstbeoefening zijn beschreven door Van den Broek (2010). De drie voornaamste redenen om aan kunstbeoefening te doen zijn ontspanning, gezelligheid en iets moois maken. Deze psychische, sociale en artistieke redenen wegen onder kunstbeoefenaars ongeveer even zwaar. Het ambitieniveau van de artistieke motivatie kan variëren (p. 18). Volgens Van den Broek zijn de volgende ontwikkelingen van invloed op de kunstbeoefening van de toekomst:

- » individualisering: traditionele afhankelijkheden verminderen van betekenis;
- » informalisering: verhoudingen en omgangsvormen zijn losser geworden;

- » intensivering: de hang naar belevenissen en intense ervaringen groeit;
- » internationalisering: er is sprake van internationale schaalvergroting;
- » informatisering: het is van belang om geïnformeerd te zijn.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn aanjagers van veranderingen en ze geven niet per se aan welke consequenties de ontwikkelingen hebben. Daarnaast zorgen de vijf ontwikkelingen ervoor dat bestaande traditionele vormen en structuren worden vervangen door nieuwe vormen en structuren (p. 12).

Door de veranderende cultuurbeleving wordt klantbinding steeds moeilijker voor culturele organisaties. Klanten hebben minder tijd en zijn steeds kritischer geworden. Een veranderende klanthouding vraagt van organisaties dat zij zich vooral dienstverlenend opstellen. Daarnaast dienen de instellingen meer (tijdelijke) populaire crossmediale formats te bieden in plaats van zich op tradities te richten. Ook moet in het aanbod rekening gehouden worden met de vollere agenda's waar kunsteducatie moet worden ingepast. Het aanbod dient aansluiting te vinden bij mensen met een niet-westerse achtergrond en de culturele organisaties kunnen bijdragen aan de emancipatie van de kunstbeoefenaar door meer informatie, software, communicatie en *communities* op internet te plaatsen (Ensink, Hoek, Kommers & Tal, 2010).

De ontstaansgeschiedenis van centra voor de kunsten

De ontstaansgeschiedenis van centra voor de kunsten is uiteengezet door Pots (2006) in de PhD thesis 'Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland'. Omschreven wordt dat de overheden na de Tweede Wereldoorlog hun handen ineen geslagen hebben op het gebied van de kunsten. Zo zijn ze tot een redelijk samenhangend voorzieningenaanbod gekomen op het gebied van Amateurkunst en Kunstzinnige Vorming (AKKV). In 1965 ontstond een scheiding tussen de binnen- en buitenschoolse kunsteducatie en AKKV werd onder twee ministeries verdeeld. Het Ministerie van Onderwijs & Wetenschap nam de binnenschoolse kunstzinnige vorming voor zijn rekening en het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur richtte zich op de buitenschoolse amateurkunst.

Midden jaren zeventig wordt AKKV onderdeel van het cultuurbeleid van de overheid en hiermee komt de nadruk te liggen op de kwaliteit van de amateurkunstbeoefening en kunstzinnige vorming. De landelijke overheid was voornemens om het uitgebreide amateurkunstbeleid als een onderdeel van het

welzijnsbeleid te decentraliseren. De beleidsverantwoordelijkheid moest bij de lagere overheden komen te liggen. Zij moesten een ‘verzorgingsstructuur kunstzinnige vorming’ realiseren op ‘regionaal niveau’ (p. 399).

De decentralisatie wordt een feit met de invoering van de ‘Rijksbijdrageregeling sociaal-culturele activiteiten’ in 1980. Een groot deel van de taken en middelen op het gebied van AKKV wordt gedecentraliseerd. Het Rijk stort de gelden voor de door hen erkende centra voor kunstzinnige vorming via het Gemeentenen Provinciefonds. Met deze ontwikkeling worden de gemeenten volledig verantwoordelijk voor de centra voor de kunsten, die vaak een onderdeel vormen van het gemeentelijk apparaat. Problemen ontstonden toen het Kabinet Lubbers I sterk bezuinigde op deze Rijksbijdrageregeling. Daarnaast werden de invloeden van de gemeenten op het beleid omvangrijker, omdat het geld niet meer gelabeld was voor centra voor de kunsten. Hierdoor konden de gemeenten de gelden besteden zoals zij zelf wilden en zo werden bezuinigingen op amateurkunst in gang gezet (LKCA, 2014; Pots, 2006).

Eind jaren tachtig vormden de amateurkunsten en kunstzinnige vorming onderdeel van de vierjarige beleidscyclus voor cultuur. De landelijke overheid vestigde haar aandacht steeds meer op educatie binnen school. Ook gemeenten moesten prioriteiten stellen en aangezien ‘overwegingen van markt en privatisering’ voorop stonden, werd er in het gemeentelijk beleid geregeld bezuinigd op de amateurkunsten (van der Hoeven, 2012: 323). Door de bezuinigingen werd opnieuw de landelijke aandacht gevestigd op de AKKV en ‘prioriteit moest daarbij worden gegeven aan de ‘bemiddeling’ van het professionele kunstaanbod en het educatieve veld. Tevens diende de facilitering van de plaatselijke en regionale steunvoorzieningen (de SKV’s) te worden versterkt’ (p.400).

In 1993 ontstaat de definitieve breuk met het welzijnsbeleid, omdat de AKKV wordt opgenomen in het Cultuurbeleid van Hedy D’Ancona. Na dertig jaar gescheiden te zijn, worden cultuur en onderwijs weer samengebracht in één ministerie. Het Paarse kabinet beschrijft in de ‘Nota Cultuurbeleid 1993-1996’ dat de overheid een ‘aanvullende en stimulerende rol’ heeft om samenwerking te versterken.

In de loop der jaren wordt cultuureducatie op de scholen een steeds belangrijker aandachtspunt. De ‘Cultuurnota 1997-2000’ gaat uit van een breder cultuurbegrip, omdat er steeds meer over cultuureducatie wordt gesproken dan over kunsteducatie. In het voortgezet onderwijs ontstaan in 1998 vier profielen waaruit de leerlingen kunnen kiezen, waarvan ‘cultuur’ er één is. Ook het project ‘Cultuur en School’ ontstaat vanuit dit cultuurbeleid. Het stimuleringsprogramma ontstaat met een speciaal budget en in

samenwerking met de provincies. De nieuwe doelen van het project leiden tot een taakverandering voor de stichtingen voor kunstzinnige vorming. Er worden activiteiten ontwikkeld die nu onder het 'Kunstmenu' kunnen worden gerekend. Kinderen brengen bezoeken aan theaters, musea en concerten en komen zo met de 'professionele cultuur' in aanraking. Ook op het voortgezet onderwijs spelen de SKV's een intermediaire rol via het nieuwe 'cultuurtraject voortgezet onderwijs'.

In 1998 constateerden de Onderwijsraad en de Raad voor Cultuur dat de culturele instellingen in deze periode een groter aanbod voor de scholen hadden gecreëerd, maar dat dit nog niet genoeg op de behoefte van het onderwijs aansloot. Er werd gepleit voor een sterkere landelijke regie en voor een sterkere activering van de SKV's die zich volgens de adviseurs nog te veel op het basisonderwijs gericht waren. Door de nadruk op cultuureducatie in schoolverband veranderde de verhouding van amateurkunst ten opzichte van 'kunstzinnige vorming'. Beide sectoren waren gericht op de verbetering van de relatie tussen de amateursector en de professionele kunsten en de eindverantwoordelijke hiervoor was de gemeente. In de jaren daarna heeft het amateurkunstbeleid minder prioriteit, vanwege de markt en de privatisering. In 2003 constateert de Raad voor Cultuur dat de grenzen tussen amateurkunst en professionele kunst aan het vervagen zijn, met name voor jongeren en mensen met een dubbele culturele achtergrond (van der Hoeven, 2012: 323). De Raad voor Cultuur benadrukt in haar advies van 2007 het belang van culturele bagage. De overheid wil talent stimuleren, zodat de burger zich kan ontplooiën en zodat we de kenniseconomie en creatieve industrie verder kunnen ontwikkelen. Er wordt gepleit voor het leggen van verbindingen met andere domeinen, zoals de zorg.

De afgelopen jaren is de politieke steun voor centra voor de kunsten verminderd, onder andere vanwege het vrijemarktprincipe dat in Nederland overheerst. De verminderde financiering vanuit de gemeente heeft consequenties voor de centra voor de kunsten. We kunnen hierbij vier soorten veranderingen onderscheiden (LKCA, 2014):

1. De gesubsidieerde centra voor de kunsten gaan in afgeslankte vorm verder.
2. De centra voor de kunsten gaan samenwerken met andere partijen.
3. De centra voor de kunsten worden beëindigd als gesubsidieerde instelling en gaan als netwerkorganisatie in een sterk aangepaste vorm verder.
4. De docenten van de opgeheven centra kiezen ervoor om als coöperatie of als collectief verder te gaan.

Rol van de overheid bij CvK's

De minister van OCW stelt een landelijk cultuurbeleid vast en zij wordt daarbij geadviseerd door de Raad voor Cultuur. Subsidiëring van het beleid gebeurt middels verschillende cultuurfondsen. Door gericht in te zetten op specifieke projecten voeren de cultuurfondsen het beleid van de minister uit. Het 'Fonds voor Cultuurparticipatie' ondersteunt culturele activiteiten en de programma's van het fonds zijn gericht op cultuureducatie, amateurkunst en talentontwikkeling. Centra voor de kunsten kunnen bij dit fonds terecht om bepaalde projecten (deels) te bekostigen. Zij dienen hiervoor wel aan de voorwaarden en criteria te voldoen. Voorbeelden van subsidies waarop ingeschreven wordt zijn 'Cultuureducatie met Kwaliteit' en 'Impuls Muziekonderwijs' op het gebied van cultuureducatie op school en 'Jij maakt het mee' en 'Talent en Festivals' op het gebied van cultuurparticipatie in de vrije tijd (FCP, z.d.).

In de nota Profiel Provincies (IPO, 2010) wordt de rol van de provinciale overheid als volgt beschreven: 'Op het gebied van cultuurparticipatie hebben provincies een rol in de tweedelijns-ondersteuning, in het bevorderen van de kwaliteit (consulenten) en in de regionale spreiding (toegankelijkheid)' (p. 11). Het is aan de twaalf provincies zelf om hieraan invulling te geven. Met name de provincie Noord-Brabant komt erg betrokken over bij centra voor de kunsten. Zij hebben Commissie Paes ingesteld om te onderzoeken wat de rol kan zijn van de provincie bij centra voor de kunsten en de provincie heeft hier meerdere rapporten over gepubliceerd.

Het landelijke cultuurbeleid is voorwaardenscheppend voor gemeenten (Van der Hoeven, 2012). De gemeente is verantwoordelijk voor de amateurkunsten, buitenschoolse cultuureducatie en het sociaal-cultureel werk. De economische crisis en een veranderend politiek klimaat hebben ertoe geleid dat bezuinigingen in de richting van centra voor de kunsten in gang werden (en worden) gezet. Het LKCA heeft een *mapping* document ontwikkeld voor Nederlandse gemeenten: 'Lokaal stelsel actieve cultuurparticipatie in transitie' (2014). Hierbij worden toekomstscenario's voor het voorzieningenstelsel geformuleerd (LKCA, 2014, p. 46). Het gaat om de volgende mogelijkheden:

1. De overheid koopt activiteiten en diensten voor actieve kunstbeoefening in. Hierbij worden activiteiten en diensten van centra voor de kunsten, cultuuraanbieders en ZZP'ers gefinancierd.
2. De overheid subsidieert instellingen (centra voor de kunsten) voor actieve

kunstbeoefening. Hierbij blijven de centra voor de kunsten gesubsidieerd bestaan en wordt personeel afgebouwd.

3. De overheid subsidieert intermediairs die de markt reguleren. Zij informeren over het marktaanbod aan onderwijs en kunstbeoefenaars in de vrije tijd.
4. De overheid doet niets en laat alles aan de markt over. Het onderwijs en de kunstbeoefenaars kiezen uit het concurrerende aanbod en betalen het kostendekkende tarief.

Bogaart en Horst hebben in 2010 in opdracht van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen onderzoek gedaan naar de bezuinigingen die gemeenten en provincies gaan doen op kunst en cultuur. Voor bijna alle gemeenten is financiële noodzaak het belangrijkste motief om te bezuinigen. De gemeenten hebben meer taken gekregen die ze met krappe budgetten dienen te volbrengen. Inkomsten uit het gemeentefonds, opbrengsten uit de grondexploitatie en bouwprojecten lopen terug. Een deel van de gemeenten is van mening dat culturele organisaties door samenwerking hetzelfde kunnen realiseren met minder subsidie. Daarnaast ziet men kunst en cultuur steeds meer als de eigen verantwoordelijkheid van de burger. Aangezien de gemeente geen wettelijke taken heeft op het gebied van kunst en cultuur, wordt op dit terrein eerder bezuinigd dan op terreinen waar de gemeente wel wettelijke taken heeft (p.14). Volgens Jantine Kriens, voorzitter van de directieraad van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, zullen de gemeenten hun energie voorlopig blijven steken in zorg, werk en inkomen. De gevolgen van de decentralisatie van overheidstaken (bijvoorbeeld in de jeugdzorg) worden in 2018 duidelijk. Afhankelijk van de tekorten in het sociale domein, kan de gemeente vanaf 2018 weer investeren in cultuur (2014, p. 77).

Cultureel ondernemerschap

De overheid roept centra voor de kunsten op tot meer cultureel ondernemerschap. Dit houdt in dat de organisaties zich moeten richten op nieuwe ideeën, nieuw publiek en nieuwe (financiële) draagvlakken. Bij cultureel ondernemerschap gaat het altijd om een balans tussen het artistieke en het commerciële belang. Het artistieke product is de kerntaak en maximale winst is niet het uitgangspunt van de organisatie (Van der Zee et al., 2011: 26). De gemeentelijke overheid verwijst regelmatig naar particuliere aanbieders die wel weten te overleven. CvK's zouden zich meer als cultureel ondernemers moeten opstellen, zodat ook zij kunnen overleven.

Het adviesrapport 'Cultureel Ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten (Noordman & Stoelhorst, 2007) beschrijft de situatie voor CvK's en formuleert aanbevelingen. Voor grootstedelijke centra voor de kunsten worden twee externe belemmeringen omschreven voor het cultureel ondernemerschap: de CvK's zijn te duur en het imago van de sector is wit en elitair. Interne belemmeringen liggen vooral in de structuur van de leiding. Een gevaar is dat de directie niet in staat is om het middenkader tot innovatieve impulsen in het aanbod te brengen, waardoor de organisatie ondernemend wordt. Het gevolg hiervan is dat er geen goede marketingaanpak geformuleerd kan worden die de behoeften van de verschillende klantengroepen inventariseert en *matcht*. Bevorderend voor het ondernemerschap is de schaalgrootte en centrale positie van de centra voor de kunsten in de stad. Daarnaast zijn CvK's bereid om kunst als middel in te zetten. Ook hebben ze ervaring met strategieontwikkeling. Tot slot kan de leiding van CvK's juist wel tot ondernemerschap aanzetten bij haar medewerkers (p. 57-58).

Actief inspelen op veranderingen in de particuliere vraag is van belang voor centra voor de kunsten, zodat ze eigen inkomsten kunnen genereren. Het is echter moeilijk voor CvK's om zonder overheidssubsidie voort te bestaan en vooralsnog lijken ze weinig gehoor te geven aan de oproep tot cultureel ondernemerschap. Veranderingen in het aanbod van de centra zijn vooral gebaseerd op veranderingen in het overheidsbeleid. De overheid stopt met het subsidiëren van het aanbod in de vrije tijd. In plaats van eigen inkomsten te genereren, trekken centra voor de kunsten zich terug van de particuliere vrijetijdsmarkt. CvK's richten ze zich meer op het onderwijs en op sociaal-culturele projecten, domeinen die de overheden blijven subsidiëren. Ze gaan op zoek naar subsidies voor cultuureducatie in het onderwijs en voor cultuur in de wijken. In het onderwijs loopt maatwerk terug en CvK's richten zich voornamelijk op structurele samenwerkingen in het primair en voortgezet onderwijs (LKCA, 2014, p. 90-93).

Door bezuinigingen van gemeenten op de gesubsidieerde centra voor de kunsten ontstaan grote veranderingen in de voorzieningen voor actieve cultuurparticipatie. De partijen uit het werkveld zien een gebrek aan ambitie en visie bij de (lokale) overheid en de snelheid waarop de bezuinigingen worden doorgevoerd als een probleem (LKCA, 2014a).

2.4. Balanced scorecard

Het strategisch denken en handelen wordt steeds belangrijker voor de levensvatbaarheid en effectiviteit van non-profit organisaties, zoals centra voor de kunsten. Zonder strategische planning is het onwaarschijnlijk dat deze organisaties de vele uitdagingen waar ze voor komen te staan succesvol weten te overkomen (Bryson, 1995). Organisaties zijn toekomstbestendig als ze niet alleen vandaag de dag, maar ook in de toekomst waarde kunnen creëren. Inzichten uit het strategisch management kunnen daarbij van pas komen. Strategisch management is te omschrijven 'als het geheel van processen waarbij de managers (en de medewerkers) van de organisatie op herhaalbare wijze mogelijkheden voor het creëren van waarde (klantwaarde) en voor het distribueren van waarde naar de stakeholders of belanghebbenden identificeren en realiseren' (Desmidt en Heene, 2013, p. 46).

In dit onderzoek wordt de Balanced Scorecard (BSC) ingezet voor de interviews met experts. De BSC is ontstaan in de jaren negentig. Het Nolan Norton Institute, een onderzoeksorganisatie van de KPMG (accountants- en adviesorganisatie), deed een onderzoek naar prestatiemeting in de onderneming van de toekomst. In 1992 ontwikkelden zij de Balanced Scorecard (BSC). Hierin werden financiële metingen opgenomen die informatie geven over prestaties in het verleden. Nieuw was dat in dit meetinstrument ook informatie werd opgenomen over investeringen die nodig zijn om in de toekomst van waarde te blijven. Het gaat daarbij om afnemers, toeleveranciers, werknemers, processen, nieuwe technologie en informatie (Kaplan, 2001). Zo draagt de BSC bij aan een evenwicht tussen:

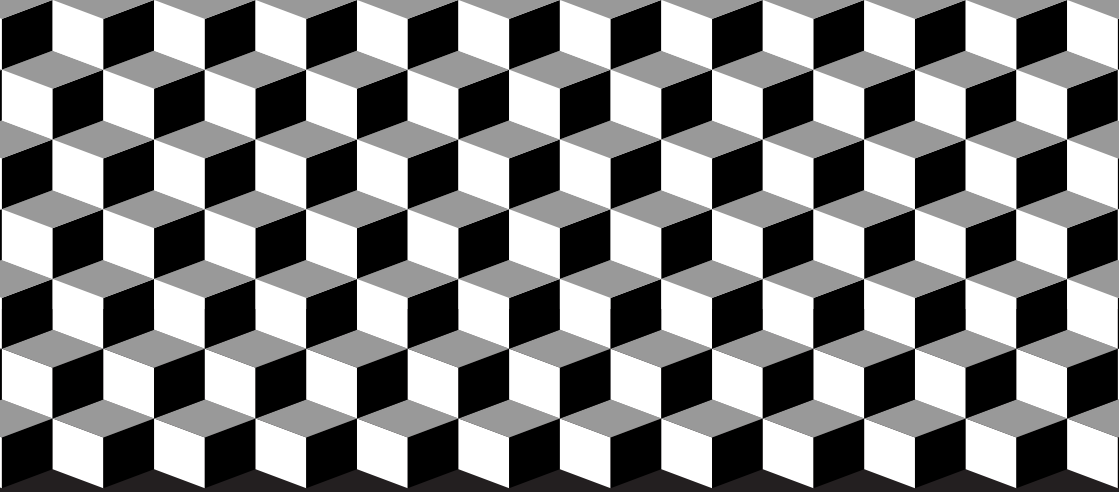
'(1) korte- en langetermijnobjectieven, (2) financiële en niet-financiële maatstaven, (3) externe en interne prestatie indicatoren en (4) de maatschappelijke effecten (outcome) die de organisatie wil realiseren (het financiële en klantenperspectief) en de factoren die het realiseren van de outcome mogelijk maken (het interne processen en innovatie- en groeiperspectief)' (Desmidt & Heene, 2013, p. 431).

De balanced scorecard wordt door veel ondernemingen gebruikt als een systeem voor strategisch management. Het is van belang dat de strategie van de BSC met medewerkers van alle niveaus van de organisatie gecommuniceerd wordt, zodat de doelen van de organisatie optimaal gerealiseerd kunnen worden.

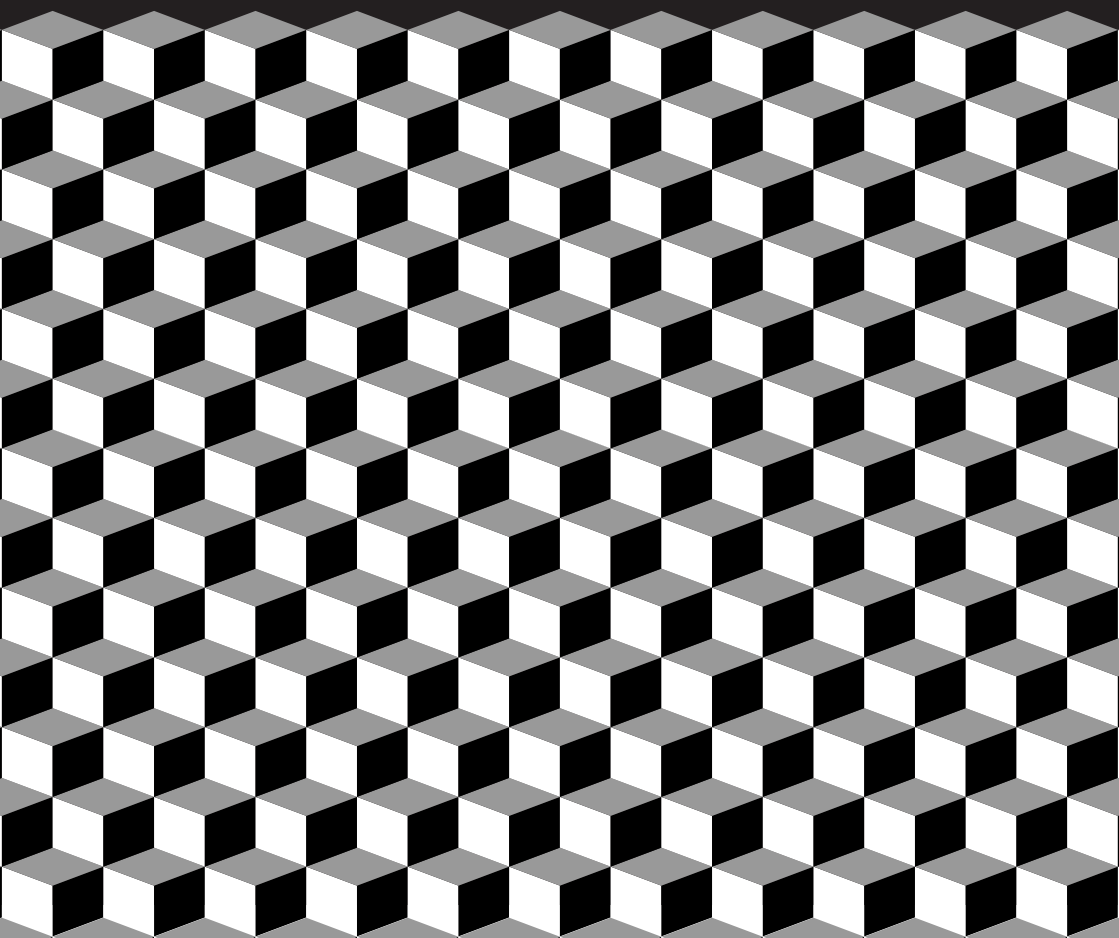
In 2001 heeft Kaplan de *balanced scorecard* verder ontwikkeld voor *non-profit* organisaties. De klanttevredenheid wordt in dit nieuwe model als hoger doel geplaatst dan financiële winst. Speckbacher is kritisch op deze manier van aanpassen en hij stelt dat deze aanpassing onvoldoende is. Non-profit organisaties zijn werkzaam voor meer dan één belangrijke stakeholder en al de verschillende stakeholders hebben verschillende doelen. Daarom is het niet mogelijk om slechts één type stakeholder bovenaan zetten. Het is van belang om de stakeholders (en hun doelen) allemaal apart te benoemen en per stakeholdergroep te analyseren hoe de organisatie gepresteerd heeft op het gebied van klanttevredenheid, financiën, bedrijfsprocessen en leer- en groeivermogen (geciteerd in Boorsma en Chiaravalloti, 2009). Voor centra voor de kunsten zijn dat o.a. amateurkunstenaars, het onderwijs, culturele instellingen en de overheid.

De *Threefold Balanced Scorecard* is in 2009 ontwikkeld door Boorsma en Chiaravalloti. De *balanced scorecard* werd herschreven voor de kunst- en cultuursector en hierbij staat de artistieke missie van de organisatie centraal. Per stakeholdergroep wordt het primaire doel beschreven: de artistieke missie van de organisatie. De secundaire doelen dragen bij aan de vervulling van het primaire doel, namelijk: relaties met stakeholders, financiën, interne en externe processen en leer- en groeivermogen. Een uitbreiding wordt gemaakt naar interne én externe processen, omdat culturele organisaties vaak moeten samenwerken met het culturele veld om hun doelen te realiseren.

In de *balanced scorecard* wordt de gewenste *outcome* gemeten op het gebied van financiën en klanttevredenheid (in deze volgorde). Bij ondernemingen staat het creëren van economische waarde voorop. Voor publieke en sociaal-economische organisaties is dat niet het geval. Zij zijn succesvol als ze maatschappelijke waarde creëren, als ze impact hebben op mensen in de samenleving. Ze weten hun missie te realiseren, leveren kwaliteitsvolle diensten af en informeren de belangrijke stakeholders erover (Desmidt & Heene, 2013: 434). Kaplan stelt daarom dat klanttevredenheid de hoogste prioriteit is voor *non-profits*. Klanttevredenheid wordt gerelateerd aan het succesvol uitvoeren van de missie van de organisatie. Daarom wordt de term 'klanttevredenheid' in dit onderzoek vervangen door de term 'maatschappelijke effecten'.



METHODE EN RESULTATEN



3. Methode en resultaten

In dit onderzoek wordt beschreven hoe centra voor de kunsten in grote gemeenten van waarde kunnen zijn en blijven als basisinfrastructuur voor kunsteducatie en amateurkunst. Dit hoofdstuk beschrijft de aanpak van het onderzoek. Eerst wordt de onderzoeksstrategie beschreven en de onderzoeksmethoden en technieken die daarbij gebruikt zijn. Daarna wordt besproken hoe de data verzameld en geanalyseerd zijn. Tot slot wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Onderzoeksstrategie

De maatschappelijke meerwaarde van centra voor de kunsten in grote gemeenten wordt onderzocht middels een kwalitatief onderzoek. Verschillende databronnen worden gebruikt en de focus ligt op het 'begrijpen' van individuele mensen, groepen of situaties. Er is transparant te werk gegaan, zodat het onderzoek zo goed mogelijk herhaald kan worden (Baarda et al., 2009). Het gaat om een praktijkonderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende dataverzamelmethode. Dit wordt ook wel een methodische triangulatie-aanpak genoemd. De theoretische basis voor het onderzoek is te vinden in het literatuuronderzoek. Het oplossingsgerichte deel van het onderzoek komt naar voren in de casestudy, aangezien 'een persoon, groep, locatie of situatie onder alledag omstandigheden en in zijn geheel (holisme)' wordt onderzocht (Baarda, Goede & Treunissen, 2009, p. 113).

Het theoretische deel van het onderzoek is literatuuronderzoek. Dit is 'een reeks op elkaar afgestemde activiteiten die het mogelijk maakt betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat er in de vakliteratuur gezegd of bekend is over een bepaald verschijnsel of onderwerp' (Vorst, 1982, p. 113). Tijdens het literatuuronderzoek hebben een aantal begrippen gefungeerd als zoeklicht, ook wel *sensitizing concepts* genoemd.

Een onderzoeksvraag kan beantwoord worden door een beschrijvend, verklarend of toetsend onderzoek en in dit geval gaat het om een verklarend

onderzoek, omdat het onderzoek voornamelijk is gericht op de ontwikkeling van begrippen, hypothesen en theorieën (Baarda, 2009). Onderzocht wordt hoe centra voor de kunsten van waarde kunnen zijn en blijven. Gebruik makend van de gefundeerde-theoriebenadering, wordt gestart vanuit een richtinggevende onderzoeksvraag en een aantal theoretische bronnen en begrippen. Belangrijke begrippen zijn: (de waarde van) cultuur, cultuureducatie, amateurkunst, maatschappelijke waarde, privaat en publiek, strategisch management, New Public Management en prestatiesturing.

Relevante gegevens zijn gezocht en geordend. Er zijn theorieën ontwikkeld en deze zijn gegroepeerd in een model. Theoretische triangulatie stond daarbij centraal, omdat het probleem vanuit verschillende theoretische uitgangspunten onderzocht is, namelijk de bestuurskunde en kunsteducatie (Baarda et al., 2009). Bij het uitdiepen van de relevante begrippen is gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines (o.a. Google Scholar, Universiteitsbibliotheek VU, sciencedirect). Daarnaast is gebruik gemaakt van de literatuurlijst van de Master Kunsteducatie. Literatuur is geselecteerd op basis van peer reviews en citering en middels de sneeuwbalmethode is andere relevante literatuur gevonden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zogenaamde grijze literatuur in de vorm van onderzoeken, adviezen, rapporten en visiedocumenten van onder andere de Raad voor Cultuur, het Ministerie van OCW, Kunstconnectie en het LKCA.

Er is een meervoudige casestudy gedaan, waarbij centra voor de kunsten zijn onderzocht. De cases zijn geselecteerd door middel van theoriegerichte selectie. Hierbij wordt toegewerkt naar een ‘bepaalde’ samenstelling van de onderzoeksgroep (Baarda et al., 2009, p. 154). Het onderzoek is gericht op centra voor de kunsten in grote gemeenten (>90.000 inwoners), omdat deze gemeenten een alomvattend cultuurbeleid hebben (Willems, 2006). De CvK's hebben geen monopoliepositie in de gemeente, waardoor zij nog beter voor ogen dienen te hebben hoe ze van waarde kunnen zijn en blijven. Het onderzoek is gericht op CvK's die werkzaam zijn in het onderwijs én de vrije tijd. Tot slot zijn de centra gevestigd in een cultureel verzamelgebouw. *Best practices* zijn onderzocht, zodat aanbevelingen voor CvK's geformuleerd kunnen worden.

Om tot de selectie van de onderzoeksgroep te komen, zijn verschillende stappen ondernomen. Ten eerste is opgezocht welke gemeenten meer dan 90.000 inwoners hebben. De gegevens van Wikipedia werden getoetst aan de uitgave ‘Demografische kerncijfers per gemeente 2015’ van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). Deze lijst is te vinden in de bijlage. Vervolgens is via de website

van de Cultuurconnectie uitgezocht welke centra voor de kunsten werkzaam zijn in deze gemeenten. Via de websites van de betreffende CvK's zijn de centra die aan de criteria voor onderzoek voldoen geselecteerd (zie de bijlage). Daarna zijn – indien aanwezig op de website – de jaarverslagen en jaarresultaten van de centra gedownload en geanalyseerd om een beeld te vormen van de sector. De documenten waren niet voor alle CvK's beschikbaar. Bovendien zijn de CvK's via Facebook opgezocht en *geliked*. Dit gaf meer inzicht in de communicatie van de CvK's via sociale media.

Voor de interviews met experts is geselecteerd op basis van de volgende kenmerken. Ten eerste zijn er CvK's geselecteerd uit verschillende delen van Nederland. Daarnaast zijn er zijn interviews afgenomen met medewerkers die aan het hoofd staan van een CvK's in grote gemeenten. Het gaat daarbij om directeur-bestuurders, afdelingshoofden en managers. Daarbij zijn zowel mannelijke als vrouwelijke experts geïnterviewd. De experts hebben verschillende achtergronden en specialisaties. Tot slot is er geselecteerd op basis van beschikbaarheid. In een aantal gevallen waren bestuurders per 1 januari 2017 in dienst getreden en was het voor hen te kort dag om binnen een paar maanden een interview af te nemen.

Hierbij is tot de volgende selectie van CvK's gekomen. De opdrachtgever van het onderzoek is geïnterviewd. Daarnaast zijn twee CvK's met een overtuigende beleidsstrategie geïnterviewd. Ook is een CvK met een vernieuwende afdeling is geïnterviewd en tot slot is een CvK met prikkelende communicatie via sociale media geïnterviewd.

De experts zijn via mail of telefonisch contact benaderd. De mondelinge interviews vonden plaats bij de verschillende CvK's en namen 1,5 tot 2 uur in beslag. Op deze manier kon een diepgaand interview gehouden worden waarbij doorgevraagd en geobserveerd kon worden. Vanwege de beperkte tijd zijn met vijf CvK's interviews afgenomen. Het ging daarbij om half-gestructureerde interviews. De onderwerpen kwamen voort uit de *balanced scorecard* en de vragen kwamen voort uit de resultaten van het theoretisch onderzoek. Zie bijlage 4 voor de topiclijst interviews. De reacties van de respondenten zijn uitgewerkt en de data is geanalyseerd.

De vijf CvK's werden vertegenwoordigd door zeven respondenten. Bij vier CvK's is een respondent geïnterviewd, bij een organisatie zijn drie respondenten geïnterviewd. De geïnterviewden zijn gecodeerd als volgt: R1, R2, R3, R4, R5a, R5b, R5c. De verschillende afdelingen zijn gecodeerd met de term 'Afdeling X' en de verschillende CvK's zijn gecodeerd met de term 'CvK-X'.

De respondenten zijn tussen de 38 en 61 jaar oud. Van de respondenten is 60%

vrouw en heeft de functie manager of directeur. 40% van de respondenten is man en heeft de functie directeur-bestuurder of voorzitter Raad van Bestuur. De respondenten zijn 4 maanden tot 10 jaar in dienst bij het centrum voor de kunsten. 70% van de respondenten heeft hiervoor gewerkt voor een soortgelijke organisatie. 15% van de respondenten heeft in de *non-profit* sector gewerkt en 15% van de respondenten heeft in de *for-profit* sector gewerkt. 40% van de respondenten werkt maximaal 2 jaar bij de organisatie en is aangetrokken vanwege hun expertise op het gebied van financiën en processen. Van de respondenten heeft 85% van de respondenten heeft een kunst/educatie opleiding gedaan en alle respondenten hebben een managementopleiding gedaan.

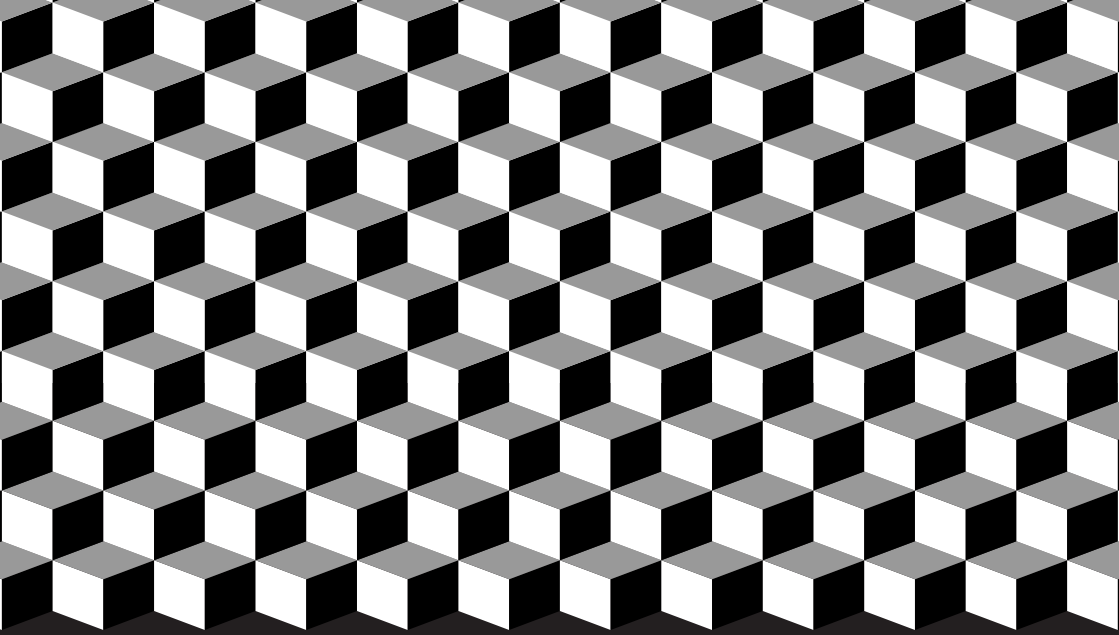
Data-analyse

Voor de analyse van de kwalitatieve gegevens is de informatie gelabeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van de gefundeerde-theoriebenadering. Dat houdt in dat een theorie ontwikkeld is door de gegevens zorgvuldig te coderen, analyseren en opnieuw analyseren (Baarda, 2009).

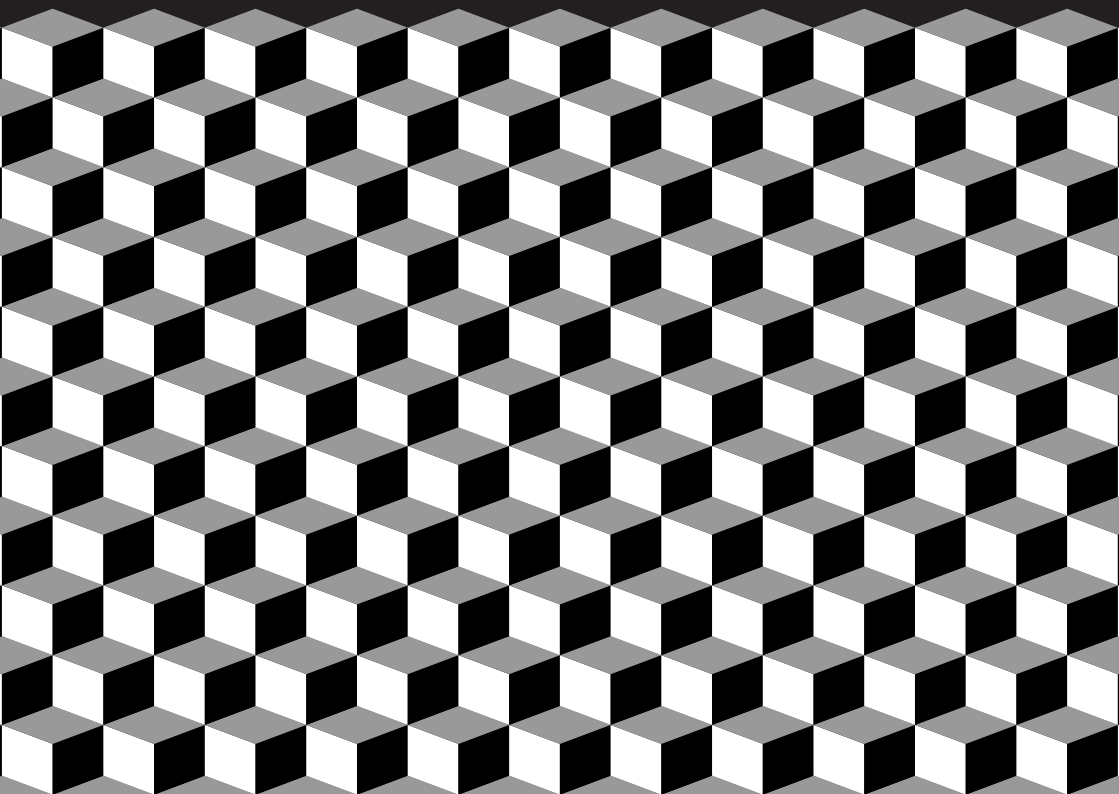
De gegevens uit het literatuuronderzoek en de casestudy zijn opgedeeld in kernthema's en de gegevens zijn vervolgens axiaal gecodeerd. Dat houdt in dat de labels geordend zijn en teruggebracht zijn tot de kernthema's (Baarda et al., 2009). De interviews zijn anoniem verwerkt en de data hiervan is niet terug te vinden in de bijlagen.

Validiteit

Het kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door triangulatie en de dataverzameling bestaat uit het gebruik van literatuur, interviews en observaties. Het onderzoek is voorgelegd aan collega's (*peer-debriefing*) en aan experts van de geselecteerde CvK's (*member-checking*) met de vraag of ze zich in de toegekende betekenissen en gemaakte interpretaties kunnen herkennen. Collega's buiten het onderzoeksproject zijn uitgenodigd om commentaar te leveren op de verkregen onderzoeksresultaten.



BESTAANSREDEN



4. Bestaansreden

Als collectieve basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst verzorgen centra voor de kunsten een maatschappelijke opdracht. De markt neemt een deel van de basisinfrastructuur voor zijn rekening. Daarom is het van belang dat CvK's hun rol herzien om van waarde te zijn en blijven. Dit hoofdstuk gaat in op de veranderde positie van CvK's en hun maatschappelijke opdracht. Er worden overkoepelende kernwaarden geformuleerd, een missie en visie.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag:

Wat is de bestaansreden van centra voor de kunsten in grote gemeenten in de veranderende samenleving?

Volgens Desmidt en Heene (2013) is het vervullen van een maatschappelijke doelstelling de bestaansreden van publieke en sociale organisaties. De missie, visie en kernwaarden vormen een fundering voor de richting van een organisatie. Het formuleren van de visie kan ook van belang zijn voor de externe omgeving. 'Publieke en non-profitorganisaties bekampen elkaar dagelijks in dezelfde arena om een deel van de schaarse beschikbare middelen te verwerven. Organisaties die een voldoende groot draagvlak voor hun missie kunnen creëren, hebben in deze middelenstrijd een niet te onderschatten voordeel (p. 257).'

4.1. Maatschappelijke opdracht

Een maatschappelijke opdracht is gericht op het doel, het waarom van de organisatie. In Kunstfactor (2012) wordt beschreven dat centra voor de kunsten altijd gemeentelijke instellingen zijn geweest, maar 'per gemeente verschillen de opvattingen over de rol en positie van het kunstencentrum' (p. 6). In tegenstelling tot bibliotheken, volksuniversiteiten en de publieke omroep werken centra voor de kunsten niet vanuit een landelijke visie. Alle CvK's hebben apart geformuleerd hoe ze van waarde kunnen zijn én zij dienen zichzelf – ieder voor zich – in de gemeente te 'verkopen'. De CvK's zijn gebaat bij een landelijk geformuleerde richting die als basis kan dienen voor hun legitimering.

In het onderzoek van Kunstfactor wordt verwezen naar een manifest (conceptversie) voor centra voor de kunsten van A. Wiersma uit 2011, maar dit manifest is online niet teruggevonden. In dit onderzoek wordt een algemene richting voor CvK's geformuleerd.

Uit de literatuur blijkt dat CvK's ontstaan zijn met als doel het creëren van een voorzieningenaanbod op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst op regionaal niveau (Pots, 2006; Trienekens, 2012). Vanuit een publieke opdracht voelen de CvK's zich verantwoordelijk voor de culturele levensloop van inwoners in de gemeente (Provincie Noord-Brabant, 2015).

Vanuit de open vraag wat de rol en functie van het CvK is, komen de volgende begrippen letterlijk naar voren uit de antwoorden van de respondenten:

- » ontwikkelen (100%);
- » organiseren (100%);
- » laten kennismaken met kunst en cultuur (100%);
- » verbinden (100%);
- » vernieuwen/ innoveren (100%);
- » kwaliteit bewaken (80%);
- » waarborgen, continueren, aanvullen (80%);
- » faciliteren, ondersteunen (80%);
- » kunst inzetten als middel voor maatschappelijke vraagstukken (80%);
- » expertisecentrum, coachen, adviseren (60%);
- » bemiddelen, regisseren cultuur aanjagen, cultuurmakelaar (40%).

Domeinen:

- » onderwijs (100%)
- » vrije tijd (100%)
- » wijken (80%)
- » cultuurparticipatie / maatschappelijke vraagstukken (80%).

Deze begrippen komen overeen met de taken en rollen die Trienekens (2012) omschrijft in 'Privaat én Publiek (de toekomst van kunstencentra in Nederland)'. Hierbij worden de volgende rollen en taken genoemd van CvK's ten opzichte van de cultuureducatie en amateurkunst:

- » collectieve basisvoorziening;

- » expertisecentrum;
- » verbinder, platformfunctie;
- » aanjager;
- » vernieuwer;
- » coach;
- » kwaliteitsbewaker;
- » communicator;
- » strateeg.

Andere maatschappelijke taken zijn volgens Trienekens:

- » koppelaar;
- » inspirator/ betekenisgever voor individuen;
- » inspirator/ betekenisgever voor andere maatschappelijke sectoren en bedrijfsleven.

Uit de literatuur en de antwoorden van de respondenten blijkt het volgende. De maatschappelijke opdracht van centra voor de kunsten is het verzorgen van een collectieve basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst. De oorspronkelijke doelstelling van CvK's is de afgelopen jaren blijven bestaan. Echter, het blijkt dat de manier waarop invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke opdracht steeds verandert, omdat de maatschappij verandert. In de uitvoering van de maatschappelijke opdracht heeft een accentverschuiving plaatsgevonden. Dit was nodig om in de loop der jaren te blijven inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Na WOII zijn CvK's (toen: AKKV) opgericht als basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst. Rollen en taken die bij dit doel horen zijn het ontwikkelen, organiseren én uitvoeren van aanbod voor cultuureducatie en amateurkunst. Voor deze rollen is een 100% score bij de respondenten.

Eind jaren tachtig beschreef de landelijke overheid over CvK's (toen: SKV's) dat: 'prioriteit moest ... worden gegeven aan de 'bemiddeling' van het professionele kunstaanbod en het educatieve veld. Tevens diende de facilitering van de plaatselijke en regionale steunvoorzieningen (de SKV's) te worden versterkt' (Pots, 2006: 400). In dit overheidsbeleid is een accentverschuiving te zien van het zelf organiseren van professioneel aanbod naar het bemiddelen voor en faciliteren van het professionele kunstaanbod en het educatieve veld.

De overheid krijgt steeds meer een 'aanvullende en stimulerende rol' om samenwerking te versterken. In het onderwijs verandert de taak van CvK's

richting een intermediaire rol. Begrippen die bij deze ontwikkelingen passen zijn: verbinden, waarborgen, continueren, aanvullen, faciliteren, ondersteunen, bemiddelen, regisseren, cultuur aanjagen, cultuurmakelaar. Voor deze begrippen is een 80-100% score bij de respondenten.

Door de veranderingen in het culturele veld zien de CvK's een extra inhoudelijke rol voor zichzelf weggelegd. Het zijn innovators en vernieuwers op het gebied van kunsteducatie en amateurkunst (100%). De CvK's zijn verantwoordelijk voor de continuïteit en borging van cultuureducatie en amateurkunst. Doordat ze overzicht houden en op de hoogte zijn van ontwikkelingen, kunnen ze anderen coachen en adviseren. Een 60% van de geïnterviewde respondenten ziet hun CvK's als een expertisecentrum voor cultuureducatie en amateurkunst. De respondenten omschrijven dat het CvK een inhoudelijke partner is voor de overheid, culturele en maatschappelijke organisaties en het onderwijs. Vanaf 2007 wil de overheid talent stimuleren, zodat de burger zich kan ontplooiën en de kenniseconomie en creatieve industrie verder ontwikkeld kan worden. Daarnaast pleit zij ervoor dat de kunsten verbindingen leggen met andere domeinen, zoals de zorg. Van de onderzochte CvK's ziet een 80% een taak om kunst en cultuur in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken. Echter, van de CvK's benadrukt een 20% dat de ervaringswaarde van kunst en cultuur voorop staat. Hieruit kunnen gunstige maatschappelijke effecten voortkomen, maar de intrinsieke waarde van kunst en cultuur heeft de focus en niet de neveneffecten. Ook wordt kunst en cultuur naar de mensen toegebracht in de wijken. Een 80% van de CvK's vindt dit van belang, maar de meningen verschillen over de prioriteiten van de diensten en het aanbod. Voor een 60% van de CvK's wordt kunst daarbij als middel ingezet voor bijvoorbeeld sociale cohesie en voor een 20% is dat niet het geval.

Samenvattend houden alle onderzochte CvK's zich bezig met cultuureducatie in het onderwijs en met kunstbeoefening in de vrije tijd. Daarnaast brengt een 80% van de CvK's kunst en cultuur naar de wijken. De CvK's zien zichzelf als een inhoudelijke partner voor de overheid en het professionele veld. Een 80% van de CvK's houdt zich bezig met maatschappelijke vraagstukken, waarbij kunst wordt ingezet als middel. Het inzetten van kunst als middel is niet de oorspronkelijke taak van CvK's en daarom wordt dit geschaard onder de noemer: cultureel ondernemerschap. Door de privatisering moeten CvK's niet alleen publieke waarde creëren, maar ook economische waarde. Om de maatschappelijke opdracht nu en in de toekomst te kunnen uitvoeren, is cultureel ondernemerschap van belang.

4.2. Kernwaarden

Vanuit welke kernwaarden zouden centra voor de kunsten moeten opereren om van maatschappelijke waarde te zijn? In deze paragraaf worden organisaties geanalyseerd die ook een maatschappelijke opdracht hebben op cultureel gebied, namelijk het publiek mediabestel, de bibliotheek en de Volksuniversiteit. De kernwaarden worden geanalyseerd in combinatie met de antwoorden van de respondenten. Zo worden algemene kernwaarden geformuleerd voor CvK's.

Het publiek mediabestel, bibliotheken en volksuniversiteiten

In oktober 2014 publiceerde staatssecretaris Sander Dekker een kamerbrief over het publieke mediabestel. Het medialandschap is in beweging en door verschillende ontwikkelingen moeten partijen zich voortdurend aanpassen aan nieuwe situaties. Het mediagebruik, de mediamarkt, distributiemethodes en het aanbod is veranderd. Deze ontwikkelingen roepen vragen op over het bestaansrecht van de publieke omroep. Commerciële omroepen maken ook programma's die publieke waarde leveren. Ondanks deze veranderingen wil het kabinet de publieke omroep wel blijven ondersteunen. Hiervoor worden de volgende hoofdargumenten gegeven.

- » de publieke omroep biedt content die een publiek belang dient, maar niet of in geringe mate op de markt tot stand komt. Dat komt omdat de programma's vanwege hoge productiekosten of een specifieke doelgroep commercieel gezien minder interessant zijn. Denk hierbij aan culturele en informatieve programmering. De publieke omroep is niet afhankelijk van reclame-inkomsten en kan deze content daarom wel bieden;
- » de publieke omroep weerspiegelt de culturele diversiteit van de samenleving én geeft vorm aan die identiteit. Het is een van de Nederlandse cultuurdragers die verbindt;
- » de publieke omroep biedt media-aanbod waar mensen op kunnen vertrouwen. De informatievoorziening wordt onafhankelijk gemaakt en heeft een hoge kwaliteitsstandaard. Daarnaast vervult de publieke omroep een waakhondfunctie in de samenleving;
- » de publieke omroep kan programmatisch innovatieve ideeën uitwerken, zonder druk te voelen van de markt. Er kan risico genomen worden. Van deze innovaties kan ook de markt profiteren (p. 2-5).

De conclusie van het kabinet is dat de meerwaarde van de publieke omroep tot stand komt in haar functie. Zij voorziet in media-aanbod wat van publiek belang is op het gebied van informatie, cultuur en educatie. Daarnaast vertegenwoordigt het aanbod de gehele samenleving. Zij is een weerspiegeling van de diversiteit aan overtuigingen, opvattingen en interesses (p. 5-6).

In 'De bibliotheek van de toekomst' (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014a) wordt de maatschappelijke functie van de bibliotheek richting 2025 beschreven. De bibliotheek werkt vanuit de volgende kernwaarden:

- » toegankelijkheid. De diensten van de bibliotheek kunnen en mogen door alle burgers gebruikt worden;
- » pluriformiteit. De bibliotheek biedt dienstverlening die past bij alle leden van de gemeenschap. Zij komt tegemoet aan de verscheidenheid aan culturen, talen en denkbeelden van de samenleving;
- » onafhankelijkheid. De bibliotheek opereert los van directe belangen van de overheid of het bedrijfsleven en daardoor is zij neutraal en niet-commercieel;
- » betrouwbaarheid/kwaliteit. De bibliotheek is een betrouwbaar instituut dat burgers ondersteunt bij het beoordelen van informatie (p. 32-33).

Volksuniversiteiten zijn in de tweede helft van de negentiende eeuw opgericht. Een kleine groep wetenschappers maakte zich zorgen over de tweedeling in de maatschappij tussen een kleine groep wetenschappelijk geschoolden en een grote groep 'van het volk'. De wetenschappers vonden dat kennis en ervaring die opgedaan werd binnen universiteiten ten dienste moest komen te staan van de hele maatschappij. Daarom werd de Volksuniversiteit opgericht die zich ten doel stelt om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van alle inwoners van Nederland. De uitgangspunten waar vanuit de Volksuniversiteiten hun activiteiten ontplooiën zijn: neutraliteit, toegankelijkheid en breed aanbod (Cultuurconnectie, 2017b).

De publieke omroep, de bibliotheek en de Volksuniversiteit hebben redelijk wat overeenkomsten wat betreft de kernwaarden waarvan uit gewerkt wordt, namelijk:

- » toegankelijkheid (bibliotheek en Volksuniversiteit);

- » pluriformiteit/cultuurdrager, divers aanbod (publiek mediabestel, bibliotheek, Volksuniversiteit);
- » onafhankelijkheid/neutraliteit (publiek mediabestel, bibliotheek, Volksuniversiteit);
- » betrouwbaarheid en kwaliteit (publieke omroep, de bibliotheek);
- » innovatie (publiek mediabestel).

Kernwaarden centra voor de kunsten

Uit de analyse van vergelijkbare organisaties en uit de antwoorden van de respondenten kunnen de volgende publieke kernwaarden voor centra voor de kunsten ontleend worden.

1. Toegankelijkheid/ laagdrempeligheid

Als basisinfrastructuur voor kunsteducatie en amateurkunst willen alle CvK's toegankelijk en laagdrempelig zijn voor de inwoners in de regio. De CvK's zouden kunnen worden gezien als een 'vrije gemeenplaats' op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst, waar iedereen relatief vrije toegang toe heeft.

2. Pluriformiteit/ cultuurdrager

CvK's creëren maatschappelijke waarde voor iedereen. Het is van belang dat het aanbod van de centra de culturele diversiteit van de samenleving weerspiegelt. Centra voor de kunsten geven mede vorm aan de Nederlandse culturele identiteit. De respondenten vinden het van belang dat alle kinderen op de scholen bereikt worden.

3. Betrouwbaarheid en kwaliteit

Een cultureel aanbod waarop mensen kunnen vertrouwen. Dat vinden alle CvK's van belang. Niet alleen voor particulieren, maar ook voor scholen is de kwaliteit van de cultuureducatie en amateurkunst niet altijd gemakkelijk te bepalen. Betrouwbaarheid en kwaliteit staan hoog in het vaandel bij alle respondenten.

4. Innovatie

Innovatieve ideeën uitproberen zonder druk te voelen van de markt. Risico's

nemen. Centra voor de kunsten kunnen innoveren op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst. Het culturele veld kan mee profiteren van de innovaties van CvK's. Een van de CvK's onderzoekt wat de markt niet verzorgt, maar waar wel behoefte aan is in de gemeenschap. Dit CvK ontvangt een basissubsidie van de gemeente om vernieuwende projecten te organiseren. De markt kan deze projecten overnemen als zij daar interesse in heeft. Uit het antwoord blijkt dat het CvK bewust kan innoveren en dat de markt hier profijt van heeft.

5. Onafhankelijkheid/ neutraliteit

Centra voor de kunsten opereren als verbinder, regisseur en intermediair voor cultuureducatie en amateurkunst. Om deze functie goed te kunnen uitvoeren is het van belang dat zij onafhankelijk van bedrijfsbelangen en overheidsbelangen kunnen opereren.

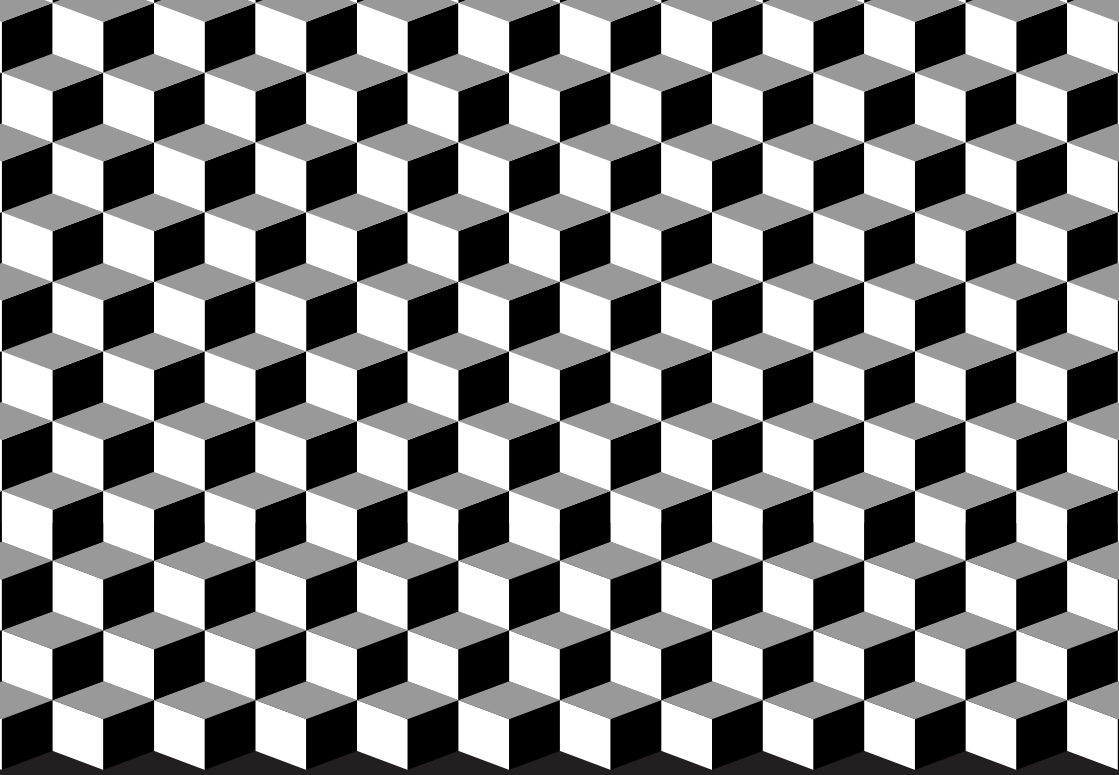
4.3. Missie en visie

De missie van een culturele organisatie kan geformuleerd worden aan de hand van het mandaat en de waarden van de organisatie. De visie van de organisatie is gericht op het uitvoeren van de missie in een veranderende omgeving (Desmidt & Heene, 2013). Dit onderdeel beschrijft de missie en visie van de CvK's aan de hand van de maatschappelijke opdracht en de kernwaarden die eerder geformuleerd zijn. Deze visie en missie is gericht op de meerwaarde die CvK's hebben ten opzichte van de markt. Welke maatschappelijke waarde leveren centra voor de kunsten die de markt niet zomaar kan overnemen?

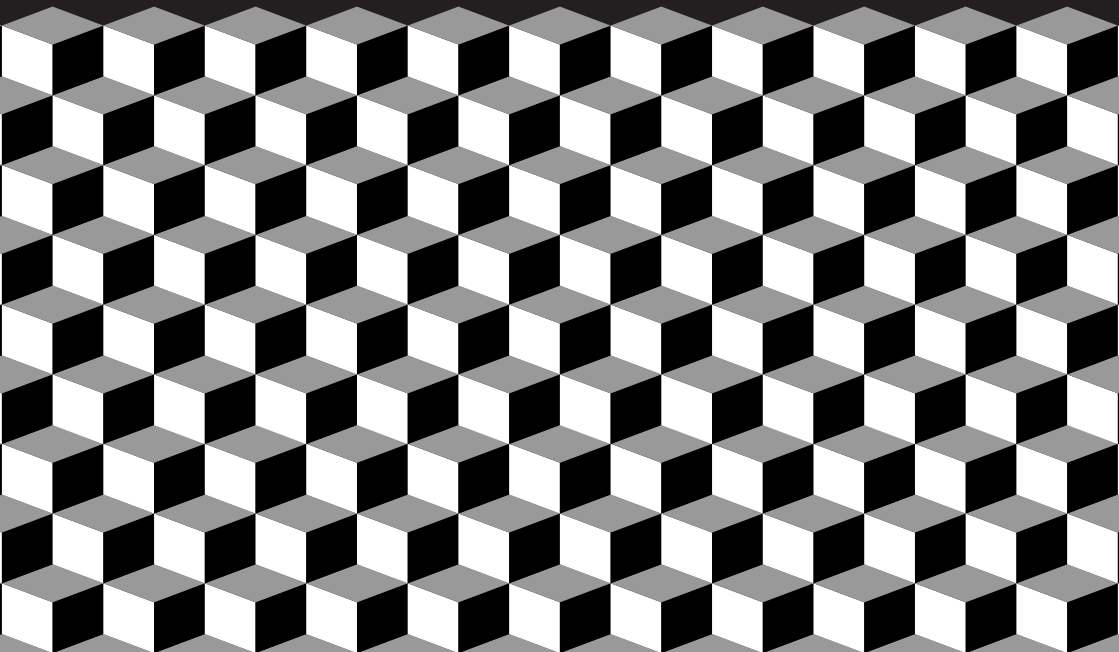
De onderzochte centra voor de kunsten hebben verschillende missies en visies, maar zij komen op een aantal punten overeen (direct en indirect geformuleerd):

- » als basisinfrastructuur voor cultuureducatie bereiken de CvK's alle kinderen en jongeren op en om de scholen (100%);
- » als basisinfrastructuur voor amateurkunst leveren de CvK's een bijdrage aan de culturele loopbaan van inwoners in de vrije tijd (100%);
- » mensen worden verleid, kunnen iets beleven en stijgen boven zichzelf uit (100%);

- » de CvK's fungeren als een bruisend, cultureel knooppunt in de stad (80%);
- » vanuit het kloppende, culturele hart stroomt cultuureducatie verder in de wijken van de gemeente(n) (80%);
- » cultuurparticipatie wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken (80%).



MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN



5. Maatschappelijke effecten

In het vorige hoofdstuk is beschreven wat de bestaansreden van CvK's kan zijn op het gebied van cultuureducatie en amateurkunst. Dit hoofdstuk geeft een antwoord op deelvraag 2: Welke maatschappelijke effecten willen CvK's tweebrengen? De CvK's willen maatschappelijke effecten tweebrengen in de samenleving. CvK's zijn succesvol als zij hun missie en visie tot uitvoering kunnen brengen vanuit de kernwaarden die voor hen geformuleerd zijn.

1. Als basisinfrastructuur voor cultuureducatie bereiken de CvK's alle kinderen en jongeren op en om de scholen.

De laatste jaren is er een sterke groei te zien in de structurele samenwerkingsverbanden met scholen. Deze samenwerking komt onder andere tot stand doordat gebruik gemaakt wordt van landelijke subsidieregelingen zoals 'Cultuureducatie met Kwaliteit' en 'Muziekimpuls' (LKCA, 2014). Cultuureducatie wordt verankerd in het curriculum van het basisonderwijs middels deze overheidsprogramma's. Alle CvK's bieden een Kunstmenu/ Cultuurmenu en doen mee aan de regeling 'Cultuureducatie met kwaliteit' van het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Bij de open vraag waar centra voor de kunsten trots op zijn, wordt de onderwijspoot regelmatig genoemd. Een van respondenten is het meest trots op de doorlopende leerlijn die het CvK in het primair onderwijs ontwikkeld heeft. Scholen kunnen producten afnemen, waardoor leerlingen van groep 1 tot en met groep 8 met alle kunst disciplines in aanraking komen. De CvK's bieden een breed programma in en om de scholen. Dit wordt via gesubsidieerde programma's verzorgd of kostendekkend aangeboden aan de scholen.

2. Als basisinfrastructuur voor amateurkunst leveren de CvK's een bijdrage aan de culturele loopbaan van inwoners in de vrije tijd.

De maatschappelijke opdracht is het bieden van een basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in de gemeente. Op het gebied van amateurkunst nemen CvK's een andere rol in. Als basisinfrastructuur hadden de centra tot voor kort docenten in dienst die amateurkunstenaars schoolden in bepaalde disciplines. Het aantal docenten is afgenomen en steeds meer lessen en cursussen worden verzorgd door ZZP'ers. De docenten die wel in dienst zijn gebleven, worden voornamelijk ingezet voor innovatieve projecten. Cultuurdeelnemers met een niet-westerse achtergrond zijn voor de CvK's nog lastig te bereiken. Een respondent zegt hierover: 'Als je hier kijkt over je linkerschouder in de wijk. Het schijnt dat wij daar geen cursisten hebben. Er staat ook een school, dus ze krijgen cultuureducatie op school, maar ze komen hier niet naar binnen.' CvK's lijken er nog niet in te slagen om deze missie volgens de kernwaarden tot uitvoering te brengen.

3. Mensen worden verleid, kunnen iets beleven en stijgen boven zichzelf uit.

De waarde van cultuur is onder andere een ervaringswaarde. Het gaat daarbij om de intrinsieke waarde van cultuur. Kunst is daarbij een verrijking en verruiming van denkkaders. Ook gevoelens van 'spanning', 'onderdompeling' en 'ontsnapping aan de realiteit' zijn belangrijke intrinsieke waarden. Deze gaan vaak samen met sociale waarden, bijvoorbeeld als mensen samen naar livemuziek luisteren. De meerwaarde van centra voor de kunsten zit hem in de vele faciliteiten die ze hebben. Dit is van meerwaarde voor de klanten (onderwijs, vrije tijd) en voor professionele kunstenaars waarmee samengewerkt wordt. Meerdere disciplines worden gecombineerd, grote projecten kunnen worden georganiseerd. De meerwaarde zit vaak in activiteiten die kleinere partijen in de markt niet kunnen organiseren, dat maakt de CvK's onderscheidend. Een van de respondenten zegt over deze ervaringswaarde en de taak van het CvK:

'Ik wil mensen verleiden tot creatieve gedachten. Als je naar een museum gaat en je komt daar binnen, dan gebeurt er soms iets met je. Dan heb je iets van jeetje. Die verleiding, die kanteling in je hoofd, dat vrije denken, dat is ontzettend belangrijk. Ik geloof dat als je dat van jongs af aan leert, dat vrije denken, dat je dan daardoor een veel sterkere maatschappij krijgt. Ik denk dat onze

maatschappij dat ook nodig heeft, dat vrije denken. Daar kunnen we straks, door dat creatieve denken, als land door overleven. Niet door te denken dat we nog meer koeien in de wei moeten zetten, want dat gaat wel mis. Of dat we meer industrie moeten gaan neerzetten, want die ruimte hebben we helemaal niet. Je zult het op een andere manier moeten regelen. Ik denk dat dat vanuit de creatieve denkkraft kan. Nu ben ik wel heel 'boven' bezig, maar ik geloof daarin dat je het kunt door vertalen naar de situatie in je stad. Dat is onze taak. Wij moeten zorgen dat er in deze stad, in deze regio een klimaat geschapen wordt waar mensen die vrijheid hebben, waarbij ze die creativiteit kunnen ontplooiën.'

4. De CvK's fungeren als een bruisend, cultureel knooppunt in de stad.

De CvK's willen een bruisend, cultureel knooppunt, een broedplaats zijn in de stad. Een van de respondenten wil dat het pand, het hart van de organisatie, maar zeven dagen per jaar dicht gaat en verder altijd open is. Iedereen moet er altijd naartoe kunnen. Een 40% van de respondenten ziet het CvK als de enige plek in de stad waar je niets hoeft. Ze willen een centrum zijn waar van alles te doen is voor verschillende mensen. Je kunt er een boek lezen, naar een voorstelling gaan, een debat voeren en het is een ontmoetingsplaats. Daarom moeten er verschillende ruimtes zijn in het pand waar dit mogelijk is, zoals de stiltecoupés in de trein.

De respondent stelt ook dat er niet één klant is. Veel mensen komen voor de beleving. Als je over vijf jaar het gebouw binnen komt, hoopt de respondent dat er voor een heel gezin wat te beleven valt. De moeder gaat naar vioolles, het meisje gaat dansen, het jongetje gaat naar drumles en de vader werkt aan de leestafel. Ze zijn een paar uur hier en na afloop gaan ze nog wat drinken en wat eten, want er zit een restaurant in het pand. De beleving valt te halen bij het CvK. Volgens de respondent is zo'n plaats waar je naartoe kunt van wezenlijk belang voor de stad.

5. Vanuit het kloppende, culturele hart stroomt cultuureducatie verder in de wijken van de gemeente(n).

Ondanks dat centra voor de kunsten er de voorkeur geven om de activiteiten centraal te organiseren, in het 'hoofdgebouw', verzorgen ze steeds meer

activiteiten in de wijken. Ze spelen daarbij in op de wens van de gemeenschap en de gemeentelijke overheid om actief te zijn in de wijken. De CvK's werken centraal vanuit een cultureel verzamelgebouw (de hoofdlocatie). Daarnaast zijn ze werkzaam in andere gemeenten of op andere plaatsen in de stad. Op deze plaatsen kan men cultuureducatie en amateurkunst beleven, maar de hoofdlocatie is en blijft de plaats waar alles samenkomt. Zoals een respondent het formuleert: 'De basisfuncties kun je in de wijken halen, maar de *melting pot* moet hier zitten.' Muziek-, dans-, of theaterles volg je in de wijk, maar samenspel of optredens vinden plaats in het centrale gebouw.

In een 80% van de gevallen wordt kunst en cultuur naar de wijken gebracht, om inwoners te betrekken die normaal niet zo snel met kunst en cultuur in aanraking komen. Doel hiervan is 'dat ze intrinsiek net zoveel van kunst en cultuur leren, en liefhebben, delen en verbinding maken als eenieder ander, die dat gemakkelijker kan doen, financieel'.

6. Het instrumenteel inzetten van kunst en cultuur

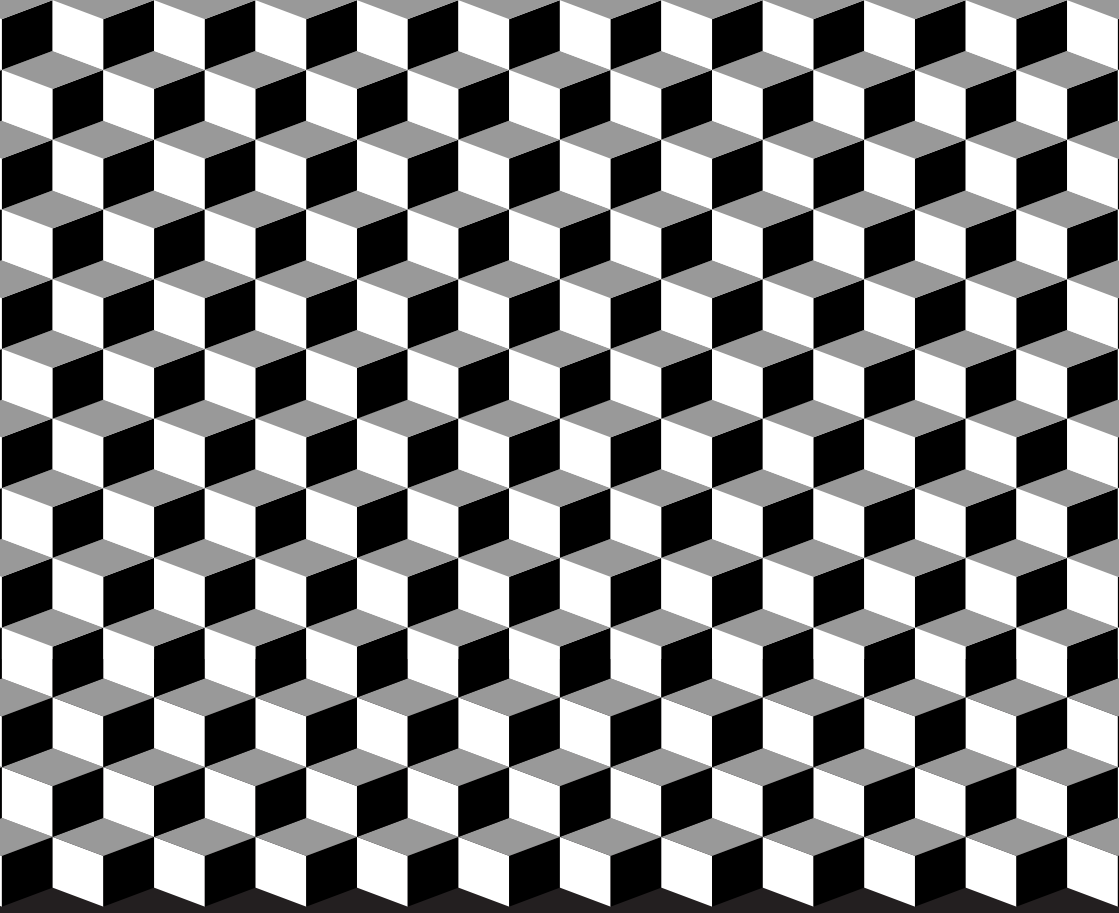
80% van de respondenten zet kunst en cultuur in de vrije tijd in als middel voor maatschappelijke vraagstukken. Hierin wordt samengewerkt met de domeinen zorg (o.a. gezondheidszorg en welzijn) en arbeidsmarkt (o.a. werkgelegenheid, re-integratie en migratie). 60% van de centra werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties om een positieve bijdrage te leveren aan de mentale en fysieke gezondheid van inwoners in de gemeente. Vanuit deze CvK's wordt samengewerkt met organisaties als de UWV en GGD en daarbij wordt aanspraak gemaakt op zorg- en innovatiebudgetten (60%). Bestuurders zien dit als een nieuwe markt waarin geld te verdienen is.

40% van de CvK's noemt kwetsbare doelgroepen als een belangrijke doelgroep. Door deze CvK's worden er programma's ontwikkeld voor mensen met 'een afstand' tot de maatschappij, zoals psychiatrisch patiënten, autisten, mensen die zorg behoeven, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een beperking.

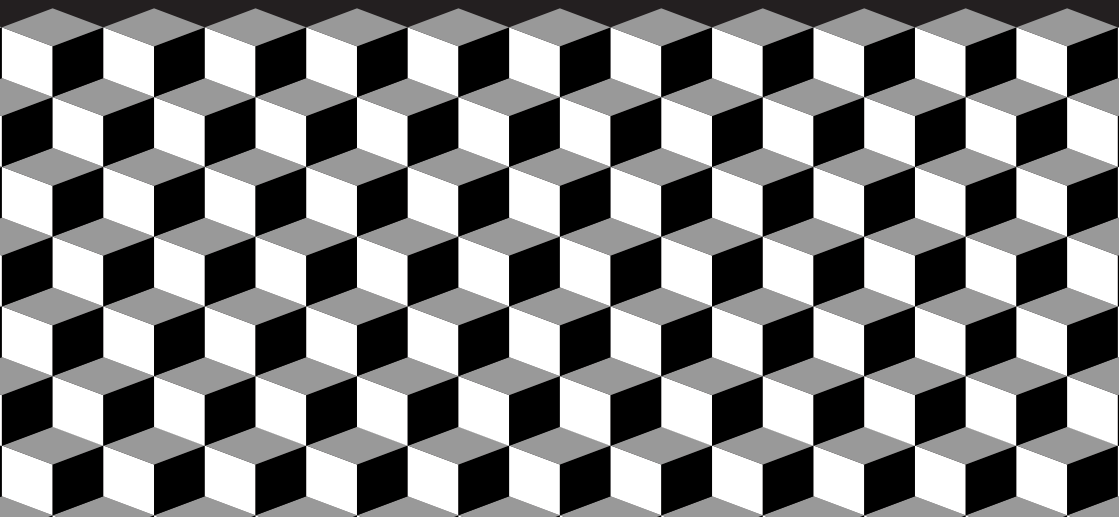
Een van de CvK's biedt een beeldende kunstschool voor jongeren met een beperking. Drie keer per week zijn er vijftien jongeren in het CvK. Dit programma wordt gefinancierd vanuit het 'rugzakje' van de jongeren. Een andere CvK biedt trainingsprogramma's in samenwerking met UWV om mensen te activeren en richting werk of stage te leiden. Door deze programma's kunnen mensen verder op de zogenaamde 'participatieladder' komen.

Voor 20% van de respondenten staan de intrinsieke waarden (ervaringswaarden)

van kunst en cultuur voorop. 80% van de respondenten zet cultuur in als middel voor extrinsieke waarden zoals sociale, cognitieve en economische waarden. De respondent voor wie de ervaringswaarde van cultuur centraal staat, vindt dat het vooral gaat om het culturele klimaat in de stad. Door een goed cultureel klimaat komen er veel mensen naar de stad en worden er veel kopjes koffie verkocht. Dat is goed voor de economie, waardoor een museum goed is voor de economie. De respondent zegt dat dit waar is, maar dat een museum ook belangrijk is omdat daar wetenschappers zijn die nadenken over creatieve processen. Een museum is van belang om van te genieten en om er als mens rijker van te worden. Het kopje koffie en het rijker worden als mens zijn interessant. De respondent vindt het van belang om beide zaken in evenwicht te houden.



STRATEGIE



6. Strategie

Het vorige hoofdstuk beschreef de maatschappelijke effecten die CvK's willen realiseren. Een organisatie kan maatschappelijke waarde creëren door de organisatiestrategie adequaat te implementeren (Desmidt & Heene, 2013: 381). Om van waarde te zijn en blijven is het van belang dat CvK's strategische keuzes maken. Dit hoofdstuk beschrijft de factoren die bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opdracht. Hiermee wordt een antwoord gegeven op deelvraag 3: Welke factoren dragen bij aan de vervulling van de maatschappelijke opdracht van centra voor de kunsten?

6.1. Financiën en cultureel ondernemerschap

Overheidsfinanciën

Alle CvK's worden gesubsidieerd door de gemeente. Deze subsidieert de huisvesting (het gebouw) en de overhead, ofwel de (kleine) staf van het CvK. Sommige CvK's zijn ook werkzaam in kleinere omliggende gemeenten en daar worden zij op commerciële basis gesubsidieerd, dus op basis van de activiteiten en diensten die zij leveren. De gemeentelijke basissubsidie loopt terug. Van de CvK's heeft 40% een bezuinigingsslag meegemaakt, waardoor personeel ontslagen is. 20% heeft een faillissement meegemaakt en 40% gaat op korte termijn reorganiseren.

Alle CvK's vragen extra gelden aan bij de landelijke overheid voor projecten die ze organiseren. In het primair onderwijs nemen alle CvK's deel aan de subsidieregeling 'Cultuureducatie met Kwaliteit' van het Fonds voor Cultuurparticipatie.

CvK's dienen een maatschappelijk belang en zijn daarom financieel afhankelijk van de overheid. Een respondent zegt hierover dat een CvK ophoudt te bestaan zonder overheidssteun. 'Anders word je een particuliere boekhandel, of muziekschool. Dan wordt je als de partijen die je ondersteund, dat is een ander verhaal. Anders zul je altijd dat geld nodig hebben.' Alle CvK's zijn cultureel ondernemer, maar zonder overheidssubsidie is het voor CvK's onmogelijk om de basisinfrastructuur te verzorgen, waarborgen, continueren en aan te vullen.

Privatisering

De overheid heeft zich in de loop der jaren steeds verder teruggetrokken en hierdoor zijn centra voor de kunsten als type organisatie veranderd. In de jaren tachtig lag de focus van CvK's grotendeels op het creëren van maatschappelijke waarde en er werd nog weinig cultureel ondernemerschap van de centra verlangd. Eind jaren tachtig werd de afbraak van de verzorgingsstaat in gang gezet. Het Rijk decentraliseerde haar verantwoordelijkheden naar gemeenten en de CvK's werden als stichtingsvorm op afstand gezet. Het creëren van maatschappelijke waarde stond nog steeds voorop, maar CvK's moesten ook economische doelstellingen gaan nastreven om financieel rendabel te blijven. Tegenwoordig raken centra voor de kunsten als stichtingen steeds verder geprivatiseerd (LKCA, 2014; Trienekens, 2012). Financiering dient ook vanuit de private sector te komen. Voor veel CvK's is het de afgelopen jaren lastig gebleken om financiering uit de private sector te genereren. Fusies, reorganisaties en faillissementen waren hiervan het gevolg.

Op dit moment bestaat een deel van de CvK's voort als een sociaal-economische organisatie (type 2), vaak in afgeslankte vorm. Zij richten zich op maatschappelijke en economische doelstellingen (in deze volgorde).

Op het moment dat de gemeente het cultuurbeleid aan de markt overlaat, transformeren CvK's noodgedwongen tot 'economisch-sociale organisaties' (type 3). In dat geval staat de economische waarde voorop (financieel rendabel blijven) door maatschappelijk van meerwaarde te zijn. Dit type organisaties is te vergelijken met de geprivatiseerde kinderopvang.

De publieke sector werkt vanuit verschillende waarden, namelijk sigma-type waarden (gericht op efficiëntie), theta-type waarden (gericht op rechtvaardigheid en eerlijkheid) en lambda-type waarden (gericht op de robuustheid van de uitvoering). De focus op sigma-type waarden (in het New Public Management) kan de positie van de theta-type en lambda-type waarden verzwakken. Kernwaarden als toegankelijkheid, betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en pluriformiteit zijn theta-type waarden. Het gaat erom dat kunst en cultuur voor iedereen beschikbaar is en niet alleen voor de 'happy few', want dat is niet rechtvaardig en eerlijk. Een centrum voor de kunsten is van maatschappelijke meerwaarde, omdat zij cultuureducatie en amateurkunst voor iedereen toegankelijk maakt. De focus op zuinigheid kan de uitvoering van de missie volgens de kernwaarden onder druk zetten.

Cultureel ondernemerschap

Om de maatschappelijke opdracht te blijven vervullen, is cultureel ondernemerschap voor CvK's van cruciaal belang. Door nieuwe doelgroepen, ideeën en (financiële) draagvlakken aan te boren, kunnen CvK's hun kerntaak blijven vervullen.

De activiteiten die CvK's in de vrije tijd organiseren voor klanten zijn kostendekkend. Een van de respondenten stelt dat veel muziekscholen het niet redden, omdat er te lang vanuit de gemeente subsidie is gegeven ter dekking van de lessen. Echter, de mensen die gebruik maken van de lessen, zijn vaak degenen die het wel kunnen betalen. Daarnaast heeft vrijwel elke gemeente aparte 'loketjes' waar inwoners terecht kunnen als ze de kunstlessen niet kunnen betalen. Lange tijd zijn de prijzen kunstmatig laag gehouden om maar een klein gedeelte van de samenleving te faciliteren. Volgens de respondent dienen de CvK's hun lessen in de vrije tijd kostendekkend in de markt te zetten, want anders redden ze het niet als ze een bezuinigingsronde krijgen vanuit de gemeente. Tegen de tijd dat deze CvK's een veranderingsslag hebben doorgemaakt en een prijsverhoging hebben doorgevoerd, zijn ze al lang failliet gegaan.

Het onderwijs is een klant van de CvK's en een van hen werkt met matchingsgelden. Scholen kopen activiteiten in met de hulp van consultants en krijgen hiervoor 50% terug vanuit het matchingsfonds. Dit stimuleert scholen om bij het CvK activiteiten in te kopen. Er is een maximum per school wat vergoed kan worden. In de vrije tijd zijn de activiteiten die CvK's organiseren kostendekkend óf ze organiseren ze niet zelf, maar faciliteren particuliere aanbieders in het gebouw. De CvK's zijn nieuwe wegen ingeslagen. 'De cursussen kennen we wel en om daar geld mee te verdienen is heel lastig. Daar word je niet rijk van.'

Alle CvK's werken samen met culturele en maatschappelijke organisaties en voor deze partijen worden activiteiten georganiseerd en diensten geleverd. Met name de domeinen zorg en arbeid worden genoemd door de respondenten. Dit zijn domeinen waar een 58% van de Rijksgelden naartoe gaan en dus prioriteit hebben bij de overheid. 40% van de respondenten noemt het UWV en de GGD als partner. Ook wordt er aanbod verzorgd voor kwetsbare doelgroepen, zoals een kunstschool voor mensen met een beperking. 'Dit is allemaal gefinancierd vanuit hun rugzakje.'

Centra voor de kunsten zijn oorspronkelijk niet opgericht om cultuur in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken. Daarom wordt deze manier van werken in

dit onderzoek geschaard onder de noemer ‘cultureel ondernemerschap’. In het rapport ‘Cultureel ondernemerschap bij centra voor de kunsten’ (Noordman & Stoelhorst, 2007) wordt gesproken over het inzetten van kunst als middel. Een directeur van een CvK speelt op deze ontwikkeling in door het imago van het CvK aan te passen. Het CvK stond eerder bekend als cursorisch instituut, maar verzorgt nu ook *community art* projecten en activiteiten waarbij de culturele diversiteit centraal staat (p. 50).

Door zich te richten op zorg, sociale zekerheid en arbeidsmarkt boren de centra voor de kunsten nieuwe inkomstenbronnen aan. Zoals in het theoretisch kader beschreven wordt de relatie tussen cultuurparticipatie en de gezondheid van mensen pas zeer recentelijk onderzocht. Cultuurparticipatie kan bijdragen aan de mentale en fysieke gezondheid van mensen, maar het blijft lastig te bewijzen (Gielen et al., 2014). Newman stelt dat het empirisch bewijs over de effecten van cultuur in het sociale domein moeilijk te vinden is. Vaak wordt het beleid gestoeld op ‘ingebeelde’ inzichten in plaats van op empirisch bewijs. ‘Het gaat immers niet alleen om het meten van de sociale impact van de cultuurdeelnemers voor de deelnemers (microniveau), maar ook over de vraag hoe dit dan weer (doorheen de tijd) doorwerkt op maatschappelijk niveau’ (geciteerd in Gielen et al., 2014: 65). Centra voor de kunsten ontvangen gelden om meer te betekenen voor maatschappelijke vraagstukken, maar het is de vraag hoe zij nu en in de toekomst de effecten van de activiteiten (op lange termijn) kunnen aantonen. Daarnaast blijven CvK’s door op dit terrein te werken (indirect) afhankelijk van overheidsinkomsten. Het is de vraag in hoeverre CvK’s daadwerkelijk op de radar komen van de overheid om meer te betekenen voor deze maatschappelijke vraagstukken. Het Rijk investeert in 2017 ruim 58% van de landelijke overheidsuitgaven aan de zorg, sociale zekerheid en arbeidsmarkt en slechts 0,3% van haar uitgaven aan cultuur (Rijksoverheid, 2016). Volgens Duco Bannink, universitair hoofddocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, is de machtige positie van deze instellingen verdisconteerd in de status quo (persoonlijke communicatie, 23 september 2016). Deze organisaties ontvangen een groot deel van de overheidsgelden en zijn niet gebaat bij een beleidsverandering waarbij deze gelden verminderd worden. Door te lobbyen proberen zij hun machtige positie te behouden. Culturele organisaties zoals centra voor de kunsten hebben in verhouding veel minder macht. Het vereist *framing* om bestaand beleid te veranderen. Door te lobbyen kunnen organisaties zoals centra voor de kunsten proberen het overheidsbeleid te veranderen. De kans dat ze hierin slagen is veel kleiner dan dat zorginstellingen hierin slagen, omdat ze een veel minder machtige positie hebben dan deze instellingen.

De CvK's houden zich bezig met sponsoring en fondsen. Een van de CvK's heeft een fondsenwerver in dienst. Niet alle CvK's hebben over sponsoring en fondsen verteld.

Een culturele ANBI-status is aantrekkelijk voor CvK's, omdat bedrijven een groot deel van de gift kunnen aftrekken van de belasting (Belastingdienst, z.d.). Zoals een respondent het zegt: 'Als een bedrijf € 5000,- investeert, kunnen ze € 3800,- aftrekken van de belasting, dus dan kost het veel minder.' 60% van de CvK's heeft een culturele ANBI-status en 40% heeft deze nog niet, maar wil de status wel krijgen.

6.2. Imago

Grootstedelijke centra voor de kunsten hebben duidelijk last van het landelijke imago, wat wit en elitair is, met name op politiek gebied (Noordman en Stoelhorst, 2007). Daarnaast zijn lessen in het particuliere circuit niet per definitie duurder dan het aanbod van centra voor de kunsten (Ensink et al. 2010: 275). Het imago van duur en elitair zijn is de vrees van meerdere respondenten. Eén van de respondenten gaat een imago-onderzoek laten uitvoeren. De respondent verwacht dat de gemeente zal zeggen dat het gaat om een 'dure eliteclub voor witte mensen', aangezien hij deze reacties soms krijgt. Een jeugdcultuurfonds in de gemeente kan een positieve bijdrage leveren aan het imago van de CvK's, omdat dit amateurkunst in de vrije tijd toegankelijk maakt voor alle inwoners in de gemeente (ook voor mensen met een kleinere portemonnee).

6.3. Interne en externe processen

De centra voor de kunsten proberen interne processen te verbeteren. In bezuinigingsrondes die zijn geweest of nog komen wordt de overhead verminderd (100%). Bij 60% van de CvK's zijn (bijna) alle docenten in loondienst wegbezuinigd. Een deel van hen is werkzaam als ZZP'er voor de CvK's of is in een collectief verder gegaan. Alle CvK's willen organisatorisch een slag maken. Ze willen zich bijvoorbeeld meer ontwikkelen tot een projectmatige instelling. Volgens een van de respondenten moet het cursusinstituut veranderen naar een interactief instituut met symposia, concerten en theatervoorstellingen.

Positie ten opzichte van de markt

Het is aan centra voor de kunsten om buitenschoolse kunsteducatie en amateurkunst in de gemeente te verzorgen. Daarnaast kan de markt aanbod in de vrije tijd en in het onderwijs bieden. Het aantal aanbieders van cultuureducatie en amateurkunst op de markt is toegenomen. De ontslagen individuele docenten gaan verder als ZZP'er en geregeld worden samenwerkingen gezocht in collectieven. Zij bieden bij hun voormalige werkgever in het CvK hun diensten aan (Raad voor Cultuur, 2014). Volgens Trienekens (2012) kunnen CvK's aanvullende activiteiten en diensten aanbieden waarin de markt niet kan voorzien. Dit sluit aan bij de maatschappelijke opdracht die CvK's hebben. Daarnaast stelt Trienekens dat het CvK ervoor kan kiezen om te concurreren met commerciële aanbieders. De maatschappelijke opdracht is het continueren, waarborgen en aanvullen van de basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst. Het concurreren met de markt staat echter haaks op de maatschappelijke opdracht van CvK's. 60% van de CvK's concurreert bewust niet met ZZP'ers, maar waarborgt, continueert en vult aan. 40% van de CvK's heeft een heldere opvatting over concurreren met de markt die aansluit bij dit onderzoek. Zoals een van de respondenten stelt:

'Ik denk niet dat het ethisch is om met gemeenschapsgeld te concurreren. Dat moet je niet doen. Je moet aanvullen, je moet in gaten springen, je moet waarborgen, je moet continuïteit bieden, laagdrempelig zijn. Dat moet je doen met gemeenschapsgeld. Niet kijken of je iemand anders eruit kan drukken.'

40% van de CvK's kan geen duidelijk antwoord geven op de vraag wat zij anders doen dan de markt. Gezien de maatschappelijke opdracht van CvK's is het van belang dat zij dit helder voor ogen hebben. Het concurreren met de markt brengt direct de legitimatie van de CvK in gevaar.

Aan de andere kant is het niet zo dat centra voor de kunsten geen activiteiten mogen organiseren die ook door de markt kunnen worden geleverd. Het is een spanningsveld dat vergelijkbaar met dat van de publieke omroep. In een artikel van het NRC (Takken, 2014) wordt hierop in gegaan. Vanuit verschillende politieke visies is er een discussie gaande over welke activiteiten de publieke omroep wel en niet mag organiseren. De VVD ziet de publieke omroep als een smallere, complementaire omroep die niet langer mag doen wat de commerciële ook kunnen doen. De PvdA ziet de publieke omroep nog steeds als een bredere omroep die voor iedereen is. Robert Kievit, mediadirecteur

bij BNN-VARA stelt dat je de tv-avond in het geheel moet bekijken. Door amusement worden kijkers getrokken die daarna ook naar informatieve programma's blijven kijken. Dit zijn de regels van de sandwichformule. Jan Peter Pellemans, kandidatencoach van 'Wie is de Mol?' stelt: 'Je moet een interessante mix bieden om kijkers te trekken. Je kunt niet de hele dag saaie cursussen laten zien.' Zoals het bij de publieke omroep om een spanningsveld gaat, is dat ook bij CvK's het geval. Steeds opnieuw dienen CvK's samen met de gemeenschap te bepalen wat hun taken zijn, wat ze niet mogen doen en waar speling is.

Rapportage

Centra voor de kunsten willen een maatschappelijke doelstelling realiseren. *Creaming* vindt plaats als een organisatie zich vooral richt op bepaalde doelgroepen en activiteiten om zijn *targets* te halen. Om *creaming* te voorkomen, zouden de metingen van *non-profit* organisaties zoals centra voor de kunsten vooral gericht moeten zijn op *outcome* in plaats van op *output*. Het gaat om wat de organisatie probeert te bewerkstelligen, niet om of de programma's en initiatieven daadwerkelijk geïmplementeerd zijn. Ondanks dat prestatiemetingen bij culturele organisaties het best op *outcome* zou kunnen gebeuren, sturen veel subsidiërende gemeenten echter op *output*.

6.4. Leer- en groeivermogen

De samenstelling van het team bestaat uit personeel werkzaam in de primaire processen en daarbuiten. Het leervermogen in dit onderzoek richt zich op het personeel dat werkzaam is in de primaire processen. Het grootste deel van dit personeel bestaat uit programmaleiders, coördinatoren, consultants of cultuurmakelaars (er worden hiervoor verschillende namen gehanteerd). Het aantal FTE van docenten in vaste dienst is sterk verminderd óf de CvK's werken niet meer met docenten in vaste dienst.

De respondenten hebben in het team behoefte aan creatieve mensen die een gedegen vakinhoudelijke kennis hebben. De medewerkers hebben een open houding, zijn flexibel en willen graag leren. Het zijn echte aanpakkers en ontwikkelaars die snappen 'hoe het spel wordt gespeeld'. Ze draaien hun hand niet om voor het schrijven van een subsidieaanvraag. Het zijn kritische denkers die mee bewegen, maar ook weerstand durven te geven aan de directie. Ze kunnen samenwerken met andere partijen, bijvoorbeeld in projecten. Daarnaast begrijpen ze waar doelgroepen behoefte aan hebben. In de frontoffice zijn

bestuurders op zoek naar een gastvrij en servicegericht team met een positieve uitstraling naar de buitenwereld.

Deze competenties 'voor de toekomst' komen deels overeen met de competenties van een cultureel ondernemer. Kenmerken hiervan zijn:

- » gericht zijn op het artistieke product;
- » zorgen voor voldoende maatschappelijk en zakelijk rendement;
- » marktgericht denken;
- » financieel ondernemend zijn;
- » een innovatieve en ondernemende attitude hebben;
- » creatief zijn;
- » risico's durven nemen (Van der Zee, 2001, p. 31).

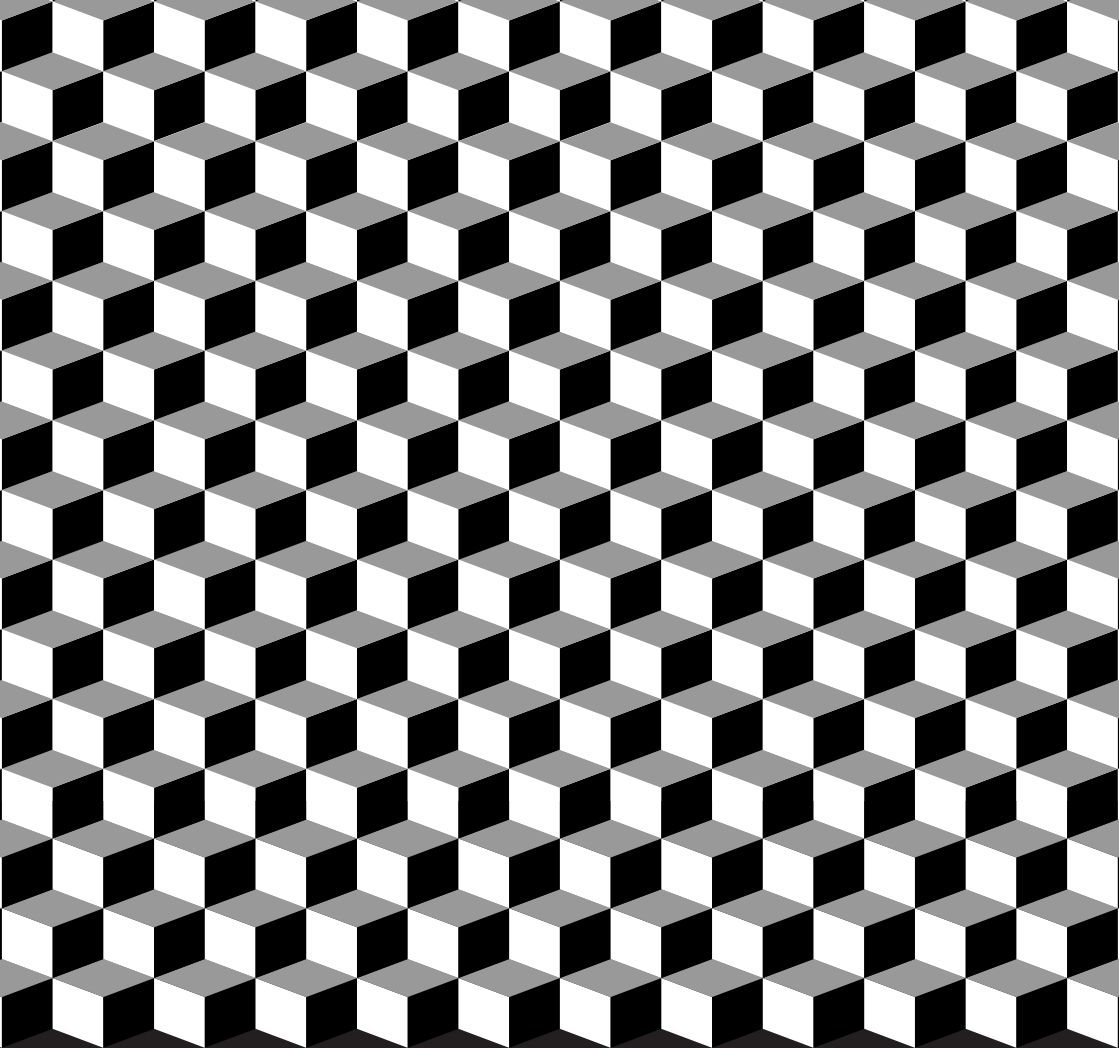
Naast de gedegen vakkennis, die altijd van belang is geweest in het team, is nu meer van belang dat werknemers zich als cultureel ondernemer gaan opstellen. De organisatie wordt cultureel ondernemender als het team cultureel ondernemender wordt.

Hoe houden de respondenten hun team competent? Hierop worden verschillende antwoorden gegeven. 70% van de respondenten lijkt te schrikken van deze vraag en heeft niet direct een antwoord. Anderen geven duidelijk aan dat het team al competent is. Duidelijk is wel dat er geïnvesteerd wordt in scholing en training. De CvK's zijn aangesloten bij de CAO Kunsteducatie en sinds 1 januari 2015 hebben medewerkers recht op een jaarlijks opleidingsbudget van 0,5 % van het feitelijk bruto jaarsalaris. Er is een minimum opbouw in het scholingsbudget van € 250,- (Cultuurconnectie, 2017a, p. 21). De medewerkers hebben recht op dit scholingsbudget (100%), maar de gelden worden niet altijd volledig gebruikt.

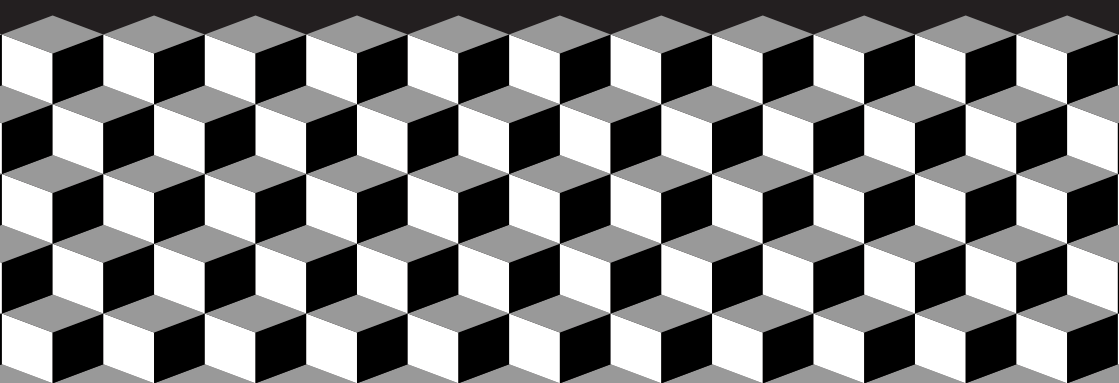
Er wordt op verschillende manieren training en scholing geboden. Sommige respondenten nodigen bewust 'slimme mensen' uit om hun team te inspireren of ze organiseren opleidingsdagen. Naast het inspireren, gaat het ook om praktische scholing, zoals kennismaking met nieuwe automatiseringssystemen. Ook fondsen werven en relatiebeheer staan op de agenda. Een aantal nieuwe bestuurders gaat cursussen projectmanagement bieden aan het team. Daarnaast geven medewerkers zelf aan waar zij behoefte aan hebben en worden ze 'al werkende' verder geschoold.

Een 40% van de respondenten geeft aan de 'eilandjes' tussen verschillende teams te willen opheffen. Het is de bedoeling dat medewerkers discipline- en doelgroepoverstijgend gaan werken. Medewerkers van het primaire proces

dienen multi-inzetbaar te worden (20%). Ook worden 'schotten' tussen verschillende domeinen opgeheven, zodat medewerkers van marketing, cursussen, klantenservice en innovatie wel moeten samenwerken (20%). Zo blijft het team flexibel, niet alleen extern, maar ook intern.



CONCLUSIE EN DISCUSSIE



7. Conclusie en discussie

7.1. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken naast elkaar gelegd om tot de belangrijkste bevindingen te komen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Er worden discussiepunten geformuleerd en in het volgende hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven.

Bestaansreden en maatschappelijke effecten

Cultuur is gericht op betekenisgeving en middels cultuur kunnen we zingeven aan ons bestaan. Het gaat erom wat we waardevol vinden en hoe we naar de wereld kijken. Centra voor de kunsten verzorgen een basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in de regio. Zij vervullen hiermee een maatschappelijke opdracht. De oorspronkelijke rol van CvK's is het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van de basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst. In de loop der jaren heeft er een accentverschuiving plaatsgevonden richting het bemiddelen en faciliteren van het professionele kunstaanbod en het educatieve veld. Dat wat de markt niet kan of wil organiseren, maar wat wel van publiek belang is, nemen CvK's voor hun rekening. De centra voor de kunsten nemen ook coachende en adviserende taken op zich en ze zien zichzelf als een inhoudelijke partner voor de overheid, professionele kunstaanbieders en het educatieve veld. Als cultureel ondernemer zetten steeds meer CvK's kunst in als middel voor maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast wordt kunst en cultuur naar de mensen gebracht in de wijken.

De volgende visie en missie kan geformuleerd worden voor CvK's :

- » als basisinfrastructuur voor cultuureducatie bereiken de CvK's alle kinderen en jongeren op en om de scholen;
- » als basisinfrastructuur voor amateurkunst leveren de CvK's een bijdrage aan de culturele loopbaan van inwoners in de vrije tijd;
- » mensen worden verleid, kunnen iets beleven en stijgen boven zichzelf uit;

- » de CvK's fungeren als een bruisend, cultureel knooppunt in de stad;
- » vanuit het kloppende, culturele hart stroomt cultuureducatie verder in de wijken van de gemeente(n);
- » cultuurparticipatie wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken.

CvK's zijn maatschappelijk succesvol als zij hun missie kunnen uitvoeren vanuit de volgende kernwaarden:

- » toegankelijkheid en laagdrempeligheid
- » pluriformiteit en cultuurdrager
- » betrouwbaarheid en kwaliteit
- » innovatie
- » onafhankelijkheid en neutraliteit.

Door de cultureel diverse samenleving te representeren, door onafhankelijk, betrouwbaar en toegankelijk te zijn en door te innoveren kan iedereen in aanraking komen met (bijzondere vormen van) kunst en cultuur en niet alleen de *happy few*. Voor marktpartijen is dit niet vanzelfsprekend, omdat zij commercieel moeten denken om voort te bestaan.

De algemene visie en missie van CvK's kan als volgt geformuleerd worden:

1. Als basisinfrastructuur voor cultuureducatie bereiken de CvK's alle kinderen en jongeren op en om de scholen.
2. Als basisinfrastructuur voor amateurkunst leveren de CvK's een bijdrage aan de culturele loopbaan van inwoners in de vrije tijd.
3. Mensen worden verleid, kunnen iets beleven en stijgen boven zichzelf uit.
4. De CvK's fungeren als een bruisend, cultureel knooppunt in de stad.
5. Vanuit het kloppende, culturele hart stroomt cultuureducatie verder in de wijken van de gemeente(n).
6. Cultuurparticipatie wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken.

Strategie

Een aantal factoren dragen bij aan het succesvol kunnen uitvoeren van de missie van CvK's.

Voldoende financiële middelen zijn van belang en de overheid is de grootste subsidieverstrekker voor centra voor de kunsten. Echter, de overheidssubsidies zijn de afgelopen jaren enorm teruggelopen. De gemeentelijke overheidssubsidie neemt af en CvK's nemen deel aan landelijk gesubsidieerde overheidsprojecten

zoals 'Cultuureducatie met Kwaliteit' en 'Muziekimpuls'.

Door privatisering van CvK's komt het succesvol uitvoeren van de missie vanuit de kernwaarden onder druk te staan. Middels cultureel ondernemerschap kunnen centra voor de kunsten zich richten op nieuwe ideeën, doelgroepen en (financiële) draagvlakken. Het merendeel van de CvK's richt zich op maatschappelijke vraagstukken en hierbij wordt kunst ingezet als middel. Programma's die niet gesubsidieerd zijn, worden kostendekkend in de markt gezet voor het onderwijs, particulieren in de vrije tijd en bedrijven. Het vergroten van inkomsten middels sponsoring en fondsenwerving komt langzaam op gang en de meerderheid van de CvK's heeft een culturele ANBI-status, waardoor schenken aan de CvK's financieel aantrekkelijker wordt. Door privatisering bevinden centra voor de kunsten zich in een spanningsveld tussen het creëren van publieke waarde (basisinfrastructuur voor iedereen) en economische waarde (financieel rendabel zijn). Door volledig gericht te zijn op het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht en daarbij onvoldoende inzetten op het creëren van economische waarde, bestaat het risico dat de CvK's in financiële problemen raken. De afgelopen jaren is het aantal CvK's flink gedaald, omdat zij financieel niet rendabel waren. Tegelijkertijd, als de CvK's zich voornamelijk richten op het creëren van economische waarde (financieel rendabel zijn) en hun maatschappelijke opdracht uit het oog verliezen, lopen zij het risico hun legitimatie te verliezen. De CvK's zijn er om de basisinfrastructuur te waarborgen, continueren en aanvullen. Als CvK's hetzelfde soort activiteiten en diensten leveren als de markt, lopen ze het risico draagvlak te verliezen en vervangbaar te worden voor andere kunsteducatieaanbieders. Hoe meer CvK's geprivatiseerd raken, hoe meer ze worden zoals de marktpartijen en hoe lastiger het voor hen wordt om de maatschappelijke taak op zich te nemen waarvoor ze ooit ontstaan zijn: het zorg dragen voor de basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in de gemeente.

CvK's wensen dat hun imago aansluit bij de geformuleerde missie en kernwaarden. Echter, soms staan zij bekend als 'dure, witte eliteorganisatie', waardoor CvK's niet zo toegankelijk overkomen als ze zouden willen. Daarnaast is de positie van CvK's ten opzichte van de markt veranderd. Het merendeel van de onderzochte CvK's concurreert bewust niet met kunstenaars, maar waarborgt, continueert en vult aan. Een minderheid kan niet duidelijk aangeven wat zij anders doet dan de markt. Verder dragen CvK's bij aan overheidsbeleid en om *creaming* te voorkomen wordt het rapporteren via *outcome* aangeraden. Daarmee wordt gemeten wat de organisatie probeert te bewerkstelligen en

niet of de programma's en initiatieven daadwerkelijk geïmplementeerd zijn. Tot slot wordt van de CvK's meer cultureel ondernemerschap verwacht. De medewerkers van CvK's dienen cultureel ondernemender te worden en multi-inzetbaar te zijn. Om te zorgen dat het team competent blijft in een veranderende samenleving, dienen CvK's te investeren in scholing en training.

Eindconclusie

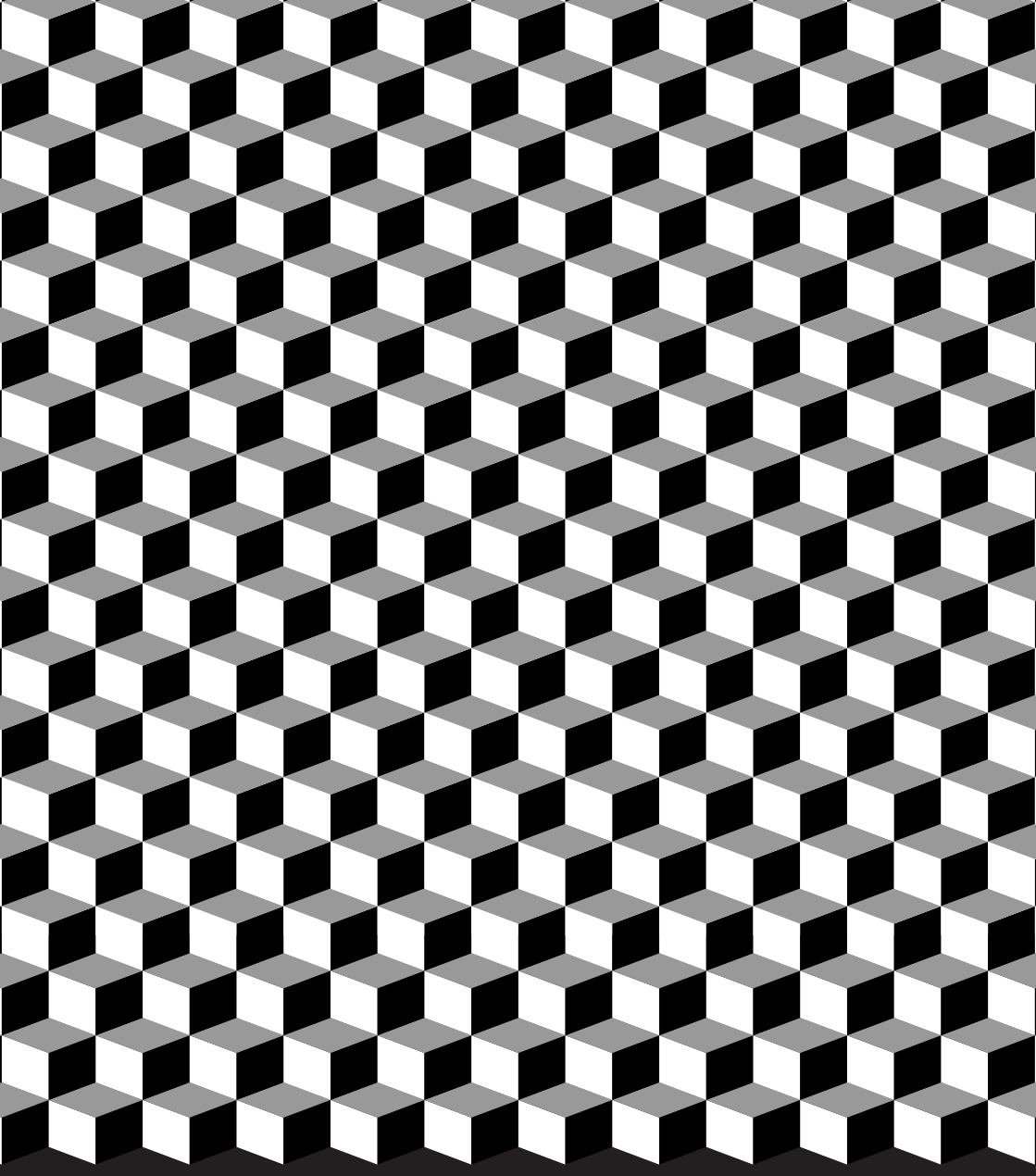
De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek is: Hoe kunnen centra voor de kunsten van waarde zijn en succesvol zijn als basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst in grote gemeenten? Samenvattend kunnen we stellen dat de waarde van cultuur is dat zij betekenis geeft en vormgeeft aan het bestaan. Centra voor de kunsten zijn van waarde, doordat zij een basisinfrastructuur voor amateurkunst in de gemeente verzorgen en deze waarborgen, continueren en aanvullen. Hierdoor wordt het voor alle inwoners in de regio mogelijk om middels cultuureducatie en amateurkunst vorm te geven aan de samenleving en zin te geven aan het bestaan. De CvK's kunnen van waarde zijn en succesvol zijn als zij hun missie vanuit de geformuleerde kernwaarden kunnen uitvoeren. De privatisering van CvK's zet de uitvoering van de missie volgens de kernwaarden onder druk. Hierdoor komt ook de functie die cultuur kan hebben in de samenleving onder druk te staan. Factoren die bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht van CvK's zijn onder andere: voldoende financiële middelen, een positief imago en een competent team.

7.2. Discussie

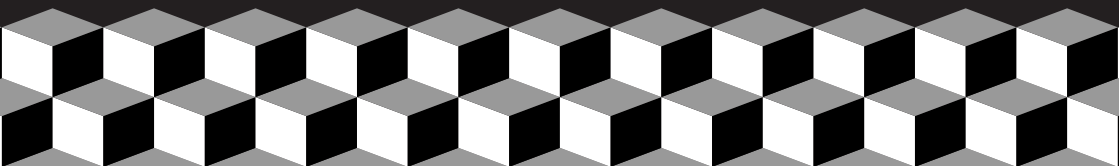
In dit onderzoek wordt besproken hoe centra voor de kunsten in grote gemeenten van waarde kunnen zijn en blijven. Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van theoretische triangulatie en er zijn meervoudige casestudies gedaan. Vanwege de beperkte tijd is er onderzoek gedaan naar vijf CvK's. Indien er meer tijd was geweest, had het de voorkeur gehad als alle CvK's geïnterviewd waren die in de bijlage vermeld staan. Daarnaast is de topiclijst gebaseerd op de thema's uit de *balanced scorecard*. Voorbeeldvragen zijn geformuleerd naar aanleiding van resultaten uit het theoretisch onderzoek. Na analyse van de antwoorden van de respondenten ontstonden nieuwe inzichten en werd een nieuwe theorie geformuleerd. Niet alle respondenten hebben een reactie gegeven op deze nieuwe theorieën, omdat dit pas achteraf geformuleerd werd. Het onderzoek is voorgelegd aan experts

van andere CvK's. Indien meer interviews afgenomen waren en het onderzoek opnieuw voorgelegd was aan de respondenten, dan zouden sommige analyses en conclusies wellicht versterkt en anderen afgezwakt worden.

In dit onderzoek wordt een gefundeerde theorie geformuleerd over de waarde van centra voor de kunsten. De conclusies van dit onderzoek kunnen gezien worden basis voor de legitimering van CvK's. De CvK's werken allen in verschillende gemeenten en daarom is het van belang dat zij werken vanuit een visie, missie en kernwaarden die passend zijn voor hun situatie. Verder onderzoek is gewenst om te kijken of de gefundeerde theorie toepasbaar is voor alle centra voor de kunsten (niet alleen grootstedelijke CvK's). Daarnaast zou vanuit de *balanced scorecard* dieper ingegaan kunnen worden op de thema's financiën, processen en het leer- en innoveervermogen van de organisatie om de strategie van CvK's te versterken.



AANBEVELINGEN



8. Aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat de maatschappelijke opdracht van centra voor de kunsten is dat zij zorg dragen voor de basisinfrastructuur voor cultuureducatie en amateurkunst. Een aantal factoren dragen bij aan het kunnen uitvoeren van de maatschappelijke opdracht. In dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen geformuleerd.

Ten eerste kan het vervullen van de missie van CvK's vanuit de kernwaarden een bijdrage leveren aan de legitimering van CvK's. De centra voor de kunsten dienen duidelijk te communiceren welke maatschappelijke effecten zij willen realiseren in de gemeente. Hierdoor wordt de kans vergroot dat de subsidiërende overheid haar mandaten blijft verlenen aan de organisatie. Daarbij wordt aanbevolen dat CvK's via *outcome*-gerichte prestatiebesturing gaan rapporteren. Zo kunnen centra voor de kunsten zich richten op de impact of invloed van hun activiteiten en programma's op deelnemers. Het rapporteren op *outcome* betekent niet dat de *output* (deelnemersaantallen) niet meer van belang is. Een centrum voor de kunsten is er voor de hele samenleving. Door diensten te leveren die een groter deel van de samenleving aanspreekt, kan het draagvlak voor CvK's worden vergroot. Het is onverstandig voor CvK's om te concurreren met professionele kunstenaars. Gezien de maatschappelijke opdracht van CvK's, brengt het concurreren met de markt de legitimatie van de CvK's in gevaar. Het ondersteunen van professionele kunstenaars draagt bij aan de vervulling van de maatschappelijke opdracht.

Ten tweede wordt van medewerkers van CvK's verwacht dat zij als cultureel ondernemer opereren. CvK's dienen te investeren in scholing en training om het cultureel ondernemerschap bij het personeel te stimuleren. Een andere inrichting van de organisatiestructuur kan een bijdrage leveren aan meer samenwerking en flexibiliteit binnen de organisatie. Door de 'eilandjes' tussen verschillende afdelingen op te heffen, moeten medewerkers wel samenwerken, niet alleen extern, maar ook intern. Een goed voorbeeld is de organisatiestructuur van BplusC, die ingericht is met de volgende afdelingen: 'innovatie en marketing', 'klantenservice', 'lessen en cursussen', 'producties en programmeren', 'vastgoed en facilitair' en stafafdelingen.

Tot slot zijn centra voor de kunsten, volksuniversiteiten en bibliotheken

culturele organisaties met een maatschappelijke opdracht die werken vanuit overeenkomstige kernwaarden. Gezien het huidige economische en politieke klimaat, kan het samenvoegen van deze organisaties hen sterker maken in het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht. Door leesbevordering te koppelen aan verschillende kunst disciplines, kan de doelstelling van de bibliotheken een meerwaarde krijgen en kunnen CvK's op een andere manier de scholen binnen komen. Het is een meerwaarde voor de stad om bibliotheken, volksuniversiteiten en centra voor de kunsten te combineren tot één organisatie. 60% van de respondenten ziet een toekomst voor zich waarbij centra voor de kunsten, volksuniversiteiten en bibliotheken samengaan. 40% van de onderzochte CvK's werkt al vanuit deze constructie. Een tegenargument voor het samenvoegen van deze organisaties is dat dit aansluit bij neoliberale ontwikkelingen die medeverantwoordelijk zijn voor de privatisering van de CvK's. Verschuivingen in het politieke en economische klimaat zouden een positieve bijdrage kunnen leveren voor CvK's bij het realiseren van de maatschappelijke opdracht.

Dankwoord

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van velen.

Dank aan de begeleidende docenten van de Master Kunsteducatie voor de inspirerende lessen, intensieve begeleiding en betrokkenheid: Jan Staes, Elsje van Leeuwen, Renske de Groot en Ben Hekkema. Dank aan mijn intervisiegroep voor de feedback, hulp en gezelligheid tijdens het onderzoek: Mary, Nanne en Suzanne. De colleges 'Beleid en besluitvorming' van de professoren Duco Bannink en Pieter Wagenaar van de Vrije Universiteit waren voor mij een eyeopener. Met veel plezier heb ik me met studiemaatje Karen geworpen op de vele begrippen en concepten waarvan we nog nooit hadden gehoord.

Veel inzichten heb ik gekregen door de interviews die ik mocht afnemen voor de meervoudige casestudy en het member-checking. Dank aan de heer Rob Bangert, mevrouw Jolinda van Dijk, mevrouw Charlotte Hegeman, mevrouw Susan Langeveld, mevrouw Johanne Leemans, de heer Willem van Moort, de heer René Nekkers, mevrouw Iris Stolk en de heer Niels Veenhuijzen.

Dank aan mijn voormalige collega's bij ToBe cultuurcentrum en in het bijzonder mijn collega's van het Servicebureau Onderwijs&Cultuur voor de aanmoediging en dank aan mijn huidige collega's bij de Academie voor Beeldende Vorming voor hun steun en betrokkenheid.

Charlene Schneider heeft me ontzettend geholpen met het finetunen van het onderzoek en Vera van Duren heeft het onderzoek prachtig vormgegeven, dank daarvoor.

Tot slot oneindig veel dank aan mijn familie, vrienden en mijn geliefde voor hun liefde, geduld en steun.

Literatuuroverzicht

Alphen, M. van. (2015). *Inzicht in de situatie van de lokale buitenschoolse cultuureducatie*. Tilburg: Kunstbalie.

Baarda, D.B., Goede, M. de, Theunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Bamford (2007). *Kwaliteit en Consistentie. Kunst- en cultuur-educatie in Vlaanderen*. Jo De Ro.

Baricco, A. (2016). *De barbaren*. Amsterdam/ Antwerpen: De bezige bij.

Belastingdienst (z.d.). *Culturele ANBI*. Geraadpleegd op 8 februari 2017, via URL: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/culturele_anbi/culturele_anbi.

Biesta, G. (2010). *Good education in an Age of Measurement: Ethics, Politics, Democracy*. New York: Paradigm Publishers.

Biesta, G. (2015). *Het Prachtige Risico van Onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Pronese.

Bogaart, Al, Horst, A. van den, (2010). *Bezuinigingen van gemeenten en provincies op kunst en cultuur*. Amsterdam: DSP-groep BV.

Boorsma, M., Chiaravalloti, F. (2009). *Arts marketing and performance management: closing the gap between mission and indicators*. In: *Proceedings of the 5th conference on Performance Measurement and Management Control*. 23-25 september 2009, Nice.

Broek, A. van den. (2014). *Toekomstverkenning kunstbeoefening*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Bussemaker, J. (2015). *Ruimte voor cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *Demografische kerncijfers per gemeente 2015*. Den Haag/ Heerlen/ Bonaire: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Cultuurconnectie (2017a). *CAO Kunsteducatie 2017-2018*. Utrecht: Cultuurconnectie.

Cultuurconnectie (2017b). *Geschiedenis van de Volksuniversiteiten in Nederland*. Geraadpleegd op 4 maart 2017, via URL: <http://www.volksuniversiteit.nl/over-ons/geschiedenis-van-de-volksuniversiteiten-in-nederland>.

Cultuurnetwerk (2004). *Zicht op... centra voor de kunsten. Achtergronden, literatuur, websites*. Utrecht: Cultuurnetwerk Nederland.

Cultuurnetwerk (2005). *Zicht op... amateurkunst. Achtergronden, literatuur, websites*. Utrecht: Cultuurnetwerk.

Dekker, S. (2014). *Toekomst van het publieke mediabestel*. Geraadpleegd op 6 februari 2017, op URL: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/10/13/kamerbrief-over-toekomst-van-het-publieke-mediabestel>.

Desmidt, S., Heene, A. (2013). *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*. Leuven: LannooCampus.

Ensink, J., Hoek, S. van den, Kommers, M-J., Tal, M. (2010). *Mogelijkheden tot kunstbeoefening in de vrije tijd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Fonds voor Cultuurparticipatie (z.d.). *Subsidies*. Geraadpleegd op 3 maart 2017, via URL: <http://www.cultuurparticipatie.nl/subsidies/>.

Gielen, P., Elkhuizen, S., van den Hoogen, Q., Lijster, T., & Otte, H. (2014). *De waarde van cultuur*. Groningen: Onderzoekscentrum Arts in Society/ Rijksuniversiteit Groningen.

Heene, A. 2002. *Praktijkboek strategie. Bruggen bouwen naar de toekomst*. Tiel: Lannoo – Scriptum.

Heusden, B. van, (2010). *Cultuur in de Spiegel. Naar een doorlopende leerlijn cultuuronderwijs*. Groningen: SLO.

Hoeven, Q. van der, (2012). *Van Anciaux tot Zijlstra. Cultuurbeleid en cultuurparticipatie in Nederland en Vlaanderen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hood, C. (1991). A public management for all reasons? *Public Administration* Vol. 69, 3-19.

Interprovinciaal Overleg (IPO), 2010. *Provincies: een eigentijds profiel*. Geraadpleegd op 3 februari 2017, via URL: <http://www.ipo.nl/files/6613/5722/8395/profielprovincies14april2010.pdf>.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). *Op kop met de balanced scorecard. Strategie vertaald naar actie*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Kaplan, R. (2001). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, 11(3), 353-370.

Kunstbalie. (2015). *Van instelling naar netwerk. Samen verantwoordelijk voor de culturele levensloop*. Visiedocument Centra voor de Kunsten in Noord-Brabant en Zeeland (DOKe) en provinciale ontwikkelorganisatie Kunstbalie. Zonder plaats: DOKe & Kunstbalie.

Kunstfactor. (2012). *De spil in de samenleving. Gedachten over kunstcentra in de toekomst*. Kunstfactor: Utrecht.

LKCA. (2014a). *Lokaal stelsel actieve cultuurparticipatie in transitie*. Mapping document bij het advies van de Raad voor Cultuur 'Meedoen is de kunst'. Geraadpleegd op 10 mei 2016, via URL: http://www.lkca.nl/~media/downloads/2014/bl/bl_2014_lokaal_stelsel_actieve_cultuurparticipatie_in_transitie.pdf.

LKCA. (2014b). *Zicht op actieve cultuurparticipatie. Thema's en trends in praktijk en beleid*. Utrecht: LKCA en FCP.

LKCA (2015). *Cultuur in de kanteling. Strategische Verkenning cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie (2017-2020)*. Utrecht: LKCA.

Noordman, B., Stoelhorst, J. (2007). *Cultureel Ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten*. Amsterdam: Adviesbureau Cultuurtoerisme.

NRC (2014). *Het volk wordt van de zenders verjaagd*. Geraadpleegd op 7 mei 2017 via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/10/18/het-volk-wordt-van-de-zenders-verjaagd-1429110-a473431>

Otte, H. (2015). *Binden of overbruggen? Over de relatie tussen kunst, cultuurbeleid en sociale cohesie*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Pots, R. (2000). *Cultuur, koningen en democraten. Overheid en cultuur in Nederland (PhD thesis)*. Geraadpleegd op 11 december 2016, via URL: <http://hdl.handle.net/11245/1.173157>.

Provincie Noord-Brabant. (z.d.). *Culturele dynamiek versterken*. Geraadpleegd op 9 mei 2016, via URL: <https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/cultuur/nieuws-cultuur/2015/november/-/media/>.

Provincie Noord Brabant (z.d.). *Culturele dynamiek versterken, bijlage*. Geraadpleegd op 9 mei 2016, via URL: <https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/cultuur/nieuws-cultuur/2015/november/-/media/4E8C8E1581FF41D39D73107BE1F0219E.pdf>.

Raad voor Cultuur (2014a). *De Cultuurverkenning. Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland*. Den Haag: Raad voor Cultuur.

Raad voor Cultuur. (2014). *Meedoen is de kunst*. Den Haag: Raad voor Cultuur.

Rijksoverheid (2016). *Miljoenennota 2017*. 's-Gravenhage: Ministerie van Financiën.

Roosevelt, T. (23 april 1910). *Citizenship in a republic*. Geraadpleegd op 5 mei 2017, via URL: <http://www.theodore-roosevelt.com/images/research/speeches/maninthearena.pdf>.

SCP, WRR (2014). *Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland*. Den Haag: SCP, WRR.

Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (2014a). *Bibliotheek van de toekomst. Knooppunt voor kennis, contact en cultuur*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.

Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (2014b). *Trends in de samenleving. Ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, media en informatie binnen het sociaal-culturele domein*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.

Trienekens, S. (2012). *Privaat én Publiek (de toekomst van kunstcentra in Nederland)*. Utrecht: Kunstfactor.

Vanherwegen, D. et al. (2009) *De amateurkunsten in beeld gebracht*, Forum voor Amateurkunsten.

Visser-van Doorn, M. (2007). *Van stolling naar stroming*. Rapport Commissie Cultuurbereik. Den Haag: Koninklijke De Swart.

Vinkenburg, B., Syderius, T., Gennip, P. van, Maurik, I. van. (2010). *Bedrijfsmodellen voor kunsteducatie*. Z.P.: Berenschot.

Willems, F. (2006). *Kunsteducatie. Een beleidshandreiking*. Utrecht/Den Haag: De Kunstconnectie/VKV/Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Zee, A. van der, Altink, M., Bosma, P., Crezee, B., Kolsteeg, J., Kruijer, A., ... Lamers, T., (2011). *Management voor de culturele sector*. Bussem: Uitgeverij Coutinho.

Bijlagen

1. Activiteiten en diensten van centra voor de kunsten

Centra voor de kunsten zijn werkzaam voor het onderwijs en de kinderopvang. In het onderwijs gaat het om het primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo), middelbaar beroepsonderwijs (MBO) en in een enkel geval ook het Hoger Beroepsonderwijs (HBO). Centra voor de kunsten houden zich bezig met het volgende type activiteiten:

- » lesgeven. Docenten verzorgen lessen in het onderwijs;
- » dienstverlening, door lespakketten, projecten, doorgaande leerlijnen, examenprogramma's aan te bieden;
- » bemiddeling. Centra voor de kunsten verbinden het culturele veld met de scholen door de organisatie van diverse kunstproducten en kunsteducatie projecten (bijv. schoolconcerten en museumbezoeken);
- » ondersteuning. De begeleiding, advisering en deskundigheidsbevordering van scholen en docenten (Willems, 2006, p. 26).

Particulieren die in hun vrije tijd les nemen bij een kunstencentrum, nemen deel aan het zogenaamde 'vrijetijdsaanbod'. Het gaat hierbij om de volgende activiteiten (Willems, 2006):

- » cursorisch onderwijs (langer dan 20 weken) en cursussen (maximaal 20 weken);
- » activiteiten op projectbasis, zoals workshops, activiteiten die plaatsvinden tijdens culturele evenementen en festivals, lezingen en georganiseerd kunstbezoek;
- » presentaties, bijvoorbeeld aan het einde van een cursus of in samenwerking met amateurkunstverenigingen;
- » faciliteiten in het gebouw, zoals oefenruimtes, studio's en apparatuur;
- » informatievoorziening (p. 24).

Het cursorisch onderwijs, de cursussen en workshops worden verzorgd in verschillende kunstdisciplines. De doelgroepen worden onderverdeeld in kinderen, jongeren en volwassenen (LKCA, 2014, p.91):

- » beeldende kunst: o.a. edelsmeden, beeldhouwen, mode, design, tekenen en schilderen;
- » dans: o.a. hiphop, moderne dans, jazzballet, volksdansen en werelddans;

- » theater: o.a. lessen toneel, acteren, theatersport en musical;
- » muziek: o.a. zang, HaFa(Bra), wereldmuziek, songwriter en bespelen (klassiek) instrument;
- » overig: o.a. fotografie, schrijven, film en video, inter- en multidisciplinair en reflectief.

Veel centra voor de kunsten hebben een relatie met de amateurkunstverenigingen in de gemeente. De centra voor de kunsten faciliteren de verenigingen op verschillende manieren. Er wordt onderdak verleend (bijvoorbeeld een oefenruimte of podium), examens afgenomen (bijvoorbeeld bij HaFaBra) en er worden opleidingstrajecten en cursussen geboden voor leden. Daarnaast worden CvK's gezien als partners van de gemeenten en zijn betrokken bij maatschappelijke vraagstukken, met name op het gebied van sociale cohesie. Centra voor de kunsten werken daarvoor samen met maatschappelijke instellingen, zoals zorg- en welzijnsinstellingen. Samen met deze partijen worden activiteiten en projecten georganiseerd waarmee nieuwe doelgroepen bereikt worden (Willems, 2006, p. 27).

Volgens het LKCA (2014, p. 91) bieden centra voor de kunsten ook: kunstprojecten in de wijk;

- » koor- of theaterproducties;
- » ensembles/koren/orkesten/bands;
- » losse workshops;
- » bedrijfsuitjes;
- » oefenruimtes/zalenverhuur;
- » projecten;
- » professionele vooropleiding.

2. Lijst met grote gemeenten (> 90.000 inwoners)

	<i>Gemeente</i>	<i>Wikipedia (z.d.)</i>	<i>CBS 2015</i>
1	Amsterdam	838.338	821 752
2	Rotterdam	631.155	623 652
3	Den Haag	520.704	514 861
4	Utrecht	339.946	334 176
5	Eindhoven	225.020	223 209
6	Tilburg	212.943	211 648
7	Groningen	200.487	200 336
8	Almere	198.823	196 932
9	Breda	182.424	180 937
10	Nijmegen	172.322	170 681
11	Apeldoorn	159.249	158 099
12	Haarlem	158.305	156 645
13	Enschede	157.999	158 553
14	Arnhem	154.497	152 293
15	Amersfoort	153.773	152 481
16	Zaanstad	152.678	151 418
17	's-Hertogenbosch	151.752	150 889
18	Haarlemmermeer	144.908	144 152
19	Zwolle	125.097	123 861
20	Zoetermeer	124.399	124 025
21	Leiden	122.915	121 562
22	Maastricht	122.418	122 397
23	Dordrecht	118.496	118 899
24	Ede	112.593	111 575
25	Leeuwarden	108.041	107 691
26	Alphen aan den Rijn	107.930	107 396
27	Alkmaar	107.822	107 106
28	Emmen	107.522	107 775
29	Westland	104.844	104 302
30	Delft	101.053	101 030
31	Venlo	100.630	100 536
32	Deventer	99.166	98 540
33	Sittard-Geleen	93.414	93 724
34	Oss	90.168	89 799
35.	Helmond	90.116	89 718

3. Gecombineerde CvK's in grote gemeenten

Het onderzoek is gericht op de volgende centra voor de kunsten:

	<i>Centrum voor de kunsten</i>	<i>Gemeente</i>
1	Artamuse	Sittard-Geleen
2	Artiance	Alkmaar en omgeving
3	BplusC	Leiden
4	CKC & Partners	Zoetermeer
5	CKE	Eindhoven
6	Concordia	Enschede
7	Cultura	Ede en omgeving
8	De Kunstbeweging	Emmen
9	De Lindenberg	Nijmegen
10	De Nieuwe Veste	Breda
11	Fluxus	Zaanstad
12	Gigant	Apeldoorn
13	Hart	Haarlem
14	Koorenhuis	Den Haag
15	Kumulus	Maastricht en Heuvelland
16	Kunstbedrijf	Arnhem
17	Kunstkwartier	Helmond
18	Leeuwenkuil	Deventer
19	Muzelinck	Oss
20	Muzerije	Den Bosch
21	Parkvilla	Alphen aan de Rijn
22	Pier-K	Haarlemmermeer
23	Scholen in de Kunst	Amersfoort
24	SKVR	Rotterdam
25	ToBe cultuurcentrum	Dordrecht
26	Utrechts Centrum voor de Kunsten	Utrecht
27	VRIJDAG	Groningen

4. Topiclijst interviews

<i>Topics</i>	<i>Subtopics</i>
Visie / missie / doelen	Visie en missie Maatschappelijke waarde Strategie / beleid
Doelgroepen	Overheid Amateurkunstenaars Onderwijs Gemeenschap Professionele veld
Financiën en processen	Overheidsinkomsten Cultureel ondernemerschap Productiviteit verbeteren
Relatie stakeholders	Merk en imago Positie t.o.v. overheid Relatie met externe partners
Leer- en groeivermogen	Competenties personeel (kunsteducatoren) Training en scholing