

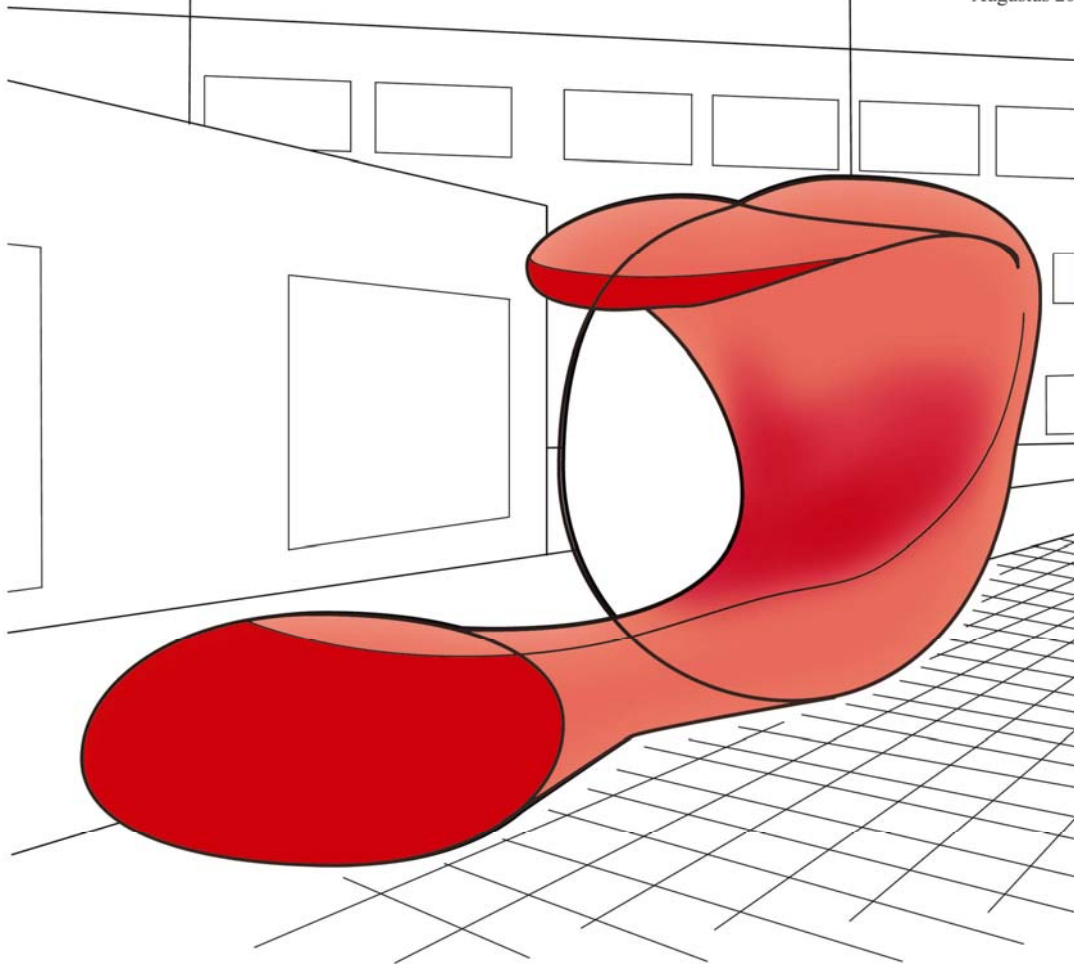
Vraagsturing en cultuur, een goede combinatie?

Onderzoek naar de mogelijkheden voor vraagsturing bij culturele instellingen in de gemeente Dordrecht

Auteur:
Kirsten Noppen
Studienummer: 261239JN
Erasmus Universiteit Rotterdam
Bestuurskunde, Master Beleid & Politiek

Begeleiders:
Prof. dr. A.B. Ringeling
Drs. M. J. van Hulst

Augustus 2007



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Inleiding: definitie cultuurbeleid.....	8
1.2 Probleemverkenning	9
1.2.1 Dordrecht als onderwerp van onderzoek	9
1.2.2 Vraagsturing als mode	11
1.2.3 Typering vraagstuk	11
1.2.4 Centrale vraagstelling	12
1.3 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2: Het Nederlands cultuurbeleid in vogelvlucht	14
2.1 Inleiding: waarom bemoeit de overheid zich met cultuurbeleid?.....	14
2.2 Landelijk cultuurbeleid: van nachtwakersstaat tot middel voor saamhorigheid.....	14
2.3 Ontwikkelingen in de museum- en archiefwereld	15
2.3.1 Musea.....	15
2.3.2 Archieven.....	17
2.4 Conclusie.....	18
Hoofdstuk 3: De eigenheid van cultuur en de inhoud van het begrip vraagsturing.....	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Collectieve goederen.....	21
3.2.1 Marktmechanisme.....	21
3.2.2 Cultuur collectief?.....	21
3.2.3 Externe waarde.....	23
3.3 Marktgerichtheid vs overheidsbemoeienis	23
3.4 Eigenheid van de cultuursector	24
3.4.1 Doelstelling	24
3.4.2 Marketing van cultuur en doelgroepenbeleid	25
3.4.3 Belang van kwaliteit	26
3.5 Publieksgericht werken door culturele instellingen.....	27
3.6 Theoretische inhoud van het begrip vraagsturing.....	28
3.7 Aandachtspunten bij verdere analyse.....	31
Hoofdstuk 4: Methodologie	32
4.1 Type onderzoek.....	32
4.2 Onderzoeksstrategie	32
4.3 Dataverzameling	33
4.3.1 Observatie	33
4.3.2 Literatuur en documentatie	33
4.3.3 Interviews.....	34
4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid.....	37
Hoofdstuk 5: De Dordtse praktijk.....	39
5.1 Inhoud en indeling hoofdstuk	39
5.2 Cultuurbeleid in Dordrecht	39
5.2.1 Doelstellingen op papier	39
5.2.2 Gemeentelijk bestuur en beleid in de praktijk	40

5.2.3	De opvattingen van de lokale politiek	43
5.3	Uitvoerende instellingen in Dordrecht.....	46
5.3.1	DiEP	46
5.3.2	Dordrechts museum	48
5.4	Conclusie.....	51
Hoofdstuk 6: Situatie bij andere culturele instellingen.....		53
6.1	Algemeen	53
6.2	Onderzochte culturele instellingen	53
6.3	Doelstellingen	54
6.4	Doelgroepen.....	54
6.5	Vaststellen van de vraag	55
6.6	Actualiteit.....	56
6.7	Onderscheidende elementen van de onderzochte organisaties	57
6.8	Conclusie.....	57
Hoofdstuk 7: Analyse		60
7.1	Publiek belang van cultuur.....	60
7.1.1	Musea.....	60
7.1.2	Archieven.....	60
7.2	Wat is cultuur voor een goed en hoe staat het in verhouding tot vraagsturing? 61	
7.3	Hoe verhoudt vraagsturing zich tot de doelstellingen van het Dordts cultuurbeleid?.....	62
7.3.1	Gemeentelijk bestuur	63
7.3.2	Lokale politiek	63
7.3.3	Instellingen.....	64
7.3.4	Overige organisaties.....	65
7.4	Conclusie.....	65
Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen		67
8.1	Inleiding	67
8.2	Visie overheid op cultuur.....	67
8.3	Cultuur als economisch goed	68
8.4	Eisen vanuit overheden	68
8.5	Toekomstvisie instellingen	70
8.6	Slotconclusie en aanbevelingen	70
Literatuurlijst.....		73
Boeken:		73
Interviews:.....		75
Overige documenten:		75

Voorwoord

De scriptie die nu voor u ligt markeert het einde van mijn studiecarière, waar ik met veel plezier op terugkijk. Al voor het afronden van mijn studie Maatschappijgeschiedenis besloot ik deze studie aan te vullen met een Master Bestuurskunde, richting Beleid & Politiek. Na het schakeljaar, waarin ik van alles tegelijk deed, startte ik met deze Master in het studiejaar 2005/2006. Naast het volgen van vakken deed ik in dat jaar de stage die aan deze scriptie ten grondslag ligt. Bij het Stadsarchief in Dordrecht, tegenwoordig regionaal historisch centrum DiEP, kreeg ik de mogelijkheid een opdracht uit te voeren die in het verlengde lag van mijn beide studies. Ik ging onderzoeken in hoeverre vraaggestuurd werken, een modeverschijnsel binnen het openbaar bestuur, mogelijk was bij een cultuurhistorische organisatie als DiEP. Voor mijn scriptie is, zoals u verderop kunt lezen, dit onderzoek verder uitgebreid, onder meer door meerdere invalshoeken van het ‘probleem’ te belichten.

In het najaar van 2006 werd het scriptieproces onderbroken, omdat mijn vriend Martin en ik onze langgekoesterde wens om een lange, verre reis te maken, in vervulling lieten gaan. Het werd Australië, een ervaring om nooit te vergeten! Het advies van mijn scriptiebegeleider om “daar in de woestijn nog eens goed mijn analyse en conclusies te overdenken” heb ik daarbij voorzichtig maar beslist achterwege gelaten. Het Australische motto luidt niet voor niets: “No worries”!

Nu is dan toch het eindresultaat daar. Met in de eerste plaats dank aan alle respondenten, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleiders, Charles Jeurgens en Janneke van Kersen, bedanken voor hun hulp bij het bedenken van het onderwerp en het begeleiden van mijn onderzoek. Scriptiebegeleider Arthur Ringeling en tweede lezer Merlijn van Hulst ben ik beide zeer erkentelijk voor hun opbouwende kritiek en heldere feedback tijdens het schrijfproces. In de meer persoonlijke sfeer wil ik graag mijn studiegenootjes Annelies, Sophie, Susanne, Marjan en Thomas bedanken voor de fijne samenwerking en de ontspannende etentjes daarna! Hopelijk zetten we die voort. Pap, mam: bedankt voor jullie steun en vertrouwen. Martin: dankjewel voor alles, je maakt mijn leven mooier!

Kirsten Noppen
Rotterdam, augustus 2007

Samenvatting

De gemeente Dordrecht is op een actieve manier bij het cultuurbeleid van de stad betrokken. Er zijn dan ook veel veranderingen gaande. Bij een van de culturele instellingen kwam de wens op om meer vraaggestuurd te gaan werken. Over de mogelijkheden voor vraagsturing in de culturele sector gaat deze scriptie.

De doelstelling van dit onderzoek is erachter te komen of vraagsturing een nuttig instrument is bij de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum. Dit moet bereikt worden door inzicht te geven in de theoretische benadering van het begrip vraagsturing en de praktijksituaties bij andere organisaties. Er wordt antwoord gegeven op de volgende vraag:

Kan de invoering van vraagsturing bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum?

De eerste overheidsbemoediging kan geplaatst worden tegen het einde van de 18^e en begin van de 19^e eeuw. Dit had met name te maken met een sterk geloof in de maakbaarheid van de samenleving. Cultuur werd geacht een belangrijke rol te kunnen spelen in de opvoeding van staatsburgers. In de 20^e eeuw staan vooral de maatschappelijke ontwikkelingen centraal, waaraan het cultuurbeleid een bijdrage zou moeten leveren. De overheid ging een steeds actievere rol spelen in deze periode en na de Tweede Wereldoorlog werd dat zelfs nog sterker. In de jaren tachtig kwam er op diverse beleidsterreinen meer aandacht voor efficiëntie en marktwerking. Voor cultuur had dat de consequentie dat er meer aandacht besteed moest worden aan publieksbereik.

De positie van (rijks)musea is vandaag de dag dat ze zelfstandige organisaties zijn, maar voor hun huisvesting en subsidie afhankelijk van de overheid. Het ministerie eist dat musea maximaal toegankelijk zijn en zich blijven bezighouden met de ontwikkeling van nieuwe concepten. Ook voor archieven geldt dit streven naar toegankelijkheid.

Tot zover een korte blik in het verleden. Dan nu de vraag wat de theoretische achtergronden zijn van de begrippen cultuur en vraagsturing. De toegenomen aandacht voor vraagsturing komt min of meer voort uit de Nieuw Publiek Managementgedachte. Hier komt namelijk de structurele aandacht voor efficiëntie en effectiviteit vandaan.

Waarom wordt cultuur dan eigenlijk niet aan de markt overgelaten?

Het 'normale' economisch systeem is vraagbepaald; het aanbod van goederen past zich aan aan de vraag en zo ontstaat er optimaliteit. Om van aanwezigheid van een markt te kunnen spreken moet de mogelijkheid aanwezig zijn om niet-betalenden uit te sluiten. En andersom, dat er een keus is of men al dan niet tot ruil wil overgaan. Collectieve goederen, waarbij sprake moet zijn van non-rivaliteit en non-exclusiviteit, worden door de overheid verstrekt. Dit omdat zij anders niet of in zeer beperkte mate tot stand zouden komen en er wel belang aan deze goederen gehecht wordt.

Het goed "cultuur" wordt niet in het geheel aan de markt overgelaten, maar het is ook geen zuiver collectief goed. Cultuur wordt behandeld als ware het een collectief goed, vanwege ontevredenheid over de uitkomst van het prijsmechanisme en de positieve externe effecten die aan cultuur worden toegeschreven.

Tot voor kort was het kunst- en cultuurbeleid voornamelijk aanbodgericht. Dit heeft te maken met de maakbaarheidsgedachte die tot voor kort heerste in het openbaar bestuur en met de sterke subsidieafhankelijkheid van culturele instellingen. Sinds midden jaren tachtig is echter ook het publieksbereik een factor geworden in de toewijzing van subsidies. Daardoor wordt ook marketing een factor van belang. Cultuur vergt een speciale manier van marketing, mede omdat er andere aspecten van belang zijn dan bij een 'gewoon' bedrijf. Kwaliteit speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol.

Marketinginstrumenten zouden volgens deskundigen met name gericht moeten worden op de incidentele bezoeker, omdat de liefhebbers als het ware vanzelf worden aangetrokken.

Over nut en noodzaak van meer publieksgericht werken door culturele instellingen wordt door deskundigen verschillend gedacht. Tegenargumenten zijn bijvoorbeeld dat cultuur niet moet worden overgelaten aan de grillen van de markt en dat het nodig is ruimte te laten voor cultuurpolitieke doelstellingen. Een argument voor meer publieksgericht werken is dat het voor instellingen nodig is zich te kunnen profileren, bijvoorbeeld ten opzichte van sponsors.

In de afgelopen decennia hebben overheidsinstellingen in het algemeen zich ontwikkeld van taakgerichte organisaties naar outputgerichte en vervolgens naar klantgerichte organisaties. De blik werd steeds meer gericht op de burger. De volgende stap is vraaggestuurd beleid, waarbij de overheid de vraag in de maatschappij onderzoekt en deze vervolgens in beleid vertaalt. Er moet echter wel op worden gelet dat vraagsturing geen doel op zich is, maar een middel om bepaalde veranderingsdoelstellingen te verwezenlijken.

In het empirisch gedeelte van het onderzoek staat het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht centraal. Dordrecht stelt zichzelf ten doel een leefbare, aantrekkelijke en unieke stad te zijn. De beleidsmakers zijn van mening dat cultuur hieraan een bijdrage kan leveren, bijvoorbeeld door te functioneren als sociaal bindmiddel, als middel tot vermaak, als publiekstrekker voor de stad, als instrument voor educatie en als gezichtsbepalende factor van de stad Dordrecht. Cultuur draagt hierdoor bij aan de leefbaarheid van de stad, wat één van de belangrijkste doelstellingen van het gemeentelijk beleid van Dordrecht is. De verschillende actoren hebben zo hun eigen opvattingen over mogelijke invoering van vraagsturing bij culturele instellingen. De gemeente ziet vraagsturing als een mogelijke manier om de boodschap die de culturele instellingen willen uitdragen te koppelen aan de behoeften van het publiek. Hoewel de gemeente een grotere rol weggelegd ziet voor de bezoekers van de culturele instellingen, wil zij in de toekomst zelf ook invloed blijven uitoefenen op het cultuurbeleid van de stad Dordrecht.

De interesse in vraaggestuurd werken speelt bij verschillende organisaties. Er zijn een aantal organisaties nader onderzocht, om te kijken wat Dordrecht uit de ervaringen van de betreffende organisaties zou kunnen leren. De ondervraagde instellingen onderschrijven allemaal de doelstelling uit de cultuurnota van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap: *zoveel mogelijk mensen laten profiteren van het nationale historische en culturele vermogen, dat onder meer besloten ligt in archieven, musea, bibliotheken en binnen de sectoren archeologie en monumenten*. De verschillen tussen de instellingen zitten vooral in de accenten die zij in hun beleid leggen. De instellingen hebben wel een

heel verschillend doelgroepenbeleid. En ook die manier waarop ze dat inzetten verschilt per organisatie.

Het valt op dat de diverse instellingen verschillende opvattingen hebben over het begrip 'publieksgericht werken', of daar in elk geval op hun eigen manier invulling aan geven. Er wordt veel vertrouwd op de eigen waarneming en een natuurlijk proces voor het vaststellen van de vraag uit de samenleving. Alle ondervraagde organisaties proberen in meer of mindere mate gebruik te maken van de actualiteit. Uit de vraaggesprekken met vertegenwoordigers van de onderzochte instellingen zijn een aantal praktische handreikingen gedestilleerd, welke in de conclusie naar voren zullen komen.

Uit het onderzoek valt af te leiden dat de diverse actoren verschillende belangen nastreven. Er is sprake van een bestuurlijk/gemeentelijk belang, een politiek belang en er is het belang van de betrokken instellingen zelf. In grote lijnen willen zij hetzelfde, maar niet altijd om dezelfde reden. Dit heeft ook weer invloed op hun mening over het al dan niet wenselijk achten van vraagsturing.

In het geval van cultuur ontbreken de voorwaarden voor directe vraagsturing. Het aanbod kan niet uitsluitend door de vraag bepaald worden, omdat de betreffende culturele organisaties ook verantwoordelijk zijn voor het beheer en behoud van de collectie. Bovendien wordt van hen verwacht dat zij zich aan professionele standaarden houden die in de sector gebruikelijk zijn.

De centrale vraagstelling kan aan de hand van het voorgaande worden beantwoord. De conclusie luidt dat de invoering van vraagsturing in bescheiden mate kan bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum.

De gemeente Dordrecht besteed veel aandacht aan cultuur, vanwege de positieve bijdrage ervan aan het vestigingsklimaat en de economische impuls die het met zich mee kan brengen. Om dit te bereiken is het natuurlijk wenselijk dat de culturele instellingen bij het publiek in trek raken/blijven. Om dit te kunnen bereiken werd geopperd om te gaan proberen meer vraaggestuurd te gaan werken. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat vraagsturing niet mogelijk is als je uitgaat van de strikte definitie van het begrip. Wanneer wordt uitgegaan van een minder strikte definitie, er is dan eigenlijk sprake van vraaggerichtheid, behoort de toepassing van vraagsturing wel tot de mogelijkheden. Voorwaarde is dat er wel onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende functies die de instelling bekleedt. Deze lenen zich namelijk niet allemaal voor vraaggericht werken. Om tot een praktische invulling te komen van de mogelijke vraaggerichtheid bij de instellingen, zijn een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Zo kunnen de instellingen hun best doen om hun klanten te leren kennen en vervolgens de instrumenten, mensen en activiteiten op de klant afstemmen. Hiertoe zou bijvoorbeeld een behoefteonderzoek ondernomen kunnen worden. Andere genoemde opties zijn een website-analyse, het oprichten van een 'vriendengroep', het samenstellen van een herdenkingslijst en het houden van redactievergaderingen.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Inleiding: definitie cultuurbeleid

De interesse in cultureel erfgoed is de laatste jaren flink toegenomen.¹ De theaters van Joop van de Ende zitten elke avond vol, er is een forse toename in het aantal musicals, diverse musea zijn aan verbouwingen en veranderingen onderhevig en als klap op de vuurpijl komt ter een nationaal historisch museum. Hier is gelijk de tweedeling duidelijk. Met sommige aspecten van cultuur bemoeit de overheid zich wel, met andere niet. Op sommige gebieden lijkt cultuur in de marktsector prima uit de voeten te kunnen. Bij benodigde overheidsbemoeienis is cultuur niet de eerste sector waar de meeste mensen aan denken.

Toch is cultuur een sector waar de overheid zich wel degelijk mee bezighoudt. De overheid is van mening dat haar bemoeienis met cultuur een meerwaarde heeft voor degenen die beroepsmatig bij cultuur betrokken zijn en het overige deel van de samenleving. Zij ziet dit als de belangrijkste legitimatie voor het cultuurbeleid: *“De overheid ijvert ervoor dat zoveel mogelijk mensen bij cultuur betrokken worden, en dat de kracht van cultuur tot in alle uithoeken van ons land zijn werk kan doen”*.² Daarnaast probeert de overheid de randvoorwaarden voor cultuurdeelname en -uitoefening te verbeteren en overbodige regels weg te nemen. Hiermee moet bereikt worden dat kunst zich kan blijven ontwikkelen, dat cultureel erfgoed behouden wordt voor het nageslacht en dat cultuurmakers hun beroep kunnen uitoefenen.

Zowel het Rijk als de provincies en gemeenten dragen bij aan de financiering van het cultuurbeleid. Van het totale budget is volgens het ministerie van OC&W ongeveer 60% afkomstig van gemeenten, 30% van het Rijk en 10% van de provincies. Daarnaast worden ook financiële bijdragen geleverd door particuliere fondsen en -initiatieven.³ Over het algemeen kan gesteld worden dat er sprake is van een klassieke taakverdeling tussen de drie genoemde overheden. Het Rijk is verantwoordelijk voor het subsidiëren van de grootschalige culturele instellingen, de vernieuwende initiatieven en de kunstenaars. De provincies regelen het bevorderen van de geografische spreiding en gemeenten zijn onder meer verantwoordelijk voor het in standhouden van de accommodaties.

Wat wordt er verstaan onder cultuurbeleid? Het begrip cultuur kent verschillende definities. In de meest brede zin staat cultuur voor alles wat door de samenleving wordt voortgebracht. Het wordt in het Van Dalen woordenboek ook wel omschreven als de leefstijl van een samenleving. Ik beperk me in deze scriptie tot de artistieke definitie. Deze wordt gebruikt om het beleidsterrein van de overheid met betrekking tot cultuur weer te geven. Het gaat hierbij om het totaalpakket van alle kunsten en het cultureel erfgoed. Dit kan gaan van media tot bibliotheken, van archeologie tot archieven en van

¹ Zie bijvoorbeeld: Kees Ribbens, *Een eigentijds verleden: alledaagse historische cultuur in Nederland 1945-2000* (Hilversum, 2002).

² www.minocenw.nl/cultuur, geraadpleegd op 5 juli 2006.

³ gebaseerd op: www.minocenw.nl/factsheets/342, geraadpleegd op 6 juli 2006.

kunst tot cultuureducatie⁴. Het strekt zich dus uit over een breed terrein. Het cultuurbeleid richt zich op drie partijen, te weten: de makers van cultuur (bijvoorbeeld kunstenaars), de verspreiders van cultuur (culturele instellingen) en bezoekers van cultuur (publiek). De culturele instellingen, dus de verspreiders van cultuur, zijn in deze scriptie onderwerp van onderzoek.

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van dit onderzoek verder afgebakend, door middel van een probleemverkenning en vervolgens probleemstelling. Enkele belangrijke begrippen zullen alvast worden verduidelijkt en er zal een korte omschrijving van de onderzoeksmethoden worden gegeven. Tot besluit wordt in dit hoofdstuk de indeling van de scriptie uiteen gezet.

1.2 Probleemverkenning

1.2.1 Dordrecht als onderwerp van onderzoek

Dit onderzoek beperkt zich tot een aantal onderdelen van het cultuurbeleid in de stad Dordrecht. Waarom is er gekozen voor Dordrecht? De gemeente Dordrecht is actief bezig met het vormgeven van het cultuurbeleid in de stad. Burgemeester Bandell omschrijft het in een interview als volgt (Van Deijck-Hofmeester en Raijmakers, 2005: 12):

De Dordtse binnenstad is eigenlijk één groot archeologisch museum, en zodra er in de grond wordt gewroet dan zie je honderden, duizenden mensen kijken. Mensen zijn nieuwsgierig: hoe zat het nou in het verleden. En daarop wordt veel meer ingespeeld dan vroeger. De stadsarcheoloog organiseert rondleidingen, we plaatsen borden bij zo'n archeologisch onderzoeksterrein met uitleg over wat er gebeurt. Vroeger was publiek alleen maar lastig. Er werden zeilen opgehangen, men mocht vooral niet zien wat daar achter allemaal gebeurde. Bij de archieven zie je hetzelfde.

Binnenkort wordt in Dordrecht het depot voor het archief, de Dordrechtse musea en het archeologisch centrum geopend. Een fantastisch depot, technisch en klimatologisch het modernste van West-Europa. Het is gebouwd op een industrieterrein en toen het bijna klaar was is daar een open dag gehouden. Let op, er zat dus nog niets in en toch kwamen daar meer dan duizend mensen naar die afgelegen plek, om even te kijken waar de Dordtse 'schatten' zullen worden bewaard.

Toerisme is de snelst groeiende branche, nog milieuvriendelijk ook. De 'grijze golf' is geïnteresseerd in cultuur en geschiedenis. Wij willen daarvan een graantje meepikken. Dordt presenteert zich als stad van staat en taal. Hier is het allemaal begonnen, in het Hofkwartier. Hier heeft de eerste vrije statenvergadering plaatsgevonden, de Dordtse Synode, hier is besloten de bijbel in het Nederlands te vertalen, de Statenbijbel. Daarvoor bestaat ook internationaal veel belangstelling. Dat moeten we niet laten liggen.

Uit het bovenstaande blijkt dat de gemeente Dordrecht mogelijkheden ziet in de combinatie cultuur, toerisme en Dordrecht. Om deze mogelijkheden ook werkelijk tot

⁴ www.minocenw.nl/cultuur, geraadpleegd op 5 juli 2006.

concrete resultaten te laten leiden, is de gemeente mede afhankelijk van de uitvoerende culturele instanties in de stad.

In de periode februari tot mei 2006 heb ik stage gelopen bij het Stadsarchief van Dordrecht, een voorbeeld van een uitvoerende culturele instantie. Deze gemeentelijke instelling is begin 2007 officieel met een deel van het bureau Monumentenzorg en Archeologie gefuseerd. Gezamenlijk zijn zij een Regionaal Historisch Centrum geworden, dat de naam DiEP draagt.⁵ Een van de doelstellingen van de nieuwe organisatie DiEP is meer vraaggericht en publieksgericht gaan werken. De stage stond in het teken van deze doelstelling en mijn opdracht was te onderzoeken in hoeverre en op welke manier vraaggestuurd en publieksgericht werken binnen de organisatie mogelijk zou zijn. Daarnaast werd ik verzocht concrete handreikingen te doen voor het integreren van vraagsturing in het beleid van de organisatie.

In Dordrecht is de gemeente op het gebied van cultuur bezig met het project Hofkwartier. Dit moet hét visitekaartje worden voor de stad als het gaat om cultuur en historie. DiEP zal als nieuw Regionaal Historisch Centrum, evenals het Dordrechts museum, zijn intrek nemen in en dus deel uit gaan maken van het Hofkwartier. De idee is dat samenwerking tussen de organisaties meerwaarde oplevert, zowel voor elkaar als voor de stad. Het uitgangspunt blijft wel dat de instellingen werken vanuit hun eigen identiteit en kwaliteiten. De gemeente Dordrecht is van mening dat de kwaliteit van het cultureel erfgoed van de stad uniek is en van buitengewone kwaliteit. Cultureel erfgoed speelt een cruciale rol in de verdere ontwikkeling van citymarketing, cultuurtoerisme en de economie van de stad. Het Hofkwartier biedt mogelijkheden om het cultureel erfgoed van de stad Dordrecht, vastgelegd in schriftelijke, roerende en onroerende objecten met elkaar te verbinden. Diverse cultuurhistorische functies worden in het Hofkwartier bij elkaar gebracht. Het is de bedoeling dat de collecties van de erfgoedbeherende instellingen op onconventionele wijze worden ingezet ten behoeve van tentoonstellingen, manifestaties, studie en educatie. Dit moet gebeuren in samenwerking met andere actoren in het Hofkwartier, zoals een boekhandel en een horecagelegenheid⁶.

Zoals gezegd, gaan DiEP (het Stadsarchief en een gedeelte van Bureau Monumentenzorg en archeologie) evenals de Dordtse musea deel uitmaken van het Hofkwartier. Het doel van DiEP is om uit te groeien tot een cultuurinstelling voor een breed publiek. De directie van DiEP is van mening dat de huidige samenleving vraagt om een andere aanpak. Zij willen dat het nieuwe Regionaal Historisch Centrum DiEP zich geheel richt op de behoeften van het publiek. Maar, is een dergelijke publieksgerichte of vraaggestuurde houding eigenlijk wel mogelijk? En hoe kan dit vervolgens ingevuld worden?

⁵ Hoewel de letters een bepaalde afkorting lijken te vormen, is dit niet het geval. Het woord heeft in die zin geen letterlijke betekenis. De kernopdracht van de nieuwe organisatie is de geschiedenis van stad en regio in al zijn facetten te laten zien. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de collecties van het archief, archeologie en bouwhistorie.

⁶ Gebaseerd op bedrijfsplan DiEP.

1.2.2 Vraagsturing als mode

Door mijn stage heb ik gemerkt dat bij veel andere culturele instellingen ook de tendens bestaat dat zij meer vraaggestuurd of publieksgericht willen gaan werken. Dit wordt uitgebreider beschreven in hoofdstuk 6. De instellingen bedoelen hiermee dat zij in hun aanbod meer rekening willen gaan houden met de uiteindelijke gebruiker van hun dienst, de markt of consument. Nu is cultuur een product dat lastig op een economische manier te benaderen is. De gebruikelijke wet van vraag en aanbod, die samen een natuurlijk evenwicht vormen, blijkt op cultuur niet direct toepasbaar. De professionals die de culturele infrastructuur inhoud geven, hanteren maatstaven van kwaliteit die het publiek niet altijd deelt. Door het culturele aanbod wordt namelijk niet als vanzelf ook een eigen vraag geschapen. De kwaliteit die de insiders leveren, leidt niet vanzelfsprekend tot een gelijkwaardige kwantiteit aan buitenstaanders die daar kennis van willen nemen. (Van den Broek, 2005). Bovendien kan cultuur worden gezien als een (semi-) collectief goed. Het wordt door de overheid gesubsidieerd, omdat deze vindt dat de markt in deze sector tekortschiet. De overheid vindt het belangrijk dat alle burgers kennis kunnen nemen van cultuur. Daarom wordt het tegen gereduceerd tarief aangeboden.

Klantgericht of vraaggericht werken en vraagsturing zijn modetermen in de publieke sector. Verzekeraars, zorgaanbieders, uitvoerders in de sociale zekerheid, overheid, woningbouwverenigingen, arbeidsbemiddelaars en vele anderen geven aan dat ze de klant meer centraal willen gaan stellen. Hun aanbod van diensten en producten willen ze meer afstemmen op de vraag van hun klant. Volgens Blaauwbroek (2000) heeft dit alles te maken met de crisis van de verzorgingsstaat van de afgelopen decennia. De overheid heeft heel lang een monopoliepositie bekleed bij het aanbieden van publieke diensten. Het is gebleken dat dit niet altijd gebeurt op een effectieve, kwalitatief goede en doelmatige manier. De werking van de markt, bijvoorbeeld het afstraffen van te weinig rekening houden met de klant, wordt hierbij soms gemist. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een vloedgolf aan privatiseringen. Diensten die voorheen door de overheid werden aangeboden, worden nu (soms gedeeltelijk) aan de markt overgelaten, zoals bijvoorbeeld het openbaar vervoer en de nutsvoorzieningen.

Ook overheidsinstellingen die niet privatiseren voelen zich toch genoodzaakt hun aanbod meer in overeenstemming te brengen met de vraag van de klant of de burger. Dit is ook bij veel culturele instellingen het geval. Wat het centraal stellen van de klant echter precies betekent en om welke maatregelen dit vraagt, is echter niet altijd duidelijk (Blaauwbroek, 2000).

1.2.3 Typering vraagstuk

Het 'vraagsturingsvraagstuk' heeft te maken met zowel beleid als organisatie. Het is namelijk zo dat het gemeentelijk beleid dat - al dan niet in samenspraak met de instellingen - wordt vastgesteld, directe invloed heeft op de organisatie, het beleid en het werk van de culturele instellingen. Het is een relevant vraagstuk omdat veel culturele instellingen worstelen met hetzelfde probleem. Ze willen wel vraaggestuurd gaan werken, maar ze weten niet precies hoe dit ingevuld kan worden.

In dit onderzoek zijn verschillende partijen betrokken. Ten eerste de rijksoverheid, omdat zij het algemene cultuurbeleid vaststelt. De gemeente Dordrecht, de volgende actor, moet zijn beleid vormgeven binnen de kaders die door het rijkscultuurbeleid zijn gesteld. De culturele instellingen zijn voor hun beleidsplannen weer afhankelijk van de kaders van het gemeentelijk cultuurbeleid. Tenslotte zijn ook de bezoekers van de culturele instellingen een belangrijke actor. Instellingen zijn mede afhankelijk van de bezoekers, bijvoorbeeld wanneer subsidie gekoppeld is aan bezoekersaantallen. Zij zullen dus hun best moeten doen om de bezoeker tevreden te stellen en terug te laten keren voor een volgend bezoek.

Er is voor gekozen niet al deze actoren te betrekken bij het empirisch onderzoek. Ik heb besloten me met name te richten op een tweetal culturele instellingen in Dordrecht en het gemeentelijk beleid waarvan zij afhankelijk zijn. Dordrecht kent geen culturele instellingen die onder rijksverantwoordelijkheid vallen. De directe invloed van het Rijk is dus minimaal. Deze actor wordt daarom buiten beschouwing gelaten. Ook de bezoekers worden om praktische redenen niet direct bij het onderzoek betrokken. Het is namelijk moeilijk te beoordelen welke en hoeveel bezoekers er ondervraagd zouden moeten worden om een valide bijdrage aan het onderzoek te kunnen leveren. Een mogelijke ondervanging van dit probleem zou het ondervragen van een bezoekersraad zijn. De meeste organisaties beschikken over een dergelijke raad, waarin een aantal frequente bezoekers zich verenigen om de betreffende organisatie van advies te voorzien. Een korte inventarisatie bij een bezoekersraad leerde mij echter dat zij zich vooral richten op praktische zaken voor bezoekers, bijvoorbeeld prijsgerelateerde zaken. Zij richten zich minder op het overkoepelende beleid van de betreffende instellingen. Daarbij worden bezoekers al betrokken bij het monitoren en zijn zij voor de instellingen in dit geval iets minder interessant.

Het vraagstuk over de mogelijkheden voor vraagsturing bij culturele instellingen en het cultuurbeleid is niet zo gemakkelijk te typeren. Het raakt zowel het beleid (*wat voor voorwaarden moeten er worden geschapen?*) als de organisatie (*op welke manier moet de uitvoering plaatsvinden?*). Het is maatschappelijk relevant, omdat veel instellingen worstelen met dit probleem. Daarnaast is het ook wetenschappelijk relevant, want over vraagsturing in de culturele sector is nog weinig geschreven. Het onderzoek naar de mogelijkheden voor vraagsturing richt zich over het algemeen met name op de gezondheidszorg.

1.2.4 Centrale vraagstelling

Door de stage is duidelijk geworden dat concentratie op vraagsturing bij de instelling wel tot enkele moeilijkheden leidt. Het is de medewerkers bijvoorbeeld niet duidelijk hoe ze dit moeten inpassen in hun huidige werkzaamheden. Een andere moeilijkheid is dat vraagsturing soms op gespannen voet staat met de verschillende taken die de betreffende instelling heeft. Daarom is de doelstelling van dit onderzoek: *erachter te komen of vraagsturing een nuttig instrument is bij de uitvoering van het cultuurbeleid, door het Dordrechts Museum en het Stadsarchief. Dit moet bereikt worden door inzicht te geven in de theoretische benadering van het begrip vraagsturing, de praktijksituaties bij andere organisaties en de visie van de betreffende actoren in Dordrecht, alsmede de huidige situatie daar.*

Dit heeft geleid tot de volgende vraagstelling:

Kan de invoering van vraagsturing bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum?

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden, zal ten eerste een karakterisering van het cultuurbeleid worden gemaakt. Vervolgens wordt ingegaan op de definitie van vraagsturing en mogelijke manieren van invoering bij de betreffende organisaties.

1.3 Leeswijzer

Het onderwerp, doel en vraagstelling van deze scriptie zijn nu helder. De rest van de scriptie bestaat uit drie delen. Hoofdstuk 2 gaat in op de geschiedenis van het cultuurbeleid en in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de theoretische achtergronden van de begrippen cultuur en vraagsturing. In dit eerste, theoretische deel worden de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van literatuurstudie.

Daarna volgt het praktijkgedeelte. Hoofdstuk 4 verduidelijkt de onderzoeksmethode. De inhoud en doelstellingen van het cultuurbeleid van Dordrecht en de houding ten aanzien van vraagsturing bij het gemeentebestuur, de lokale Dordtse politiek en de onderzochte instellingen staat centraal in hoofdstuk 5. Tevens komt de praktijksituatie bij culturele instellingen elders in het land aan bod, dit gebeurt in het zesde hoofdstuk.

Uiteindelijk moet blijken of vraagsturing voor de betreffende instellingen een geschikt instrument is. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 7, het analysegedeelte. Tenslotte volgen nog de conclusies en aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek kunnen worden gedaan.

Hoofdstuk 2: Het Nederlands cultuurbeleid in vogelvlucht

2.1 Inleiding: waarom bemoeit de overheid zich met cultuurbeleid?

In het vorige hoofdstuk is gesteld dat de Nederlandse overheid zich actief bezighoudt met cultuurbeleid. Dit hoofdstuk gaat in op de overwegingen van de overheid om zich te bemoeien met cultuurbeleid en op de vraag hoe dit beleid zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld.

In de loop van de tijd is de overheid steeds meer in het dagelijkse leven van de burger getreden. Nederland is van een nachtwakersstaat veranderd in een verzorgingsstaat (en volgens sommigen zelfs in een aansprakelijkheidsstaat). De overheid voorziet mensen in hun eerste behoeften wanneer zij daar zelf niet meer voor kunnen zorgen. Daarnaast heeft de staat de taak op zich genomen te zorgen voor collectieve goederen, goederen waarvan het laten voortbrengen door de markt niet rendabel is (Bovens e.a., 2001).

Cultuur wordt door het grootste deel van de burgers niet als een eerste levensbehoefte gezien. Daarnaast is het ook geen klassiek collectief goed in economische zin (hier wordt in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan). De overheid voelt zich toch genoodzaakt het voortbestaan van cultuur te garanderen en het gebruik ervan te stimuleren. Waarom is dat zo en hoe is dat ontstaan? Op deze vraag wordt in dit hoofdstuk een antwoord gegeven.

2.2 Landelijk cultuurbeleid: van nachtwakersstaat tot middel voor saamhorigheid

Om het begin van de bemoeienis van de overheid met cultuur te ontdekken, moeten we teruggaan naar het jaar 1795. Na de Bataafse revolutie die in dat jaar plaatsvond, deed het Verlichtingsdenken zijn intrede in het binnenlands bestuur. Dit denken werd gekenmerkt door een groot geloof in de maakbaarheid van de samenleving en in het sturingsvermogen van het nieuwe gezag. Opvoeding ging meer dan voorheen een belangrijke rol spelen en hierbinnen werd voor kunst en cultuur een belangrijke plaats ingeruimd (Pots, 2002: 34-35).

Tijdens de regeringsperiode van koning Willem I (1814-1840) kwam de idee op dat de overheid zich moest beperken tot activiteiten die voorwaardenscheppend waren. Om deze reden werden diverse opleidingen en instellingen, zoals musea en bibliotheken, opgericht en ondersteund. Op deze manier kon de vrije ontwikkeling van de burger bevorderd worden. Hoewel het credo van Thorbecke, *'De regering is geen oordeelaar van wetenschap en kunst'*⁷, misschien anders doet vermoeden, kwam de overheidsbemoeienis met cultuur tijdens de periode dat hij aan de macht was niet ten einde. Het zou zich zelfs verder ontwikkelen en niet beperkt blijven tot voorwaardenscheppend beleid.

⁷ Handelingen II, 1862-1863, 36 (dit is een bekend citaat uit diverse publicaties over cultuurbeleid).

In de twintigste eeuw waren de ideeën over cultuurbeleid sterk verzuimd. Het accent van het beleid lag in deze periode vooral op cultuurspreiding en volksontwikkeling. Het doel hiervan was met name de arbeidersklasse kennis te laten maken met cultuur en hen hierdoor naar een hoger niveau te brengen. De overheid was hierbij een meer actieve rol toebedacht. Na de Tweede Wereldoorlog kwam het cultuurbeleid echt goed tot bloei. De nachtwakersstaat was definitief ten einde en daarnaast werd cultuur gezien als een middel om de eenheid en saamhorigheid van het land te vergroten. UNESCO speelde een belangrijke rol in het overtuigen van diverse Westerse overheden dat zij medeverantwoordelijk waren voor het cultuurbeleid. Cultuur werd namelijk geacht ook een bijdrage te kunnen leveren aan de strijd tegen het communisme.

Midden jaren zeventig werd door de nota *Kunst en kunstbeleid* duidelijk dat de overheidsbemoediging met kunst en cultuur nog lang niet ten einde was. Deze nota gaf blijk van een samenhangende beleidsvisie en de doelstellingen van het beleid waren duidelijk geformuleerd. Zo moest cultuur zowel ontwikkeld als geconserveerd worden, moest het toegankelijk worden gemaakt (cultuurspreiding) en moest cultuurparticipatie van de burgers door de overheid worden gestimuleerd. De gedachte was ook dat kunst en cultuur konden bijdragen aan gewenste maatschappelijke ontwikkelingen, zoals integratie en lager opgeleide mensen laten kennis maken met de ‘hogere’ cultuur.

Nadat het kabinet Lubbers in 1982 aantrad, vond een grote omslag plaats in de politiek. Op diverse beleidsterreinen vonden grote veranderingen plaats. Er moest meer oog komen voor marktwerking en efficiëntie, omdat het financieringstekort moest worden teruggedrongen. Toch veranderde er voor het cultuurbeleid in eerste instantie vrij weinig. Brinkman, de nieuwe minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, sloot zich aan bij de drie hoofddoelstellingen die waren omschreven in de hierboven genoemde nota uit 1976. Wel nam hij het besluit om cultuurbeleid niet langer deel te laten uitmaken van welzijnsbeleid. Daarnaast was Brinkman van mening dat er gestreefd moest worden naar meer culturele pluriformiteit, zodat cultuurbeleid meer een afspiegeling zou vormen van de veelzijdige maatschappelijke bevolking. Ook vond hij dat de aandacht voor publieke belangstelling teveel naar de achtergrond was verdwenen (Pots, 2002: 325). In deze periode werd ook duidelijk dat de overheid zich in het vervolg minder zou laten leiden door de autonomie van de kunsten. De overheid wilde nog steeds niet richtingbepalend zijn, maar was wel van mening dat het cultuurbeleid meer moest uitgaan van het maatschappelijk belang.

2.3 Ontwikkelingen in de museum- en archiefwereld

In het empirisch gedeelte van dit onderzoek staan het Dordrechts Museum en het Stadsarchief in diezelfde stad centraal. Om deze reden is het zinvol te kijken hoe musea en archieven in het algemeen zich ontwikkeld hebben, in dezelfde periode die hierboven staat omschreven, maar dan voor het algemene cultuurbeleid.

2.3.1 Musea

Het doel van musea werd in het begin van de twintigste eeuw gezien als het “demonstreren van de nationale glorie en de ontwikkeling van het historisch besef”. Tevens dienden ze bij te dragen aan de “ontwikkeling van kunstzin en goede smaak bij

het volk”. En ook moesten ze “een leermiddel voor de kunstenaar en de ambachtsman zijn” (Pots, 2002: 128). Volgens historicus Pots voldeed geen enkel museum aan dit ideaalbeeld. Het Rijk stelde weinig geld beschikbaar voor beheer, behoud en aanvulling van de collecties. In omliggende landen waren overheden meer betrokken. Toen Victor de Stuers werd aangesteld als referendaris van de afdeling Kunsten en Wetenschappen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken kwam er meer aandacht voor museumbeleid. Ook na zijn vertrek bleef deze verscherpte aandacht gehandhaafd (Pots, 2002: 128).

Tot halverwege de jaren zeventig konden de musea in principe hun eigen beleid vaststellen. De overheid verstreekte wel subsidies, maar stelde daaraan weinig voorwaarden. Met de nota *Naar een nieuw museumbeleid* (1976) kwam hier verandering in. In bestuurskringen was namelijk de vraag opgekomen wat de musea konden betekenen voor het welzijnsbeleid, waar cultuur kort daarvoor onderdeel van was geworden. De discussie richtte zich vooral op de publieksfunctie van musea en de educatieve activiteiten die zij zouden kunnen ontplooiën (Pots, 2002: 319).

Tot begin jaren negentig hadden de musea niet met ingrijpende veranderingen te maken, afgezien van de al eerder genoemde toegenomen aandacht voor het maatschappelijk belang van cultuur. Tussen 1993 en 1996 werden de rijksmusea en de ondersteunende instellingen verzelfstandigd. De collecties en de huisvesting zijn nog steeds eigendom van het Rijk, maar wat betreft het beheer en de exploitatie zijn de musea zelfstandig. Door deze splitsing van verantwoordelijkheden wordt het voortbestaan van de rijksmusea gewaarborgd. Ze staan dus op afstand van de overheid, maar zijn voor hun subsidie nog wel steeds van de overheid afhankelijk. Musea zijn hiertoe verplicht om elke vier jaar een beleidsplan in te dienen, welke vervolgens ter beoordeling wordt voorgelegd aan de Raad van Cultuur (Pots, 2002: 385). Vandaag de dag zijn publieksbereik, collectiebeheer en verzamelbeleid de belangrijkste onderwerpen binnen het cultuurbeleid voor musea en cultureel erfgoed. Het cultuurbeleid van de rijksoverheid is eigenlijk alleen van toepassing op rijksmusea. Er zijn echter ook musea en andere culturele instellingen die aan gemeenten toebehoren en een enkele instelling is zelfs zelfstandig (bijvoorbeeld de Kunsthal in Rotterdam). Zij hoeven zich niet te houden aan het rijkscultuurbeleid, maar hebben natuurlijk wel te maken met dezelfde trends in de samenleving als waar ook de rijksmusea mee worden geconfronteerd.

Medy van der Laan, in de periode 2003-2006 staatssecretaris van cultuur, heeft in 2005 een nieuwe museale strategie op tafel gelegd, in de vorm van de nota “*Bewaren om teweeg te brengen*”. Volgens het ministerie van OC&W was het nodig om een nieuwe integrale visie op het museumbestel te formuleren. “De belangrijke museale ontwikkelingen (sinds 1976), maar ook de actuele maatschappelijke dynamiek rechtvaardigen een nieuwe kijk op de rol die een museum kan vervullen, en de bijdrage die de overheid daaraan kan leveren”, aldus het ministerie (Min. OC&W, 2005: 1).

Musea hebben tegenwoordig zowel te maken met nieuwe publieksgroepen als met nieuwe mogelijkheden voor het vergaren van kennis en informatie. Hier liggen kansen voor musea. Er worden door OC&W echter ook een aantal belemmeringen geconstateerd. Zo is het ministerie van mening dat weinig musea bewuste keuzes maken in wat zij doen en voor wie zij dit doen. Zo wordt er niet echt doelgroepgericht gewerkt en zouden musea zich niet verdiepen in wat het (potentiële) publiek beweegt. Ook blijkt dat niet alle musea ertoe bereid zijn het publiek centraal te stellen of beschikken de instellingen niet over de

juiste competenties om dat te doen. De museumsector als geheel vertoont weinig samenhang, vanwege beperkte samenwerking onderling of met andere sectoren. Tenslotte leunen de meeste musea nog sterk op subsidies en blijkt het cultureel ondernemerschap in de praktijk niet echt uit de verf te komen (Min. OC&W, 2005).

Het ministerie verwacht van de musea dat zij zich actief inspinnen om brede groepen in de samenleving te bereiken. Dit kan volgens OC&W door nieuwe museumeducatieve concepten te ontwikkelen en maximaal toegankelijk te zijn. Daarnaast moet het museum aansluiten bij steeds meer gefragmenteerde publieksgroepen, veranderde verwachtingen van bezoekers en snel wisselende contexten (Min. OC&W, 2005: 8). Van de musea wordt verder verwacht dat ze hun eigen kracht combineren met de vraag van het publiek, dat ze niet binnen de grenzen van de eigen instelling en sector blijven en zorgdragen voor professionele bedrijfsvoering en bestuur. Het blijkt dat er door het ministerie veel belang wordt gehecht aan publieksbereik. De staatssecretaris geeft namelijk bij het prioriteren binnen bestaande budgetten voorrang aan dit onderwerp. Daarnaast wordt er de komende periode onder andere extra ingezet op diversiteit, educatie en doelgroepgericht werken (Min. OC&W, 2005: 17). Het vierde kabinet Balkenende stelt de toegankelijkheid van cultuur centraal. Er wordt naar gestreefd zoveel mogelijk mensen bij cultuur te betrekken, zodat de kracht van cultuur overal wordt benut.⁸

2.3.2 Archieven

Het ontstaan van archieven liep min of meer parallel met de ontwikkeling van een cultuurbeleid. Naarmate de democratie zich in de achttiende eeuw steeds verder ontwikkelde, nam ook de openbaarheid van overheidsdocumentatie (archieven) steeds verder toe. In 1814 gebood koning Willem I “tot het bijeenbrengen van alle oude en latere archieven van de staat” (Pots, 2002: 75). Daarnaast stimuleerde de rijksoverheid het ontstaan van archieven op provincieniveau, doordat zij bijdroeg in de kosten hiervan. Het belangrijkste doel van deze maatregelen was de professionalisering van de geschiedwetenschap, die in dezelfde periode tot ontwikkeling kwam. Archieven werden vanaf deze tijd beschouwd als een hulpmiddel bij behoorlijk bestuur en als waarborg voor de rechtsstaat. De overheid draagt sindsdien zorg voor het materiële behoud van de archieven, voor de openbaarheid en het recht op inzage (Min. OC&W, 2002: 115).

In 1918 kwam er een nieuwe archiefwet tot stand. Deze wet stelde gemeenten en waterschappen verplicht om zorg te dragen voor hun archieven. Daarnaast werden burgers in staat gesteld alle overheidsarchieven kosteloos te raadplegen. Het (laten) maken van afbeeldingen, kopieën en uittreksels was voor eigen rekening. Tot op heden is deze procedure gelijk gebleven. De laatste jaren is één van de belangrijkste aandachtspunten van archieven het vergroten van de toegankelijkheid. Door de ontwikkelingen op het gebied van ICT zijn er diverse nieuwe mogelijkheden ontstaan. Zo begint de Koninklijke Bibliotheek bijvoorbeeld binnenkort aan het project “*Digital Databank for Newspapers*”. Dit houdt in dat zij de 270 landelijke titels die sinds 1618 zijn verschenen via internet beschikbaar gaan stellen. Daarnaast worden de krachten van diverse instellingen gebundeld doordat zij opgaan in Regionaal Historische Centra (RHC). DiEP in Dordrecht is een voorbeeld van een dergelijke RHC. Deze centra hebben

⁸ www.minocw.nl/cultuur/index.html, geraadpleegd op 2 april 2007.

tot doel de doelgroep van archiefbezoekers zowel te vergroten als te verbreden (Min. OC&W, 2002: 116-117).

In 2003 is het onderzoeksrapport *Naar een publieksgericht archiefbestel* verschenen. DIVA, de archiefkoepel, had namelijk van het ministerie van OC&W, in de persoon van staatssecretaris Rick van der Ploeg, de opdracht gekregen om onderzoek te doen naar het begrip 'toegankelijkheid'. Volgens de onderzoekers is het al enkele jaren duidelijk dat de archiefsector meer publieksgericht moet gaan werken. De ambitie om meer publieksgericht te werken komt dus mede vanuit de overheid. Het rapport noemt de volgende uitdagingen voor de archiefsector voor de periode 2005-2008:

- Het benutten van de potentie;
- Het aanboren van nieuwe doelgroepen;
- Het leveren van gegarandeerde kwaliteit;
- Samenwerken met en leren van andere culturele sectoren;
- Het verbeteren van de naamsbekendheid en het imago van de archiefsector;
- Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

Hoewel de (rijks)archieven niet zijn verzelfstandigd, zijn er verder veel overeenkomsten tussen musea en archieven, zoals de toegenomen aandacht voor toegankelijkheid en doelgroepenbeleid. In het begin was de overheid de belangrijkste stimulans bij het ontstaan van archieven. Archieven vormden een hulpmiddel bij behoorlijk bestuur en het waarborgen van de rechtsstaat, door de controle die door het bewaard blijven van belangrijke documenten mogelijk was. Vele jaren bleef de ontstane werkwijze zonder veel wijzigingen in stand. Begin van deze eeuw ontstond vanuit de overheid animo voor het vergroten van de toegankelijkheid. Mijns inziens ligt de nieuwe ambitie van archieven tot meer publieksgericht werken in het verlengde daarvan.

2.4 Conclusie

Aan het begin van dit hoofdstuk werd de vraag gesteld hoe de bemoeienis vanuit de overheid met cultuur is ontstaan en waarom de overheid zich genoodzaakt ziet het voortbestaan van cultuur te garanderen en het gebruik ervan te stimuleren. Het geloof in succes van beleid, voortvloeiend uit het geloof in een maakbare samenleving, vormt mijns inziens een belangrijke voorwaarde voor overheidsbemoeienis met cultuur. Het accent van het cultuurbeleid verandert steeds in de loop van de tijd. In de beginperiode wordt geconcentreerd op opvoeding, daarna is voorwaardenscheppend beleid het doel. In de 20^e eeuw staan vooral de maatschappelijke ontwikkelingen centraal, waaraan het cultuurbeleid een bijdrage zou moeten leveren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vergroten van de saamhorigheid en het tot stand brengen van cultuurspreiding en volksontwikkeling. Pas in de jaren tachtig wordt daarbij ook de publieke belangstelling meer in acht genomen. Juist deze publieke belangstelling is van belang voor dit onderzoek.

In relatie met de ontwikkeling van het cultuurbeleid is gekeken naar de ontwikkelingen in de sectoren waar dit onderzoek zich op richt: musea en archieven. In het begin van de 20^e eeuw hadden musea volgens de overheid vooral een opvoedende taak en was er vanuit het Rijk weinig geld en aandacht voor beheer en behoud van collecties. Later kwam daar wel enige verandering in. Lange tijd konden de musea,

ondanks dat ze subsidie kregen, hun eigen beleid uitstippelen. Halverwege de jaren zeventig wilde de overheid dat de musea zich meer gingen bezighouden met hun publieksfunctie en met educatie. Verzelfstandiging van de rijksmusea vond plaats in de jaren negentig. Hierdoor is de exploitatie van musea tegenwoordig meer bedrijfsmatig ingericht. De komende periode staan de museumsector diverse veranderingen te wachten. Publieksbereik vormt daarin de belangrijkste factor.

Ook in de archiefwereld is de aandacht voor publieksbereik toegenomen. Dit vormt een belangrijke parallel tussen de twee sectoren. Tevens heeft de overheid in beide gevallen een belangrijke rol gespeeld in de ontstaansgeschiedenis en het voortbestaan. De laatste jaren is de overheid een groter belang gaan hechten aan publieksbereik en toegankelijkheid. Dit is waarschijnlijk, meer of minder direct, van invloed geweest op de beoogde manier van werken van culturele organisaties. Zij ontlene hun bestaansrecht aan de overheid en de publieke taken die zij vervullen. Bovendien zijn zij voor hun financiën in sterke mate afhankelijk van subsidies.

De wens om meer vraaggestuurd of publieksgericht te gaan werken is een trend in de publieke sector. Dit geldt zowel voor de overheid zelf, als voor voormalige overheidsorganisaties en organisaties die hun bestaansrecht ontlene aan overheidstaken. Onder deze laatste categorie vallen het Stadsarchief en het Dordrechts Museum.

Hoofdstuk 3: De eigenheid van cultuur en de inhoud van het begrip vraagsturing

3.1 Inleiding

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden hoe de bemoeienis met cultuurbeleid vanuit de overheid is ontstaan. In dit hoofdstuk zal beschreven worden waarom cultuur een goed is dat moeilijk op een economische manier te benaderen is. Maar wat voor een soort goed is cultuur dan? Dit is belangrijk om te weten voordat bepaald kan worden wat de invloed van vraagsturing is en of het een bruikbaar instrument is. Zou cultuur bijvoorbeeld ook aan de markt kunnen worden overgelaten? De markt is namelijk het toppunt van vraagsturing. Wat is er zo specifiek aan de cultuursector? Dit hoofdstuk beoogt een antwoord te geven op deze vragen. Daarnaast zal beargumenteerd worden waarom cultuurproducten een andere vorm van marketing behoeven en welke aspecten daarbij meer belicht worden in vergelijking met andere producten. Uiteindelijk worden uit dit hoofdstuk analysecriteria gedestilleerd, op basis waarvan het (mogelijk toekomstige) beleid van de onderzochte instellingen kan worden geanalyseerd.

In de jaren tachtig van de 20^e eeuw won de ‘nieuw publiek management’-gedachte aan populariteit. Dit kwam voort uit de idee dat overheidsorganisaties (bureaucratische organisaties) geldverslindende organisaties waren, met te weinig aandacht voor flexibiliteit en klantgerichtheid. De achterliggende politieke ideologie van deze stroming is economisch neoklassiek en liberaal (Bovens, 2001).

De centrale gedachte van de Nieuw Publiek Management stroming was dat de effectiviteit en efficiëntie van non-profit organisaties aanzienlijk zou verbeteren wanneer deze organisaties zich meer zouden laten inspireren door het management van profit-organisaties. Volgens sommige wetenschappers zou marktwerking of “governance “ zelfs de plaats moeten innemen van de bureaucratie en beleidscoördinatie.

Er was echter ook kritiek op deze stroming. Deze kritiek richtte zich vooral op de verschillen tussen non-profit - en profitorganisaties. Publieke organisaties zouden vanwege het collectieve of maatschappelijke belang dat zij nastreven een heel eigen besturingsinstrumentarium nodig hebben.⁹

De toegenomen aandacht voor vraaggestuurd werken komt voort uit deze stroming. Want hoewel de critici overtuigend waren door de verschillen tussen publieke en private organisaties en hun werkwijze aan te geven, is de toegenomen aandacht voor effectiviteit en efficiëntie bij publieke organisaties sterk aanwezig gebleven. Zoals gezegd zijn de ideeën over vraagsturing in de zorg ver ontwikkeld. Maar ook bijvoorbeeld in het hoger onderwijs is geprobeerd studenten invloed te laten uitoefenen op het studieaanbod door het leerrechtenplan van Rutte. Dit is echter gestrand in het parlement.

⁹ www.uams.be/diensten/nieuws/goto.php?id=3ef815416f775098fe977004015c6193&type=docs, geraadpleegd op 07-06-07.

3.2 Collectieve goederen

3.2.1 *Marktmechanisme*

Een economische benadering van cultuur als product is lastig. Dat komt doordat de gebruikelijke wet van vraag en aanbod op cultuur niet direct van toepassing blijkt te zijn. Een optimale allocatie is een situatie waarin het aanbod zich heeft aangepast aan de vraag. Hierbij is er een ‘best mogelijk’ bestedingspatroon of productiepatroon ontstaan dat aansluit bij de schaarsteverhoudingen. Het optimaliteitsbegrip ziet het economisch systeem dus als vraagbepaald; het aanbod wordt geacht zich aan de vraag aan te passen, en niet andersom. De macht van de aanbieder is ondergeschikt aan die van de vrager (Hazeu, 2000: 14). Aan het bereiken van een optimale of efficiënte allocatie zijn diverse kosten verbonden, waaronder informatie- en transactiekosten. Mede afhankelijk van hoe die kosten uitpakken, proberen economen vervolgens te beredeneren wat het beste instrument is. Dat instrument is soms een markt – want een markt is een instrument en geen doel - en soms is dat een hiërarchie, zoals een bedrijf of een overheid. Markten zijn daarbij op te vatten als horizontaal- en hiërarchie als verticaal *coördinatiemechanisme* van economische beslissingen (Hazeu, 2000, 15). Een markt is een voorzieningsbestel dat berust op de rechtstreekse ruil van individuele aanspraken, te weten eigendoms- of gebruiksrechten. Om geruild te kunnen worden, moeten de aanspraken of gebruiksrechten vaststaan en exclusief zijn. Dat betekent dat de mogelijkheid aanwezig moet zijn om niet-betalenden uit te sluiten. En andersom, dat er een keus is of men al dan niet tot ruil wil overgaan (geen bezoekverplichting) (Wolfson, 1988).

De collectieve sector wordt ook wel aangeduid als de ‘niet-marktsector’. Daarbij wordt vanuit coördinatieoogpunt aangegeven wat hier het probleem is: ook in de collectieve sector worden economische beslissingen genomen, beslissingen over allocatie en verdeling gegeven schaarse middelen. Dit gebeurt echter bij afwezigheid van markten en bijbehorende prikkels (Hazeu, 2000: 62).

Op zoek naar de oorsprong van de hedendaagse economische theorie, is het bij de meeste economen gebruikelijk terug te gaan tot Adam Smith. In zijn *Wealth of Nations* (1776) beredeneerde hij dat het marktmechanisme door de heilzame werking van concurrentie als een ‘invisible hand’ – dat wil zeggen zonder tussenkomst van de overheid – het economisch proces kan coördineren. Doordat de prijsvorming op markten ‘automatisch’ informatie genereert over relatieve schaarste, kan iedere economische actor de voor hem optimale beslissing nemen. Machtsmisbruik wordt daarbij tegengegaan door concurrentie. Toch was Adam Smith geen onbeperkte propagandist van marktwerking. Hij zag ook in dat markten niet voor alle *economische goederen* (goederen die relatief schaars zijn en waaraan we een positief belang hechten) werken. Zo maakte hij een uitzondering voor onderwijs en gezondheidszorg (Hazeu, 2000: 20).

3.2.2 *Cultuur collectief?*

Sommige goederen komen op de markt niet, of slechts in beperkte mate tot stand. De overheid is dan onmisbaar om deze zogenoemde collectieve goederen toch te

verstrekken. Collectieve goederen hebben twee belangrijke eigenschappen. Het gebruik van collectieve goederen door de één gaat niet ten koste van het gebruik van een ander (non-rivaliteit). Daarnaast zijn collectieve goederen technisch niet te splitsen in eenheden die op een markt kunnen worden verkocht. Zij staan aan iedereen ter beschikking, ook aan mensen die er niet aan mee willen betalen (non-exclusiviteit). Omdat er geen prijs te bepalen valt, worden collectieve goederen niet door ondernemers aangeboden. De overheid ziet zich om deze reden genoodzaakt zorg te dragen voor de levering van dit soort goederen (Koopmans e.a., 2003).

Naast de begrippen exclusiviteit en rivaliteit speelt het begrip externe effecten een belangrijke rol in de theorievorming omtrent collectieve goederen. Dit zijn positieve invloeden die niet in marktprijzen of subsidies te verrekenen zijn. Onvolkomen exclusiviteit en non-rivaliteit zijn nooit voldoende voorwaarden voor overheidsinterventie. Een besluit van de overheid om al dan niet in te grijpen is volgens Wolfson (1988) een kwestie van politieke keuzen. Het efficiëntiemotief zou niet het enige motief zijn om te interveniëren.

Cultuur is geen zuiver collectief goed, omdat er geen sprake is van exclusiviteit. Eventueel zou het mogelijk zijn cultuur niet ter beschikking te stellen aan mensen die er niet voor willen betalen. Om die reden hoeft de overheid zich niet noodzakelijkerwijs met cultuur bezig te houden. Maar, zoals al eerder vermeld, is cultuur een product dat lastig op een economische manier te benaderen is. De overheid ziet het daarom als haar taak zich hiermee te bemoeien. Over het algemeen grijpt de overheid in als ze niet tevreden is over de uitkomst van de werking tussen vraag en aanbod, het prijsmechanisme. De overheid bemoeit zich dus soms ook met de productie van individuele goederen: goederen waar in principe het prijsmechanisme wel toepasbaar is. Het prijsmechanisme wordt dan geheel of gedeeltelijk uitgeschakeld en het goed wordt behandeld als ware het een collectief goed. Dit is bij cultuur het geval. De overheid vindt het belangrijk dat de bevolking kennis kan nemen van verschillende vormen van cultuur en dus wordt de cultuursector ondersteund. De toegankelijkheid van cultuur is dus één van de belangrijkste argumenten voor overheidsbemoeienis.

Wanneer cultuurproducten via de markt zouden worden aangeboden, kan ook iedereen er kennis van nemen. In die zin houdt het toegankelijkheidsargument geen stand. De autoriteiten zijn echter bang dat burgers zelf niet goed hun behoefte aan cultuur tot uitdrukking kunnen brengen, of dat zij het cultuuraanbod omwille van de prijs links laten liggen. Ook om deze reden vindt er overheidsbemoeienis met de cultuursector plaats. De idee dat cultuur positieve invloed kan hebben op andere beleidsterreinen werkt ook mee.

Onder andere door het verstrekken van subsidies aan instellingen, hoeft de consument niet de prijs te betalen die het zou moeten betalen als de cultuursector geheel van marktwerking zou uitgaan. Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat cultuur gezien kan worden als een quasi-collectief goed: een in beginsel uitsluitbaar goed waarvan het gebruik al dan niet rivaliserend is en dat uit beleidsoverwegingen vanuit de algemene middelen wordt bekostigd (definitie Wolfson, 1988). Er zijn drie categorieën voor beleidsbeslissingen die tot bekostiging van uitsluitbare quasi-collectieve goederen kunnen leiden:

- Efficiency
- Rechtvaardigheid

- Paternalisme

Op basis van het bovenstaande lijken al deze categorieën in het geval van cultuurbeleid van toepassing.

3.2.3 Externe waarde

Cultuur heeft een intrinsieke waarde. Daaronder wordt het belang van cultuur als waarde op zichzelf verstaan. Gemeenten zien cultuur echter vooral als een mogelijke factor om het profiel van de stad te versterken. Het wordt beschouwd als een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke infrastructuur. Deze opvatting wordt ook wel de instrumentele benadering van cultuur genoemd (Kuypers, 1999: 121). Sinds gemeentes zich meer zijn gaan bezighouden met cultuur in de instrumentele zin, zijn zowel het aanzien als de uitgaven voor cultuurbeleid gestegen. Gevolg is wel dat met name de economische waarde van cultuur benadrukt wordt. Het wordt dan bijvoorbeeld beschouwd als producent van toegevoegde waarde, als inkomstenbron of structuurversterkend element. De oorspronkelijke waarde van cultuur (betekenisgeving aan het bestaan) raakt daardoor wat ondergesneeuwd (Kuypers, 1999).

De stad wordt steeds meer gezien als een product dat verkocht moet worden. Lokale overheid, bedrijfsleven en de cultuursector moeten hierbij samenwerken. Het economisch belang van cultuur krijgt daardoor meer accent. Dit uitgangspunt vraagt, volgens cultuursocioloog Ton Bevers (1993), om marktgericht denken en handelen bij de verschillende culturele diensten.

3.3 Marktgerichtheid vs overheidsbemoeienis

De overheid opereert vanuit andere motieven dan marktgerichte instellingen. Volgens Inge van der Vlies (2004) blijft er, als kunst wordt overgelaten aan de markt, alleen datgene over wat véél mensen willen. Er is dan bijvoorbeeld geen ruimte meer voor experimentele kunst, of opera. Verhoudingsgewijs komen daar te weinig mensen op af om het betaalbaar te houden voor de mensen die wel willen komen. Mensen geven hun geld uit in volgorde van behoefte en komen meestal aan een financiële expressie van hun kunstzinnige voorkeuren niet toe omdat hun financiële middelen tekortschieten. Zij kunnen in hun uitgavenpatroon niet al hun wensen uitdrukken. Subsidiëring is volgens Van der Vlies niet paternalistisch, omdat het gericht is op het behoud van de structuur waarin kunst en cultuur kunnen gedijen. Door de nieuwe mogelijkheden en ideeën die worden ontwikkeld en de mogelijkheid tot economische exploitatie, biedt het onderhouden van de structuur volgens haar voordelen voor iedereen (Van der Vlies, 2004: 31).

Naar mijn mening is het waar dat cultuur bij veel mensen niet het hoogst op het prioriteitenlijstje staat. Vooral mensen met een relatief laag inkomen zullen hun geld in eerste instantie aan andere goederen besteden, goederen die belangrijker zijn voor de eerste levensbehoeften. Cultuur daarentegen, wordt gezien als zingevend aan het leven, zowel individueel als collectief. Als het daarmee dus bijdraagt aan het welzijn van de samenleving in het algemeen, lijkt het mij zinvol dat de overheid daar een bijdrage aan

levert. Dat wil echter niet zeggen dat de burger geen inspraak behoeft, of dat de instellingen geen rekening hoeven te houden met de bezoekers.

Het kunst- en cultuurbeleid was tot voor kort vrijwel geheel aanbodgericht. Volgens Frissen (2004) heeft dit te maken met de maakbaarheidsgedachte die heerst in openbaar bestuur in Nederland. Hij vindt het een klassieke vorm van vraagsocialisatie, zoals sociaal-democraten dat ooit noemden. Pas recentelijk maken fiscale instrumenten ook 'de vraag' tot een autonome factor, uiteraard binnen strenge randvoorwaarden en criteria (Frissen, 2004: 17).

Naast deze maakbaarheidsgedachte zijn er zijn nog andere redenen te noemen voor deze sterke aanbodgerichtheid. De culturele sector in Nederland is sterk afhankelijk van (overheids)subsidies. Een te sterke subsidieafhankelijkheid (of misschien zelfs wel subsidie zekerheid) heeft tot resultaat dat er te weinig initiatieven worden ondernomen om een groter publiek te bereiken en om doelmatiger te werken (Van Dulken, 2002: 33).

In de notitie *Cultuurbeleid 1985* werd een kloof geconstateerd tussen kunst en publiek. De oorzaak hiervan zou een te ver doorgevoerde aanbodsgedachte zijn. Sinds die tijd is in het cultuurbeleid meer nadruk gelegd op kwaliteit en de vraagkant (het publiek) van culturele activiteiten. Publieksparticipatie is sindsdien ook een rol gaan spelen in de subsidietoewijzing (Winsemius, 1999).

Volgens Abbing (1989) zijn subsidiering en overheidsbemoeyenis geen synoniem voor een geringe marktgerichtheid, zoals ook privatisering volgens hem niet gelijk staat aan een grotere marktgerichtheid. De marktgerichtheid kan ook bij een laag subsidiepercentage en bij afwezigheid van feitelijke bemoeienis volledig verdwijnen. En omgekeerd kan bij een hoog subsidiepercentage en een totaal verlies aan zelfstandigheid de marktgerichtheid maximaal blijven. Wat er gebeurt, hangt af van een ingewikkeld samenspel tussen de gekozen subsidievorm, de aard van de overheidsbemoeyenis en de doelstellingen van de gesubsidieerde, aldus Abbing (1989: 177). Hij vindt dat de overheid kan proberen een bepaalde gewenste mate van marktgerichtheid te bereiken door middel van een specifieke mix van subsidievormen, subsidievoorwaarden en andere stuurmechanismen (Abbing, 1989: 183).

3.4 Eigenheid van de cultuursector

3.4.1 Doelstelling

In de kunstwereld gaat het niet om winstmaximalisatie, maar om maximalisatie van de kwaliteit (Noordman, 2003: 132). Een archief is ook niet op zoek naar winstbejag, maar naar het zo goed mogelijk ontsluiten en beschikbaar stellen van bronnen. Musea hebben volgens Noordman drie functies (Noordman, 2000: 15):

- a) wetenschappelijk onderzoek;
- b) behouden en beheren van objecten;
- c) tentoonstellen van objecten.

Dit komt in grote mate overeen met de functies van archieven, te weten beheer, behoud en het ontsluiten en ter beschikking stellen van bronnen.

Uit een interview van Noordman met bedrijfskundige Miranda Boorsma blijkt dat de liefhebbers van cultuur bijna als vanzelf naar de instellingen komen. Bij kunstmarketing moet men zich daarom richten op de incidentele bezoekers, zodat zij zich uitgenodigd voelen om kennis te nemen van kunst en de betekenisgeving en daar vervolgens zelf iets mee te doen (Noordman, 2003: 133). Daarnaast heeft de incidentele 'kunst'bezoeker volgens Boorsma meer behoefte aan nevendiensten dan de vaste bezoeker. Zo stellen zij meer prijs op bijvoorbeeld een restaurant en een winkeltje, om hun dagje uit compleet te maken. Weinig incidenteel bezoek is over het algemeen te wijten aan gebrekkige informatievoorziening (Noordman, 2003: 134).

3.4.2 Marketing van cultuur en doelgroepenbeleid

De overheid wil tegemoet komen aan de behoeften van burgers. Klantgericht, vraaggericht of vraaggestuurd werken is een instrument daartoe. Dat is anders in het geval van een commerciële onderneming, die voornamelijk streeft naar het voldoen aan het eigen belang. Commerciële marketing is dan ook zeer gericht op het eigen belang, het inkomen of de marktpositie van een instelling en weinig op de belangen van de samenleving. Bij overheidsmarketing die direct van commerciële marketing is afgeleid, heeft men vaak de neiging overheidsproducten een marktconforme prijs toe te dichten. Volgens Buurma (2001: 9) is dit niet logisch. In de prijs wordt namelijk geen rekening gehouden met de maatschappelijk effecten die beoogd zijn met het beleid en met wat die effecten zouden opbrengen. Toch is hij van mening dat er uit de marketingtheorie wel een aantal instrumenten bruikbaar zijn om een beter beeld te krijgen van de behoeften van burgers en om beter met hen te kunnen communiceren.

Kort gezegd is marketing het succesvol inspelen op wensen en behoeften van afnemers. Marktwerking is één van de mogelijke toepassingen uit de marketingtheorie. Door overheidsactiviteiten te verzelfstandigen, kan er marktwerking optreden. Eén van de eisen is dat er concurrentie met andere marktactiviteiten mogelijk moet zijn. Het doel van marktwerking is het product op het gebied van prijs en kwaliteit meer in overeenstemming te brengen met de eisen van de markt. Vaak brengt dit een verlaging van kosten voor de overheid met zich mee (Buurma, 2001: 11). Een andere toepassing is het gebruik van aangepaste bedrijfskundige methoden en marketingtechnieken als vorm van overheidsmanagement in beleidsprocessen en middelenbeheer van overheidsinstellingen. Het doel is zowel de effectiviteit als de efficiency te verbeteren. Klantgericht en vraaggestuurd werken of het doen van marktonderzoek zijn voorbeelden hiervan. Het verschil met 'gewone' marketing is dat het maatschappelijke beleidsdoel vooropstaat en niet het eigenbelang van de betreffende instelling of organisatie (Buurma, 2001: 12).

Het aanvaarden van de marketinggedachte is gemakkelijker dan de vertaling ervan in goed marketingbeleid. Een aantal oorzaken hiervan zijn (Lamperjee, 1988: 4):

- Veelal weet de consument niet precies wat hij wil. De consument kan pas kiezen als hij het product gezien of tenminste eenmaal geprobeerd heeft;
- De consument stelt tegenstrijdige eisen: hoge kwaliteit tegen lage prijs, maar de onderneming moet wel kunnen blijven bestaan;

- De consument kan eenzelfde behoefte op meerdere manieren bevredigen;
- De consument verandert steeds zijn wensen in de tijd.

Noordman geeft aan dat het bij marketing belangrijk is om onderscheid te maken tussen instellingen en particulieren, omdat bij beiden marketing op een verschillende manier toegepast moet worden. Marketing vanuit een organisatie naar instellingen is ‘business to business’. De marketingmethode die daarbij hoort is persoonlijke verkoop en geen reclame, zoals bij particulieren (2000: 18). Tevens wordt in Noordmans boek ‘Museummarketing’ aangegeven dat de verschillende productsoorten duidelijk onderscheiden moeten worden, omdat ze ieder voor zich in staat zijn om bezoekers te trekken (Noordman 2000: 71). Er worden twee belangrijke stappen onderscheiden.

Ten eerste is volgens Noordman kennis over de motivatie van bezoekers van essentieel belang. Dit kan gebruikt worden om bezoekers te overtuigen tot een herhalingsbezoek, maar ook om op basis van die informatie andere personen te verleiden tot het brengen van een eerste bezoek aan de instelling. Een mogelijkheid om hier achter te komen, is het (laten) uitvoeren van publieksonderzoek. Overigens is het daarnaast nog mogelijk om door middel van externe communicatie aan de bezoeker te laten zien hoe het museum of de instelling de behoeften van de bezoeker bevredigt. Tentoonstellingen zijn een belangrijk communicatiemiddel hierbij. Door deze frequent te wisselen, komt het museum of de instelling steeds opnieuw in de belangstelling en publiciteit. Daarnaast trekt een actief tentoonstellingsbeleid bezoekers (Noordman, 2000).

Als de doelgroep is vastgesteld, is vervolgens de vraag: wat gaan we deze groep aanbieden? Om deze vraag te beantwoorden moeten volgens Van Rekom (in Noordman, 2000) eerst de volgende drie deelvragen beantwoord worden:

- a) wat willen onze bezoekers en hoe kunnen wij hen dat bieden?
- b) hoe goed scoren wij op dat wat de doelgroep wil?
- c) wat zijn de sterke punten van het museum waarvan het gebruik kan maken?

Het beantwoorden van deze vragen is naar mijn mening essentieel om de formulering van de doelgroepen ook daadwerkelijk ergens voor te gebruiken. Anders ligt het gevaar op de loer dat na het vaststellen van de doelgroepen op de oude voet verder wordt gegaan, zonder na te denken over de consequenties voor het beleid. Of erger, dat de formulering wordt gebruikt om het huidige beleid te legitimeren zonder het goed onder de loep te nemen.

3.4.3 *Belang van kwaliteit*

Noordman is van mening dat het bij culturele instellingen gaat om de maximalisatie van kwaliteit. Kwaliteit is echter een moeilijk begrip. Het kan namelijk meerdere aspecten bevatten. Volgens Anita van Hoof, die onderzoek heeft gedaan naar de kwaliteit van kranten, kan kwaliteit vanuit vijf verschillende invalshoeken worden beschouwd (Van Hoof, 2000:6):

- Transcendent: kwaliteit staat gelijk aan excellentie
- Productgericht: kwaliteit heeft betrekking op kenmerken van het product
- Gebruikers: voldoen aan de behoeften van gebruikers
- Productiegericht: voldoen aan de eisen

- Waardegericht: relatie tussen prijs en waar voor je geld

Het voldoen aan de behoefte van de gebruiker is dus maar één aspect van kwaliteit. De kwaliteit van de medewerkers, de dienstverlening of de tentoonstelling wordt dan buiten beschouwing gelaten. Een museum of instelling moet dus bepalen welk aspect zij willen maximaliseren. Het is mijns inziens lastig om aan alle aspecten van kwaliteit in dezelfde mate te voldoen. De instelling moet daarom op zoek gaan naar een combinatie van invalshoeken, die optimaal aansluit bij de doelstelling.

De dagbladsector kan hierbij als voorbeeld dienen. Bij een krant is het bedrijfsmatige succes ervan ook niet hetzelfde als de journalistieke kwaliteit. Denk bijvoorbeeld aan de verschillen tussen de Telegraaf en het NRC. De Telegraaf is wel een bedrijfsmatig succes, maar wordt door kenners niet gezien als kwaliteitskrant. Dit in tegenstelling tot het NRC, waar weliswaar de omzet lager is. Misschien kan de journalistiek ook als voorbeeld dienen voor het bepalen van de vraag, om te bepalen wat bijvoorbeeld in een museum tentoongesteld moet worden. Volgens Van Hoof (2000) moet de journalist vanuit zijn vakmanschap bepalen wat er in de krant komt. De behoeften van lezers spelen hierbij geen directe rol. Zij hebben geen betekenis voor wat er in de krant komt, wel voor hoe het erin komt. De journalist moet ervoor zorgen dat de lezer zich kan identificeren met de krant. De redactie en de lezers moeten daarnaast iets van een gedeelde identiteit kennen en dit moet tot uitdrukking komen in het product.

3.5 Publieksgericht werken door culturele instellingen

Volgens cultuursocioloog Ton Bevers is de toegenomen interesse in publiek noodzakelijk. Het is volgens hem voor instellingen nodig zich, door middel van een eigen publieksbereik, te profileren ten opzichte van sponsors. Deze kunnen vervolgens kijken of dit publiek voor hen een interessante doelgroep vormt (Bevers, 1993).

Niet iedereen is overigens even enthousiast over het publieksgericht werken van musea. Kunstcriticus Janneke Wesseling schrijft: *Het heeft er alle schijn van dat musea op het verkeerde paard wedden door zich aan te passen aan de wensen van het grote publiek. Dat publiek is grillig en zoekt steeds weer nieuwe andere speeltjes om zich te vermaken. Door hun eigen publiek van zich te vervreemden, ondermijnen musea hun geloofwaardigheid en eigen positie* (Wesseling, 2003). Wesseling pleit ervoor musea vooral uit te laten gaan van eigen kracht en niet teveel waarde te hechten aan de mening en wensen van het brede publiek.

Julian Spalding (2004) gaat wel uit van de interesse van de bezoeker, maar denkt dat de groep geïnteresseerden door een ander beleid wel breder kan zijn dan alleen de bestaande bezoeker. Hij vindt dat de interesse van de bezoeker door een museum als startpunt gebruikt moet worden. Van daaruit moet de bezoeker door het museum worden meegenomen op ontdekkingsreis. Musea moeten een verhaal moeten vertellen, aan de hand van objecten uit hun collectie. Van de collectie moet zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden, omdat dit juist datgene is wat musea onderscheidt van andere instellingen die vrijetijdsbesteding aanbieden. Wel is Spalding van mening dat musea nu vaak niet weten hoe een verhaal geredigeerd moet worden. Terwijl juist op die manier de aandacht van de bezoeker op de objecten gevestigd kan worden. Een verhaal moet er

volgens hem als volgt uitzien: “*A story has to have a beginning, middle and an end. And a good story inspires you to read on, to want to discover more, and a really good story has a resolution at the end that leaves you mulling over its meaning*” (Spalding, 2004: 12).

Musea zouden meer verbindingen moeten leggen, vooral tussen publieksgroepen. Het Holocaustmuseum is een museum die dat, volgens redactioneel commentaar in het tijdschrift *Boekman* (nr. 61, 2003), op een goede manier doet. Bij dit museum begint het verhaal bij het begin van de geschiedenis van de Holocaust en wordt het elke één à twee jaar vernieuwd aan de hand van de actualiteit. Op deze manier worden er connecties tussen heden en verleden gemaakt. En tenslotte blijft de aantrekkingskracht van een museum altijd afhankelijk van de affiniteit en het referentiekader van de potentiële bezoeker. Daarop kan een marketingcampagne inspelen.

Paul Kuypers (1999) is ook kritisch. Hij vindt het riskant om cultuurbeleid terug te brengen tot een verdelingsbeleid en dat is naar zijn idee juist wat er gebeurt als er teveel nadruk op de markt wordt gelegd. Op die manier zou er geen ruimte meer zijn voor cultuurpolitieke doelstellingen. Publieksgericht werken kan ook zijn goedkeuring niet dragen: (...) “*het afstemmen van het aanbod op de vraag noemt men participatie of publieksbereik. Als er mankementen zijn in het functioneren van die mechanismen, grijpt men naar instrumenten als reclame en marketing of, erger nog, naar bijstelling van de aard en de ‘kwaliteit’ van de producten*” (Kuypers, 1999: 54).

Bevers (1993) is minder pessimistisch. Naar zijn mening delen de sectoren cultuur, economie en politiek de idee dat kunst en cultuur het werk- leef- en bestuursklimaat van zowel stad, regio als land kunnen bevorderen. Samen ontplooiën zij activiteiten en hierdoor worden de organisatorische aspecten van kunst en cultuur versterkt, zowel in de praktijk als in de beeldvorming.

3.6 Theoretische inhoud van het begrip vraagsturing

Met het begrip vraagsturing wordt niet door iedereen altijd hetzelfde bedoeld. Om tot een voor deze scriptie bruikbare afbakening en definitie te komen, wordt gebruik gemaakt van andere onderzoeken naar vraagsturing.

Bosselaar (2005) stelt in zijn proefschrift dat het uitvoeringsmonopolie van de overheid op diverse terreinen van het sociaal beleid plaats maakt voor ‘de markt’. Hiertoe worden aan de aanbodzijde marktverhoudingen gecreëerd. Het ontwikkelen van de vraagzijde van de markt is betrekkelijk nieuw. Dit wordt gedaan door de marktpositie van de individuele gebruiker te versterken (Bosselaar, 2005: 11). De laatste jaren is er een toename waar te nemen in de belangstelling voor vraagsturing. Deze belangstelling spitst zich wetenschappelijk gezien echter voornamelijk toe op de gezondheidssector. In deze sector worden veel inspanningen verricht om de patiënt meer zeggenschap over de eigen zorg te geven. Volgens Bosselaar (2005) groeit ook de aandacht voor vraagsturing op de gebieden sociale zekerheid, onderwijs, openbaar vervoer en cultuur.

Theorieën over vraagsturing in de gezondheidssector zijn naar mijn mening niet zonder meer toepasbaar op de cultuursector. De reden hiervoor is dat de positie van de vrager in de twee sectoren verschillend is. In het geval van de zorg is de positie van de vrager een meer afhankelijke. De patiënt heeft de zorg namelijk sowieso nodig. Een

afnemer in de cultuursector is veel minder ondergeschikt. Hij kan makkelijker de keuze maken geen afnemer van cultuuraanbod te zijn en zijn vrije tijd op een andere manier te besteden. Het is dus zaak kritisch te kijken of ideeën over vraagsturing die de gezondheidssector als uitgangspunt hebben, toepasbaar zijn in dit onderzoek.

Vraagsturing is een mogelijk instrument om een aanbieder te prikkelen meer rekening te houden met de wensen van de afnemer. De afnemer van een bepaalde dienst kan dan in zekere mate invloed uitoefenen op het aanbod. Daarmee kan de vrager de aanbieder stimuleren tot een meer effectieve en doelmatige dienstverlening (Baljé e.a., 2003: 11). De auteurs menen dat vraagsturing een ruim begrip is. Het bevat in beginsel “alle vormen van marktordening waarbij de afnemer de mogelijkheid heeft om rechtstreeks of indirect enige vorm van invloed uit te oefenen op het aanbod”. Het begrip vraagsturing kan worden onderverdeeld in drie vormen:

- **Sturing van de vraag:** binnen de kaders van aanbodregulering worden prikkels of mechanismen ingebouwd om rekening te houden met de vraag;
- **Sturing op de vraag:** hier staat een tussenpersoon centraal die de collectieve vraag uitoefent. Deze intermediair houdt rekening met de wensen van individuele afnemers;
- **Sturing door de vraag:** de vraag leidt het aanbod. Het aanbod is hierbij dus overgeleverd aan de vraag.

Deze laatste vorm is de meest zuivere vorm van vraagsturing (Baljé e.a., 2003:12). Op de eerste twee vormen wordt ook wel het begrip ‘vraaggerichtheid’ toegepast. Hierbij wordt het tegemoetkomen aan de wensen en verwachtingen van de cliënt gecombineerd met het tegemoetkomen aan professionele standaarden, zoals die in de betreffende sector bestaan (Bosselaar, 2005: 14). Er wordt geprobeerd aan de wensen en verwachtingen van de klant tegemoet te komen, gecombineerd met het voldoen aan professionele standaarden. Omdat de uiteindelijke beslissingen door de beleidsmakers en de aanbieders genomen blijven worden, kan dit eigenlijk geen vraagsturing worden genoemd.

Zuivere vraagsturing betekent dat de afnemer niet langer afhankelijk is van één aanbieder, maar zijn product kan zoeken en inkopen op ‘de markt’. Bij de invoering van vraagsturing hoort onlosmakelijk het creëren van een markt met vragers en aanbieders met voldoende concurrentie. Vraagsturing vereist in beginsel dat meerdere aanbieders met elkaar concurreren om hun diensten af te zetten. Er moet daarom ruimte zijn voor ondernemerschap. Daarnaast dienen afnemers van diensten in staat te zijn om hun rol als vrager volledig in te vullen. Niet elke dienst leent zich daarvoor, bijvoorbeeld omdat kennis en capaciteiten ontbreken (Baljé e.a., 2003:42).

Bij het ontbreken van een aantal essentiële voorwaarden voor directe sturing kan de overheid of een organisatie beter voor meer indirecte vormen van vraagsturing kiezen. Sturing op de vraag is geschikt bij het ontbreken van vragers die kunnen of willen kiezen. Sturing van de vraag is geschikt als daarnaast de mogelijkheden voor ondernemerschap onvoldoende aanwezig zijn (Baljé e.a., 2003: 48). Samengevat zijn de voorwaarden voor vraagsturing dus:

- Concurrentie tussen meerdere aanbieders;
- Ruimte voor ondernemerschap;
- Mogelijkheid voor de afnemer om de rol als vrager goed te kunnen vervullen.

Organisaties die verantwoordelijk zijn voor collectieve regelingen redeneren nu veelal vanuit collectief geformuleerde belangen of regels. Zij bedenken wat het belang van de klant is en zeggen daarmee vraaggericht, of soms zelfs vraaggestuurd te werken. Dit hoeft niet altijd parallel te lopen aan de belangen zoals de klant die zelf zou formuleren (Blaauwbroek, 2000: 10).

Waar het bij klantgerichtheid om gaat is (Lamperjee, 1988: 28):

1. willen weten wat bij de externe klant leeft;
2. de interne klant willen kennen;
3. instrumenten, mensen en activiteiten op de klant afstemmen;
4. narekenen welke klanten geld opleveren (in- en extern);
5. willen weten hoe de klant de aanpak ervaart.

Volgens Buurma (2001) hebben instellingen de volgende instrumenten tot hun beschikking om klantgericht te kunnen gaan werken:

- behoefteonderzoek, klachtenmanagement, informatiebeleid en kwaliteitssystemen in de rijksoverheid;
- afstemming van aanbod op de behoeften en voorkeuren van de consument, het onderscheiden van groepen klanten met hetzelfde profiel, de één-loket-gedachte en accountmanagement in gemeenten;
- front/back-office (goede communicatie tussen het personeel onderling en tussen het front-office en de klant);
- service en kwaliteit bieden (de klant een goed product leveren en een prettig leveringsproces).

In de afgelopen decennia hebben overheidsinstellingen zich ontwikkeld van taakgerichte organisaties naar outputgerichte en vervolgens naar klantgerichte organisaties. De blik werd steeds meer gericht op de burger. De volgende stap is vraaggestuurd beleid, waarbij de overheid de vraag in de maatschappij onderzoekt en deze vervolgens in beleid vertaalt. Het kan gaan om actuele problemen, maar ook om behoeften van burgers aan beleidsproducten.

Als vraaggestuurd beleid echter wordt opgevat als het peilen van de vraag van burgers naar beleidsproducten en zonder meer aan deze vraag willen voldoen, zonder eerst politieke keuzes te maken en een bestuurlijke koers uit te zetten, dan is daarbij de kanttekening te maken dat het bestuur de oren teveel naar de markt laat hangen. Als vraaggestuurd beleid de politieke sturing zou vervangen, gaat er in democratisch opzicht iets mis, volgens Buurma (2001). Vraagsturing is dus geen doel op zich, maar een middel om bepaalde veranderingsdoelstellingen te verwezenlijken.

3.7 Aandachtspunten bij verdere analyse

Zowel in de marktsector als in de collectieve sector worden economische beslissingen genomen. Het verschil tussen beide is dat bij de laatste bepaalde (markt)prikkels afwezig zijn. Markten zijn niet voor alle economische goederen geschikt, bijvoorbeeld vanwege het publieke belang dat eraan wordt gehecht. Of de producten zouden dan niet, of slechts in beperkte mate, tot stand komen. Cultuur is geen collectief goed, maar de overheid heeft de politieke keuze gemaakt om toch betrokken te willen zijn, voornamelijk vanwege de mogelijke positieve externe effecten.

Het economisch belang van cultuur wordt steeds groter. Daardoor wordt ook de aandacht voor het publiek en daarmee het marktgericht denken en handelen belangrijker. Het voornamelijk aanbodgerichte cultuurbeleid tot nu toe lijkt mede veroorzaakt door de maakbaarheidgedachte. Daarbij is de sector erg subsidieafhankelijk.

Culturele instellingen hebben verschillende functies. Kwaliteit is hierbij een belangrijk begrip. Cultuur moet bijdragen aan verschillende beoogde maatschappelijke effecten. In de prijsbepaling moet hiermee rekening gehouden worden. Bij het succesvol inspelen op wensen en behoeften van de gebruikers, kan gebruik worden gemaakt van marketingtechnieken. Er zijn veel positieve geluiden over deze nieuwe vorm van werken. Anderen achten dit noodzakelijk, gezien de veranderingen, maar er is ook kritiek. Critici vinden dat culturele instellingen niet afhankelijk gemaakt moeten worden van de grillen van de consument.

Sinds de jaren tachtig doet de Nieuw Publiek Managementgedachte zich gelden in de publieke sector. De kritiek bestaat voornamelijk uit het verwijt dat er in deze stroming weinig aandacht is voor de eigenheid van de publieke sector. Als aanvulling hierop binnen dit onderzoek moet eveneens de eigenheid van de cultuursector in acht worden genomen. Binnen deze sector speelt kwaliteitsmaximalisatie een belangrijke rol. Er moet in gedachten worden gehouden dat de overheid vanuit andere motieven opereert dan marktgerichte instellingen. Publieksgericht werken zou noodzakelijk zijn voor het binnenhalen van sponsorgelden.

Hierboven zijn kort de aandachtspunten samengevat voor de verdere analyse in dit onderzoek. Hierop voortbordurend moet ook worden gekeken naar wat de verschillende actoren willen bereiken. Ook wil ik analyseren of het (voorgenomen) beleid voldoet aan de criteria die de vraagsturingstheorie stelt. Hieruit moet kunnen worden afgeleid of vraagsturing een geschikt instrument is om de veranderdoelstelling te bereiken.

Hoofdstuk 4: Methodologie

4.1 Type onderzoek

Dit onderzoek naar de invloed van vraaggestuurd werken op het beleid van DiEP en het Dordrechts Museum en de uitvoering hiervan kan als kwalitatief worden getypeerd. Het onderzoek en daarmee ook deze scriptie bestaat uit een beschrijvend en een exploratief deel. Het eerste deel van het onderzoek staat stil bij de geschiedenis van het cultuurbeleid in Nederland en beschrijft het theoretisch kader van waaruit gewerkt zal worden. Het doel is het verkrijgen van inzichten over het soort goed waarmee we te maken hebben. Door het op systematische wijze in kaart brengen van theoretische aspecten worden inzichten verkregen, die gebruikt kunnen worden in het empirische deel van de scriptie.

Dit onderzoek is zeer praktisch georiënteerd. De empirische gegevens komen voort uit interviews, documentatie en observaties die zowel tijdens de stage als tijdens later onderzoek zijn opgedaan. In het exploratieve deel van de scriptie wordt gebruik gemaakt van voortschrijdende inzichten die zijn ontstaan gedurende de uitvoering van het onderzoek. Bij een exploratief onderzoek is er vooraf geen of zeer summier theorie aanwezig en worden verschillende (mogelijke) verbanden nagegaan, ideeën uitgekristalliseerd en veronderstellingen aangepast aan de tussentijdse resultaten (Baarda en Goede, 2001).

4.2 Onderzoeksstrategie

Yin (2003) onderscheidt voor het uitvoeren van een onderzoek verschillende onderzoeksstrategieën: de casestudie, het experiment, een observatiestudie, een archiefstudie en een historische analyse.

Casestudies hebben de voorkeur wanneer het onderzoek veel diepgang vergt, de focus op een tijdelijke situatie in een real-time omgeving ligt en de onderzoeker weinig controlemogelijkheden heeft over de gebeurtenissen (Verschuren en Doorewaard, 2003; Yin, 2003). Voor dit onderzoek, dat tot doelstelling heeft erachter te komen of wat de invloed van vraagsturing is op het beleid van twee culturele instellingen in Dordrecht, is een enkelvoudige casestudie het meest geschikt. Over vraagsturing in de cultuursector is weinig bekend. Tot op heden besteedt de literatuur weinig aandacht aan vraaggestuurd werken bij non-profit organisaties, mede veroorzaakt door de nieuwheid van het fenomeen. Hierdoor is het uitvoeren van een archiefstudie of een historische analyse niet mogelijk. Aan de hand van de doelstelling van het onderzoek is duidelijk dat het onderzoek diepgang vereist. Hieraan is invulling gegeven door het spreken met diverse deskundigen op het gebied van cultuur in de gemeente Dordrecht.

4.3 Dataverzameling

Dataverzameling staat aan de basis van elk onderzoek. De methode van dataverzameling is van invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Verschuren en Doorewaard (2003) onderscheiden vijf bronnen van data: personen, media, werkelijkheid, documenten en literatuur. In dit onderzoek wordt triangulatie toegepast: verschillende databronnen worden naast elkaar geraadpleegd en diverse methoden van dataverzameling worden toegepast (Yin, 2003). Triangulatie van databronnen vergroot de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van observaties, interviews en bestudering van documenten. De afzonderlijke databronnen vullen elkaar aan en geven samen inzicht in de betekenis van vraaggestuurd werken voor het beleid van DiEP en het Dordrechts Museum en de uitvoering hiervan. In deze paragraaf worden de verschillende databronnen en de bijbehorende methoden van dataverzameling kort behandeld.

4.3.1 *Observatie*

Observatie biedt de mogelijkheid om in het onderzoek een ‘inside view’ van de organisatie mee te nemen (Yin, 2003). Observaties hebben echter ook een aantal beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden. Doordat er wordt opgegaan in de dagelijkse gang van zaken, kan de focus van de onderzoeker worden vertroebeld. Het is daarom van belang dat de onderzoeker zich bewust blijft van zijn rol (Van Engeldorp Gastelaars, 1998). Daarbij is het door het toekomstige karakter van het onderzoek niet mogelijk om het effect van vraaggestuurd werken op het beleid en de uitvoering van het beleid in een natuurlijke omgeving te observeren. Deze beperkingen dienen te worden onderkend in het onderzoek (Yin, 2003). Het is naar mijn mening ook belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de opdrachtgevende organisatie voorafgaand aan het onderzoek al enkele veronderstellingen had, die mede van invloed kunnen zijn op het onderzoek.

Observaties kunnen zowel dienen als vertrekpunt, als ter verificatie van de interviews. Doordat de observaties in de vorm van een stage hebben plaatsgevonden voor de interviewronde, heeft de observatie gediend als vertrekpunt voor dit onderzoek. De stage bij het Stadsarchief had tot doel een antwoord te geven hoe deze organisatie invulling zou kunnen geven aan vraaggestuurd werken. Bij het schrijven van het eindverslag kwam de vraag naar boven of vraaggestuurd werken binnen een dergelijke culturele instelling wel de juiste methode zou zijn. Deze vraag is de aanleiding geweest voor het uitvoeren van dit onderzoek.

4.3.2 *Literatuur en documentatie*

Literatuur en documentatie wordt voornamelijk gebruikt voor het verkrijgen van inzichten in de theoretische achtergrond van het onderzoek. Het beschrijvende deel van dit onderzoek is grotendeels opgebouwd aan de hand van wetenschappelijke artikelen en boeken, managementboeken en vakbladen. Uit verschillende zoektochten blijkt dat er veel geschreven is over vraaggestuurd werken in de zorg. Omdat de zorgsector aan privatisering onderhevig is, is dit een onderwerp van discussie in vakbladen, opinietijdschriften en is het onderwerp van verschillende wetenschappelijk onderzoeken. Het is gebleken dat bevindingen op dit gebied zich niet of zeer lastig laten gebruiken als

theoretische basis voor dit onderzoek naar vraaggestuurd werken in de cultuursector. Naast het zoeken op trefwoorden, titelwoorden en onderwerp is ook gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode, waarbij literatuurreferenties van relevante bronnen worden doorgenomen op zoek naar andere relevante bronnen.

Daarnaast zijn (interne) documenten van het Stadsarchief, het Dordrechts Museum en de gemeente Dordrecht bestudeerd. Het literatuuronderzoek wordt gestuurd door de praktijk. Het onderzoek heeft niet tot doelstelling uitputtend te zijn in het opsommen van theorie over de betekenis van vraagsturing voor het beleid van culturele instellingen.

Documentatie kan ook gebruikt worden in een bevestigingsrol, om andere databronnen te versterken (Yin, 2003). Voor het empirische deel van het onderzoek is documentatie geraadpleegd om een beter en diepgaander inzicht te krijgen in de organisatieomgeving en normen en waarden van de gemeente Dordrecht, het Stadsarchief, het Dordrechts Museum en Monumentenzorg en Archeologie. Door het bestuderen van deze documentatie heb ik me een beeld gevormd van de weg die door deze partijen is uitgezet op het gebied van cultuur. Er is geprobeerd om de rol van vraagsturing aan dit toekomstig beeld te koppelen. Documentatie is verzameld via het internet, het intranet van de gemeente Dordrecht en via medewerkers van het Stadsarchief. Deze documentatie heeft met name gefungeerd als achtergrondinformatie. Het heeft als vertrekpunt gediend voor het opstellen en afnemen van de interviews.

4.3.3 Interviews

Omdat er weinig over het onderwerp bekend is, ligt het zwaartepunt bij het verzamelen van data voor het empirisch gedeelte in dit onderzoek op het afnemen van interviews. Deze methode van dataverzameling is zeer geschikt voor exploratief-beschrijvend onderzoek; er is sprake van een grote informatierijkdom, een brede benadering van het analyseobject en veel flexibiliteit omdat het onderzoekstraject steeds opnieuw aangepast kan worden aan nieuwe bevindingen, aldus Van Engeldorp Gastelaars (1998) De personen in het onderzoek vervullen als databron twee functies. Als respondenten geven personen ten eerste informatie over zichzelf, eigen opvattingen, emoties, attitudes, motieven, etc. De geïnterviewde personen kunnen direct dan wel indirect invloed uitoefenen op het cultuurbeleid. Door de onbekendheid van en onervarenheid met vraagsturing in cultuur is deze vorm van informatie is erg waardevol. Ten tweede geven personen informatie over het analyseobject van het onderzoek: de cultuursector van de gemeente Dordrecht. Deze tweede vorm van informatie geeft met name inzicht in de mogelijke invulling van vraaggestuurd werken.

In het eerste empirische hoofdstuk, hoofdstuk 5, wordt de huidige situatie in Dordrecht geschetst. Hoewel het cultuurbeleid in Dordrecht uit meerdere pijlers bestaat, is er voor gekozen maar één pijler te betrekken in het onderzoek. Er is getracht om met alle direct betrokkenen te spreken. Tijdens de stage is ook veel contact geweest met Charles Jeurgens, directeur van het Stadsarchief en Janneke van Kersen (hoofd publiekszaken). De volgende personen zijn geïnterviewd voor hoofdstuk 5:

Vanuit de gemeente Dordrecht:

- Hans Spigt (Wethouder Sociale Zaken, Ruimtelijke Ontwikkeling en Cultuur)
- Henk Kranendonk (Hoofd van de sector Cultuur)

Vanuit de Dordtse lokale politiek:

- Tamara Bonnema (D66)
- Rob Hamburger (Partij van de Arbeid)
- Henk Klok (CDA)

Vanuit de betreffende culturele instellingen:

- Peter Schoon (Directeur Dordrechts Museum)
- Lidewij de Koekkoek (hoofd Monumentenzorg en Archeologie)
- Mirjam van den Oever (Archeoloog)

Om te beoordelen of ervaringen elders van invloed zouden kunnen zijn op het beleid van de instellingen zijn tijdens de stage een aantal organisaties onder de loep genomen. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 6. De keuze voor een bepaalde organisatie had altijd een reden, welke hieronder tezamen met de geïnterviewde persoon is weergegeven:

- **Tresoar, Leeuwarden**

- **Siem van der Woude, hoofd publieke dienstverlening**

- Tresoar is een cultureel centrum, ontstaan uit een fusie tussen het Rijksarchief Friesland, de wetenschappelijke bibliotheek en het Fries Letterkundig Museum. Deze instelling is gekozen omdat het een voorbeeld is van een organisatie waar drie afzonderlijke onderdelen goed geïntegreerd zijn.

- **Gemeentearchief Rotterdam**

- **Josje Valenbreder, hoofd baliediensten**

- De organisatie houdt zich verantwoordelijk voor het beheer, behoud en de beschikbaarstelling van archieven en verzamelingen van de regio Rotterdam. Via hun website lijken ze op het eerste gezicht niet heel erg vernieuwend bezig te zijn. Het leek mij interessant om te kijken of daar toch niet meer achter zit. Het gaat ten slotte wel om één van de grote steden in Nederland.

- **Gemeentearchief Amsterdam**

- **Ludger Smit, sectiehoofd presentatie**

- Deze organisatie streeft ernaar dé informatievoorzieners te zijn voor de stad Amsterdam. Het GAA is druk bezig de organisatie voor te bereiden op de verhuizing naar de Bazel, de nieuwe locatie voor het gemeentearchief. Dit is wellicht een goed moment voor nieuw beleid. Daarnaast besteden zij veel aandacht aan tentoonstellingen en lijken zij publieksgericht te werken.

- **Limburgs Museum, Venlo**

- **Ellen Loozen, hoofd publiekszaken**

- Het Limburgs Museum is een interdisciplinair museum. Het vertelt het verhaal van de ontwikkeling van de mens aan de hand van het Limburgs cultureel erfgoed

in de brede zin van het woord. Zij streven ernaar het richting bepalende museum te zijn op het gebied van het Limburgs cultureel erfgoed.

Deze organisatie kan als een voorbeeld worden gezien, vanwege de integratie van de onderdelen beheer, onderzoek en beschikbaarstelling en de innovatieve instelling.

- **CODA, Apeldoorn**

- **Vincent Sleebe, archivaris**

- Cultuur Onder Dak Apeldoorn is een organisatie waar het gemeentearchief, de gemeente bibliotheek en een museum geïntegreerd zijn.

- Gemeentearchief Apeldoorn is het eerste archief in Nederland dat is geprivatiseerd. Uit een inventarisatie blijkt dat CODA door diverse actoren in het veld gezien wordt als een minder succesvol voorbeeld van een combinatie van verschillende onderdelen in één organisatie.

- **RHC Tilburg**

- **Yvonne Welings, hoofd beheer**

- Deze organisatie behelst onder meer het archief van de gemeente Tilburg en een aantal omliggende gemeenten. De keuze is op deze organisatie gevallen, omdat ze onlangs 'gefuseerd' zijn tot Regionaal Historisch Centrum en een (naar eigen zeggen) vernieuwende website hebben.

De bovengenoemde interviews hebben plaatsgevonden tijdens mijn stageperiode. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt, welke weer gediend hebben als input voor deze scriptie. De interviews zijn halfgestructureerd van aard. Hierbij worden gestructureerde vragen gecombineerd met open vragen. In elk interview zijn vragen over dezelfde onderwerpen gesteld. Hierdoor is vergelijking van de antwoorden tussen de verschillende geïnterviewden mogelijk en kunnen algemene conclusies worden getrokken. Tevens blijft bij een halfgestructureerd interview het kwalitatieve karakter overeind, doordat op antwoorden van de gesprekspartner kan worden doorgevraagd. Naarmate het aantal interviews toenam, werden voortschrijdende inzichten door middel van vragen en stellingen aan de geïnterviewden voorgelegd ter validatie.

Gezien de moeilijkheidsgraad van het onderwerp, het aantal vragen en het minimaliseren van non-respons is bewust gekozen voor mondelinge interviews (Baarde en Goede, 2001). Alle respondenten zijn face-to-face in gemiddeld 60 minuten geïnterviewd. Bij enkelen heeft het gesprek op hun werkplek plaatsgevonden; bij een aantal vond het gesprek plaats in hun privé-omgeving. Het voordeel van face-to-face interviews is dat de er zicht is op gezichtsexpressie en andere lichaamstaal. Volgens Verschuren en Doorewaard (2003) kan dit vooral van belang zijn voor de juiste interpretatie van de antwoorden. De interviewvragen zijn deels afgeleid uit het theoretisch kader en uit de ervaring die tijdens de stage is opgedaan. In het interview kwamen in ieder geval de volgende onderwerpen aan orde: het doel van actief cultuurbeleid, de definitie van vraagsturing en de mening over vraagsturing

Gedurende het interview zijn aantekeningen gemaakt, die direct na het interview in een verslag zijn verwerkt. Deze uitwerking is vrijwel direct na het interview ter verificatie teruggekoppeld aan de geïnterviewde. De geaccordeerde versie is gebruikt als

empirisch materiaal bij het schrijven van deze scriptie. In deze case-beschrijving zijn de rode draad van de interviews en opmerkelijke uitspraken opgenomen. Intuïtie en invoelingsvermogen van de onderzoeker spelen bij deze uitwerking een belangrijke rol volgens Van Engeldorp-Gastelaars (1998). Dit subjectieve karakter komt eveneens terug tijdens het afnemen van de interviews door mogelijk sturing van de antwoorden.

4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid

Bij een kwalitatieve enkelvoudige casestudie ontbreken expliciete vergelijkingsmogelijkheden. Dat maakt dit type onderzoek wat kwetsbaar (Van Engeldorp-Gastelaars, 1998). De kwetsbaarheid van een enkelvoudige casestudie onderzoek kan deels gereduceerd worden door bij de uitvoering van het onderzoek expliciet aandacht te besteden aan de validiteit en betrouwbaarheid. De validiteit wordt bepaald door de mate waarin de beschreven resultaten en getrokken conclusies overeenstemmen met de werkelijkheid. Een onderzoek is betrouwbaar indien herhaling van het onderzoek, onder gelijke omstandigheden, gelijke resultaten oplevert (Yin, 2003). In dit hoofdstuk zijn de termen validiteit en betrouwbaarheid al diverse malen genoemd. In deze paragraaf wordt uiteengezet op welke wijze is getracht zoveel mogelijk te voldoen aan de eisen van validiteit en betrouwbaarheid.

Het kan gezegd worden dat de interviewvaardigheden van de onderzoeker invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Engeldorp-Gastelaars, 1998). Door het benaderen van alle van belang zijnde respondenten, structureren van de interviews en verificatie van interviews door de respondenten is getracht de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode te verhogen.

Om de validiteit van een casestudie te garanderen, is het belangrijk om gebruik te maken van een triangulaire dataverzameling methode (Verschuren en Doorewaard, 2003). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van documentatie, observatie en interviews. Hierbij is geen van de bronnen direct superieur aan een andere bron; de bronnen ondersteunen en versterken elkaar. Het verblijf in de organisatie heeft een inside-view van de werkelijkheid opgeleverd, hoewel dit maar betrekking heeft op een deel van het analyseobject (het Stadsarchief). De duur van het interview en de mogelijkheid om respondenten nogmaals te benaderen, zorgen voor diepgang en validiteit als gevolg van mogelijke vergelijking. Het verifiëren van de uitwerkingen van de interviews zorgt ook voor een vergroting van de betrouwbaarheid.

Generaliseerbaarheid is een algemeen kritiekpunt van casestudies. De generaliseerbaarheid van het onderzoek hangt in de eerste plaats af van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Yin, 2003). In de vorige paragraaf duidelijk gemaakt op welke manier geprobeerd is de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Zelfs wanneer waarborging plaatsvindt, blijft de generaliseerbaarheid van een enkelvoudige casestudie relatief klein (Yin, 2003).

De prioriteit bij een enkelvoudige casestudie gaat voornamelijk uit naar een gedetailleerde studie van het analyseobject en in mindere mate naar vergelijking en naar generaliseerbaarheid. Omdat er nog maar weinig over vraaggestuurd werken op het gebied van cultuur bekend is, zijn de bevindingen uit dit onderzoek van waarde voor

andere instellingen en organisaties in de cultuursector uit andere gemeenten dan Dordrecht.

Hoofdstuk 5: De Dordtse praktijk

5.1 Inhoud en indeling hoofdstuk

Dit is het eerste empirische hoofdstuk. Hierin staan de inhoud en de doelstellingen van het cultuurbeleid in Dordrecht centraal. Verder wordt duidelijk wat de houding ten aanzien van vraagsturing is bij de gemeentelijke sector Cultuur in de gemeente Dordrecht, bij de lokale Dordtse politiek en bij de betrokken instellingen. Het onderzoeksmateriaal is verzameld tijdens mijn stage bij het Stadsarchief en door het afnemen van diverse interviews met betrokkenen.

De verkregen informatie is ingedeeld in categorieën. De eerste categorie is gemeentelijk bestuur en beleid en wordt behandeld in paragraaf 4.2.2. Deze is belangrijk omdat de culturele instellingen onder gemeentelijk bestuur vallen. Zij zijn afhankelijk van de randvoorwaarden die door de gemeente worden gecreëerd en moeten voldoen aan doelstellingen die door gemeenten worden bepaald. De lokale politieke partijen zijn de tweede categorie die onder de loep wordt genomen. Dit gebeurt in paragraaf 4.2.3. Zij hebben elk een eigen visie op cultuur en het gemeentelijk beleid daaromtrent. Dit is van belang omdat zij een sterke invloed hebben op de totstandkoming van beleid. De derde en tevens laatste categorie, beschreven in paragraaf 4.2.4, wordt gevormd door het Stadsarchief en het Dordrechts Museum. Zij zijn twee van de grootste uitvoerende culturele instanties en moeten in hun beleidsprogramma rekenschap geven van de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van cultuur.

Verder wordt in dit hoofdstuk duidelijk waarom men zich in Dordrecht op actieve wijze met cultuur bezighoudt. Daarnaast komt aan de orde wat de diverse partijen onder vraagsturing verstaan en of dat voor de betreffende Dordtse culturele instellingen als nastrevenswaardig wordt beschouwd. Tenslotte wordt ook duidelijk hoe de onderzochte instellingen zelf tegenover eventuele veranderingen staan. Mede hierdoor moet duidelijk worden wat de invloed van invoering van vraagsturing op het beleid en de beleidsuitvoering van de genoemde culturele instellingen zal zijn.

5.2 Cultuurbeleid in Dordrecht

5.2.1 Doelstellingen op papier

De stad Dordrecht vormt het toneel voor dit onderzoek. Hoe is de stand van zaken op het gebied van cultuurbeleid in deze stad? Uit hoofdstuk 1 is al gebleken dat de gemeente Dordrecht zich actief bezighoudt met het cultuurbeleid in de stad. In de huidige bestuursperiode wordt voortgeborduurd op de nota “*Cultuurbeleid in Dordrecht 2004-2010*”. Omdat deze nota door sommigen als te veel beschouwend en te weinig concreet werd bevonden, is deze op 31 mei 2005 aangevuld met de notitie “*De kracht van het lokale, Actiegericht Cultuurbeleid in Dordrecht*”.

Het cultuurbeleid van Dordrecht richt zich op vijf domeinen, te weten:

1. Podiumkunsten

2. Cultuurhistorie en toerisme
3. Beeldende kunst, vormgeving en architectuur
4. Letteren
5. Film

Deze scriptie richt zich met name op het tweede domein: Cultuurhistorie en toerisme. Het Stadsarchief, waar ik de stage heb gelopen die aan deze scriptie ten grondslag ligt, maakt namelijk deel uit van dit domein. Dit geldt tevens voor de andere casus: het Dordrechts Museum. Wanneer het voor het onderzoek noodzakelijk blijkt ook aandacht te besteden aan de overige domeinen, zal dit zeker niet achterwege blijven.

Dordrecht stelt zichzelf ten doel een leefbare, aantrekkelijke en unieke stad te zijn. De beleidsmakers zijn van mening dat cultuur hieraan een bijdrage kan leveren, bijvoorbeeld door te functioneren als sociaal bindmiddel, als middel tot vermaak, als publiekstrekker voor de stad, als instrument voor educatie en als gezichtsbepalende factor van de stad Dordrecht. Cultuur draagt hierdoor bij aan de leefbaarheid van de stad, wat één van de belangrijkste doelstellingen van het gemeentelijk beleid van Dordrecht is.

Het cultuurbeleid is erop gericht het voorzieningenniveau in Dordrecht op peil te brengen. De gemeentelijke cultuurinstellingen, waaronder het Dordrechts Museum en het Stadsarchief, spelen hierbij een belangrijke rol. Deze instellingen richten zich op een breed publiek en daarmee op een groot deel van de bevolking. Het Dordrechts Museum is een kunstmuseum. Het neemt in Dordrecht een belangrijke positie in, omdat het fungeert als landelijke publiekstrekker. Het Stadsarchief heeft zowel een lokale als een regionale functie. Veel buurgemeenten hebben inmiddels hun archiefstukken in Dordrecht ondergebracht. De eerdergenoemde naam Regionaal Historisch Centrum is dus zeker geen loze belofte. Het is de bedoeling dat de regionale activiteiten de komende jaren nog verder worden uitgebreid. De bedrijfsplannen van zowel het museum als het Stadsarchief worden in samenhang met de ontwikkeling van het Hofkwartier uitgevoerd.

Dordrecht voert een actief cultuurbeleid, mede omdat dit een bijdrage kan leveren aan andere doelstellingen die bereikt moeten worden voor de stad. De gemeentelijke cultuurinstellingen dragen bij aan het voorzieningenniveau voor de inwoners van de stad.

5.2.2 Gemeentelijk bestuur en beleid in de praktijk

Actief cultuurbeleid

Zoals al in de vorige hoofdstukken is gesteld, is de gemeente Dordrecht in vergelijking met andere gemeenten uit de regio actief met het cultuurbeleid van de stad bezig. Wat is hier de reden van? Volgens Henk Kranendonk, directeur van de sector cultuur van de gemeente, loopt Dordrecht wat betreft cultuurbeleid achter op andere gemeenten in Nederland. Hij verwijst naar de uitkomsten van een onderzoek waaruit blijkt dat de gemeente staat landelijk gezien nu op de 39^e plaats. Er wordt gestreefd naar een plaats in de top twintig. De stad heeft daar volgens Kranendonk zeker de potentie voor. Zo heeft Dordrecht de afgelopen jaren met weinig geld al enkele opvallende dingen neergezet, zoals een tentoonstelling van het Dordrechts Museum waar vanuit het hele land belangstelling voor was. Het probleem, en daarmee één van de redenen van de lage ranking, is tweeledig: voor de inwoners van Dordrecht wordt er te weinig geprogrammeerd en aan toeristen kan geen dagvullend programma geboden worden.

Cultuur heeft voor Dordrecht een intrinsieke waarde, in de zin dat cultuur belangrijk wordt gevonden om de cultuur. De gemeente Dordrecht ziet cultuur echter vooral als middel voor iets anders, namelijk een gunstig vestigingsklimaat. Culturele voorzieningen blijken volgens Kranendonk één van de belangrijkste redenen te zijn voor mensen om zich in een bepaalde stad te vestigen. Voor bedrijven is het vervolgens ook interessant om zich in diezelfde stad te vestigen. Bovendien ontstaat er door de toeristen die naar de stad komen een behoorlijke economische spin-off. Het actieve cultuurbeleid is dus bedoeld om de stad verder te brengen, zowel wat betreft het creëren van een beter vestigingsklimaat als het bevorderen van het toerisme.

Cultuur is geen wettelijke taak; het is geen verplichting. Dit is zichtbaar in de relatie met het Rijk. Gemeenten zijn als het om cultuur gaat redelijk autonoom. Dit komt bij Dordrecht mede doordat deze gemeente niet beschikt over rijksvoorzieningen. Het Rijk kan wel enige invloed uitoefenen op het gebied van cultuureducatie en via het Actieplan Cultuurbereik. Dordrecht krijgt tot nu toe weinig geld van de overheid. Volgens Kranendonk lag dit met name aan de beleidsmedewerkers, die weinig contacten in Den Haag hadden. *“Onbekend maakt onbemind”*, zo constateert hij. Daarom wordt nu geprobeerd deze contacten te intensiveren.

Vraagsturing

“Vraaggericht werken is een hype”, aldus Kranendonk. Het betekent volgens hem beter luisteren naar de klant. De rol van klant is één van de rollen die de burger kan aannemen. Hij is kiezer, gebruiker, klant en onderdaan. Vraaggestuurd werken bij de overheid is volgens hem maar zeer beperkt mogelijk: *“Je hebt tenslotte toch met wet- en regelgeving te maken. Het is voldoende zo klantvriendelijk mogelijk proberen te zijn”*.

Wethouder Sociale zaken, Ruimtelijke ontwikkeling en Cultuur Hans Spigt maakt duidelijk dat vraagsturing geen doel op zich is: *“Het houdt in dat je als instelling voldoende op de hoogte moet zijn van de behoeften van je publiek”*. Zelf moeten de instellingen bepalen welke boodschap ze kwijt willen. Vraagsturing betekent vervolgens de behoeften van het publiek te matchen aan die boodschap. De instellingen moeten proberen mensen aan zich te binden, ze verleiden om mee te doen. Eigenlijk moeten instellingen ontvankelijkheid organiseren. Het museum moet bijvoorbeeld kijken hoe ze aan de hand van schilderijen een verhaal kunnen vertellen over Dordrecht aan iemand die niet per se geïnteresseerd is in kunst. Dan moet het museum proberen de nieuwsgierigheid van mensen te prikkelen. Daar komt marketing bij kijken en een inhoudelijke boodschap. *“Je moet proberen mensen iets over de context te vertellen”*. Het is volgens Spigt niet de bedoeling dat de instellingen hun publiek zelf de vraag laten formuleren. *“Dat moeten de instellingen zelf doen, waarbij het wel belangrijk is dat de behoeftes van het publiek geanalyseerd worden”*.

Volgens Spigt getuigt het van professionaliteit wanneer vraagsturing ontwikkeld kan worden vanuit de eigen organisatie. Hij geeft het voorbeeld van een architect: deze probeert door het stellen van vragen achter de eigenlijke opdracht te komen, uit te vinden wat voor soort huis iemand wil. Dat is ook wat culturele instellingen moeten doen; helder krijgen wat mensen willen weten. Dat is een zoektocht. Een opgave voor het Dordrechts Museum is bijvoorbeeld hoe zij migranten zover krijgen dat ze een bezoek brengen aan het museum. Dat vergt een andere manier van benaderen. Voorlopig blijft dat voor een groot gedeelte nog een zoektocht naar de juiste manier. De cultuursector in Dordrecht is

daar nog niet uit. Het blijkt dat mensen wel te bereiken zijn door hun nieuwsgierigheid te prikkelen. Een bijzondere fototentoonstelling in het Dordrechts Museum over een Turks dorp waar veel Turkse Dordtenaren vandaan komen wist bijvoorbeeld wel ‘migrantenbezoekers’ te trekken.

Het is overigens niet de bedoeling dat instellingen klakkeloos de trends in de samenleving moeten volgen. Zij kunnen juist een rol gaan spelen in het debat. De tentoonstelling ‘Ongenode gasten’ van het Stadsarchief heeft vorig jaar zo’n discussie op gang gebracht. Het riep emotie op, omdat sommige mensen vonden dat hierin de bezetting te positief werd belicht. Hierdoor werd echter wel een gesprek over de gewone Duitse soldaat in Dordrecht op gang gebracht.

Culturele instellingen zijn in hoge mate afhankelijk van de collectie die zij bezitten of beheren. De overdreven aandacht voor vraagsturing is volgens Kranendonk wel goed om de kanteling teweeg te brengen die nodig is. *“De culturele instellingen kunnen namelijk betere producten aanbieden. Er moeten keuzes worden gemaakt binnen het aanbod. Er is een prikkel nodig om het goed te doen”*.

De gemeente kan de subsidie bijvoorbeeld laten afhangen van de bezoekersaantallen. De klant stuurt dan indirect. Wel of geen bezoek brengen aan een bepaalde instelling wordt dan het instrument waarmee het publiek invloed uitoefent. De instellingen gaan dan hetzelfde opereren als een bedrijf, namelijk onderzoek doen naar de behoefte van hun publiek en reclame en marketing inzetten om het product bekend te maken. In het geval van culturele instellingen zou er naar mening van Kranendonk geen bedrijf moeten ontstaan. Wel is minder overheid volgens hem in dit geval een goede ontwikkeling: *“Er moet maatschappelijk ondernemerschap ontstaan. In het geval van cultuur is de rol van de burger die van consument”*, zo meldt Kranendonk.

De Dordtse culturele instellingen zijn gaan begrijpen dat zij belangrijk zijn voor de stad en dat de stad ook belangrijk is voor hen. De bijdrage die zij leveren aan de stad is hun bestaanslegitimatie! Deze legitimatie ligt ook in bezoekersaantallen en de educatieve rol die de instellingen spelen. Aan de instellingen worden targets gesteld, zij het wel vanuit het maatschappelijke belang en de maatschappelijke taak. Instellingen worden wel met concurrentie geconfronteerd, maar er is niet echt sprake van marktwerking. Ze leveren een belevenis. *“Onderzoek doen naar de behoefte van het publiek en het toepassen van marketingtechnieken zijn ook vormen van vraagsturing, evenals het stimuleren van een behoefte”*, aldus Kranendonk.

Marktwerking en de rol van de overheid

Volgens Spigt is het kijken naar bezoekersaantallen maar één manier van beoordelen. Het zegt bijvoorbeeld niets over de kwaliteit. Bezoekersaantallen zijn belangrijk, maar wel relatief. Een brede programmering is bijvoorbeeld ook belangrijk. De organisaties worden uiteindelijk betaald vanuit het collectief, dus er moet gezocht worden naar een optimum. De instellingen moeten niet alleen de markt opzoeken: *“Instellingen moeten kritisch zijn, mensen een spiegel voorhouden en bijdragen aan bewustwording. Normen en waarden en andere essentiële vraagstukken moeten aan de orde worden gesteld. Zij raken aan thema’s als integratie en de vraag: ‘wat voor samenleving wil je zijn?’”*. Culturele instellingen zijn voorlopers van de beoordeling van ontwikkelingen in de samenleving. Op deze manier dienen zij voor inspiratie, ze hebben het creatieve vermogen om mensen mee te nemen in een ander denkraam.

Spigt is van mening dat de overheid absoluut een rol moet blijven spelen op het gebied van cultuurbeleid. Alleen moet men zich daarbij goed realiseren dat zonder de overheid er evengoed wel cultuur mogelijk is. De overheid moet daarom zijn eigen, specifieke taak daarin serieus nemen. De taak van de overheid of betreffende organisaties moet zijn: gegevens bij de bevolking proberen te achterhalen om vervolgens hun opdracht vast te stellen. Daarbij hoeft niet altijd gedaan te worden wat de bevolking zegt of de mainstream te worden bediend, maar er moet wel geluisterd worden. De bestuurder moet zoeken naar evenwicht.

De culturele instellingen zijn ambtelijke organisatieonderdelen en zo liggen ook de verhoudingen. Daarnaast is de inhoudelijke component bepalend voor de inrichting (wat bied je aan en voor wie?). Op dit moment wordt er nagedacht over de vraag of het misschien goed is om de instellingen bestuurlijk gezien meer op afstand te plaatsen. Dit zou aan de instellingen wellicht meer mogelijkheden bieden voor samenwerking met private organisaties. Deze organisaties zien nu vaak geen reden om te investeren in cultuur, omdat de overheid dat al doet. “Maar”, vindt Spigt, “cultuur is niet alléén een zaak van de overheid...”

5.2.3 De opvattingen van de lokale politiek

De politiek is volgens Henk Kranendonk overtuigd van de noodzaak te investeren in cultuur. Het belang voor de stad is namelijk groot. De aanwezigheid van culturele voorzieningen is volgens hem de belangrijkste reden voor mensen om zich in een stad te vestigen. En bij zakelijke dienstverlening, waarin tegenwoordig veel mensen werkzaam zijn, volgen de bedrijven de mensen. Om bedrijven aan Dordrecht te binden, is het dus van belang eerst de mensen zich in de stad te laten vestigen.

Met de komst van het nieuwe college van B&W in 2006 is er weinig aan de plannen veranderd. Wel is er besloten om, bovenop de 78 miljoen euro die al was uitgetrokken, nog een extra bedrag voor cultuur beschikbaar te stellen. Het huidige beleid wordt dus niet enkel voortgezet; er wordt nog zwaarder ingezet. Vooral de grote “klassieke” politieke partijen scharen zich achter het beleid. De kleinere lokale partijen zijn meer gericht op behoud en bestuurlijke vernieuwing. “Op het gebied van strategie hebben zij weinig inbreng”, aldus Kranendonk.

Actief cultuurbeleid

De Partij van de Arbeid leverde in Dordrecht zowel in de huidige als de vorige raadsperiode de wethouder voor Cultuur. Deze partij heeft dus een behoorlijke vinger in de pap betreffende het cultuurbeleid in de gemeente. Volgens Rob Hamburger, die zich namens de PvdA in de afgelopen raadsperiode (2002-2006) met cultuur heeft bezig gehouden, wordt de opvoedende rol die cultuur heeft uit politieke overtuiging erg belangrijk gevonden. “De partij ziet het als taak van de overheid om mensen in contact te brengen met de immateriële zaken in de samenleving”. Henk Klok, fractielid van het CDA in Dordrecht, geeft aan dat zijn partij en de PvdA redelijk eensgezind zijn op het gebied van cultuurbeleid. Beide partijen hebben een belangrijke rol gespeeld bij het op de kaart zetten van cultuur als politiek onderwerp.

Volgens Klok heeft cultuur twee betekenissen voor de stad. “Ten eerste speelt het een belangrijke rol bij het plezier van wonen. Daarom wordt het gebruikt om de stad

aantrekkelijk te maken voor nieuwkomers. Dordrecht streeft er naar de sociale stratificatie van de bevolking wat te veranderen. De verdeling is nu ongelijk, omdat met name de bovenlaag ontbreekt. Ten tweede heeft cultuur een economische kant, in die vorm dat het een bijdrage kan leveren bij het stimuleren van het toerisme in de stad". Volgens Tamara Bonnema, fractielid van D66 in Dordrecht, is het doel van cultuurbeleid drieledig. *"Ten eerste is het om mensen in de stad vrije tijdsbesteding en educatie te bieden. Daarnaast is het een middel om andere doelen te bereiken, zoals een positieve economische ontwikkeling. Tot slot kan cultuur een bijdrage leveren aan integratie"*. Zij geeft aan dat D66 het cultuurbeleid van het college op hoofdlijnen ondersteund. Voor de huidige collegeperiode verwacht zij weinig veranderingen, omdat er in de samenstelling van het college zo goed als niets veranderd is.

De PvdA heeft zich verzet tegen het op afstand plaatsen van het museum van de gemeente, hoewel daar in enkele andere partijen wel stemmen voor waren. Volgens Hamburger is marktwerking, die zou voortvloeien uit het op afstand plaatsen, alleen mogelijk als de belangen van aanbieder en vrager gelijk zijn. Dat is naar zijn mening bij zowel het Dordrechts Museum als het Stadsarchief niet het geval. De PvdA maakte zich de afgelopen bestuursperiode daarnaast hard voor het mogelijk maken van gratis museumbezoek. De Dordtse musea houden naar aanleiding daarvan een experiment met gratis entree op elke eerste zondag van de maand. Volgens Hamburger moet de gemeente in het geval van cultuurbeleid zich niet alleen afvragen of het geld oplevert: *"Het resultaat van cultuurbeleid is nu eenmaal niet direct meetbaar"*.

Klok heeft zo zijn bedenkingen over de uitkomsten van dit experiment. Hij vraagt zich af of het inderdaad de kosten zijn die mensen ervan weerhouden om een bezoek te brengen aan een museum. Een ander punt is dat Klok zich in het geval van musea afvraagt of meer publiek wel goed is voor de beleving van de bezoeker. Naar zijn mening is juist het dwalen in een museum leuk, evenals het feit dat het er stil is. *"Hele grote publiekstentoonstellingen hebben dat niet. De doelstelling van meer publiek is daarom wat ambigue, musea hebben toch ook iets elitairs"*. Desondanks vindt hij het een goede zaak dat er nu onderzoek naar gedaan wordt. Tamara Bonnema staat eveneens positief tegenover de proef met gratis museumtoegang.

Vraagsturing

Hamburger ziet vraagsturing als een werkwijze die de instelling afhankelijk maakt van wat de consument verlangt. *"Het betekent inspelen op de grillen van de gebruiker. Instellingen zouden echter moeten kijken naar het belang voor de samenleving als geheel. Burgers zijn namelijk geen vakmensen en kunnen daarom niet het juiste vragen"*. Hij staat dan ook slechts ten dele positief tegenover meer vraagsturing bij de culturele instellingen. Dit is vanwege de tijdelijkheid. De belangstelling van de burger verandert namelijk steeds, omdat het teveel gericht is op de mode. Hamburger vindt het echter wel goed dat er ingespeeld wordt op de uitkomsten van marktonderzoek en eventuele vraag. Dat is volgens hem echter geen goede grond om beleid op te voeren. *"Culturele instellingen hebben continuïteit nodig. Daarom geniet een conservatief beleid de voorkeur. De instellingen moeten uitgaan van de eigen taak. Het moet niet hun doel zijn om meer toeristen te trekken, tenzij het niet in strijd is met hun kerntaak"*.

Onder vraagsturing verstaat Klok het letten op de behoeften van bezoekers en het aansluiten bij deze behoeften om de bezoekers beter te kunnen bedienen. Zo heeft hij de afgelopen jaren bij bijvoorbeeld archieven een omslag waargenomen: *“Eerst was de doelstelling van een archief het beheren van informatie. De publieksfunctie was hierbij achtergebleven”*. Dit is volgens Klok inmiddels veranderd. Hij ziet het als taak van de instelling om te proberen de behoeften van het publiek te stimuleren. *“Dit moet echter niet ten koste gaan van de beheerfunctie. Dit geldt zowel voor archieven als musea”*. Dit wordt naar mening van Klok in de politieke discussie wel eens vergeten. Hij is daarnaast van mening dat conservatoren van de publieke instellingen de taak hebben om het publiek kennis te laten nemen van de collectie die de instelling in beheer of bezit heeft. *“Zij moeten het publiek kunnen confronteren. Op basis van hun deskundigheid kunnen zij het publiek een basis bieden van waaruit vragen gesteld kunnen worden. Conservatoren zijn belangrijk in het gunnen van een nieuwe blik aan het publiek. Deze nieuwe blik is juist wat tentoonstellingen interessant maakt”*.

Tamara Bonnema is het niet zonder meer eens met de stelling dat Dordtse culturele instellingen als het Dordrechts Museum en DiEP meer vraaggestuurd moeten werken. Ze vindt het van belang dat daarvoor goed duidelijk is wat die vraag eigenlijk inhoudt en bij wie deze vandaan komt. Daarom gebruikt ze liever de term ‘klantgericht werken’. Op zich is meer klantgericht werken naar haar mening een goede zaak, omdat de instellingen er zijn voor de burger. De politiek is echter ook een klant van de culturele instellingen. Zij kan cultuur namelijk als middel gebruiken om andere dingen te bereiken. De vraag is dan: naar welke klant luister je het meest of eerder: hoe breng je dit in balans? D66 ziet cultuur, evenals de gemeente, als middel om andere dingen te kunnen bereiken, bijvoorbeeld op het gebied van integratie en economie.

Mogen instellingen worden afgerekend op bezoekersaantallen? Hamburger denkt hier genuanceerd over. DiEP wordt bijvoorbeeld ontwikkeld met het oog op toerisme. Afrekenen op effectiviteit is dan goed. Er moet gekeken worden of het bijdraagt aan de waardering voor de stad, met betrekking tot toerisme. Daarnaast moet er gekeken worden of het beantwoordt aan het doel. *“De onderdelen zelf reken je daar niet op af, enkel de structuur. De kern is namelijk onaantastbaar”*. Het afrekenen van de organisaties op hun bezoekersaantallen vindt Bonnema te kort door de bocht. *“Er moet eveneens recht worden gedaan aan de andere taken van de betreffende instelling. Afrekenen op bezoekersaantallen zou juist op dat gebied wellicht voor ongewenste effecten kunnen zorgen. Soms heeft een project ook tijd nodig om te groeien”*. Zij geeft toe dat het lastig is om voor de verantwoording door de organisaties de juiste prestatie-indicatoren vast te stellen. Een van de mogelijkheden zou volgens haar benchmarking kunnen zijn.

Marktwerking en de rol van de overheid

Heeft de overheid überhaupt een taak in cultuurbeleid? Henk Klok verwoordt het als volgt: *“In vergelijking met Amerika is de cultuursector in continentaal Europa heel anders georganiseerd. Marktwerking heeft een economische basis. In Amerika is de bereidheid om culturele instellingen financieel te ondersteunen heel groot. In Europa is de markt meer beteugeld. Daarom moet de overheid een belangrijke rol spelen. Het belang van het particulier initiatief moet niet onderschat worden, maar de overheid is echt onmisbaar”*. Moet de overheid ook activiteiten ondersteunen waar

verhoudingsgewijs weinig vraag naar is? Henk Klok beantwoordt deze vraag positief. *“Soms creëert het aanbod namelijk zijn eigen vraag. Een beter podium kan soms ook leiden tot meer belangstelling”*.

Bonnema onderschrijft de gedachte dat wat de markt kan, ook aan de markt moet worden overgelaten. *“Musicals zijn bijvoorbeeld een cultureel product waarbij marktwerking goed werkt. Behoud en diversiteit blijven echter zaken die de gemeente moet ondersteunen”*. Bijkomende vraag is, volgens Bonnema, of cultuur op de markt voor de burger goedkoper zou worden. Toegankelijkheid vindt ze namelijk één van de belangrijkste aspecten van het cultuurbeleid.

5.3 Uitvoerende instellingen in Dordrecht

5.3.1 DiEP

Hoe ziet het publieksbeleid van DiEP er uit? DiEP is, ten tijde van dit onderzoek, een organisatie in oprichting. Het gaat bestaan uit het Stadsarchief, gecombineerd met de publieksfuncties van het Bureau Monumentenzorg en Archeologie (MZ&A). Omdat de kerntaken van Bureau MZ&A onder de Dienst Stadsontwikkeling vallen en de kerntaken van het Stadsarchief onder de sector Cultuur, gaan de instellingen niet in het geheel fuseren. DiEP neemt in feite alleen de baliefunctie van het bureau MZ&A over.

Burgers kunnen bij het Stadsarchief terecht om archiefstukken, (bouw)tekeningen, foto's, boeken, kranten en tijdschriften in te kijken. Daarnaast worden er cursussen, lespakketten, educatieve projecten en een filmprogramma aangeboden. In Dordrecht zijn tevens de archieven van een aantal regio gemeenten te vinden.

Huidige situatie Stadarchief

Het Stadsarchief heeft de laatste tijd veel veranderingen doorgemaakt. Eerst was het een instelling met een leeszaal, voor geïnteresseerde bezoekers. Sinds het aantreden van Charles Jeurgens als directeur van het Stadsarchief is dit volgens cultuurwethouder Hans Spigt veranderd. Jeurgens is namelijk van mening dat het archief een rol vervult in de samenleving. Daarom vindt hij dat het archief de samenleving moet opzoeken om over geschiedenis te vertellen. Het Stadsarchief is nu een instelling geworden dat een breder publiek weet te bereiken. Er worden filmvoorstellingen georganiseerd en er wordt aandacht besteed aan de geschiedenis van (Dordtse) migranten. Daarnaast worden mensen meer bewust gemaakt van de verzamelfunctie van het Stadsarchief. Mensen moeten weten dat het archief zich niet alleen richt op het verleden, maar ook op de toekomst. In de toekomst moeten mensen ook zaken te weten kunnen komen over de huidige samenleving. De rol die het Stadsarchief moet spelen is inmiddels duidelijk, zowel bij de gemeente als bij de organisatie zelf. De taak is om het verhaal van de stad te vertellen en het historisch besef van de burgers verder te ontwikkelen.

Het archief is bij uitstek een dienstverlenende organisatie. Er zou, ondanks dat het Stadsarchief naar eigen idee nog geen vraaggestuurde organisatie is, toch al het één en ander aan publieksactiviteiten ontplooid kunnen zijn. Om deze publieksactiviteiten in kaart te brengen, heb ik tijdens mijn stageperiode meegekeken in de organisatie en een aantal gesprekken gevoerd met medewerkers, waaruit dit zou kunnen blijken. Medio

2005 is er bijvoorbeeld een Bezoekersraad ingesteld. Deze komt ongeveer eens per vier maanden bij elkaar. Er zijn onder de leden verschillende specialisaties aanwezig, waaronder Vereniging Oud Dordrecht, huizenonderzoek, website en genealogie. Deze mensen zijn door het Stadsarchief benaderd op basis van hun kundigheid en mogelijke kennis en ervaring bij andere archieven.

Bij aanvang van het project Bezoekersraad waren er geen hooggespannen verwachtingen. Wel is indertijd het Handvest Beloftes Dienstverlening opgesteld. De Bezoekersraad helpt het Stadsarchief scherp en alert te blijven door terug te wijzen op dit handvest. Het instrument is echter minder effectief om uit te vinden wat er leeft onder bezoekers of om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die zich bij andere archieven voordoen.

De website van het Stadsarchief, één van de belangrijkste kanalen om bezoekers te bereiken, is een wat moeilijk verhaal, vindt Riny Benschop (voormalig hoofd van de studiezaal). Deze moet, wat betreft gebruiksvriendelijkheid voor de bezoeker, zeker verbeterd worden. De huidige situatie wijt Benschop vooral aan een slechte communicatie met de afdeling automatisering van het Stadskantoor. De website van het Stadsarchief is namelijk gekoppeld aan de website van de gemeente Dordrecht.

Thema's voor presentaties vanuit het archief vinden hun oorsprong vaak in een centraal overleg tussen de afdelingshoofden, mede vanuit de sector cultuur van de gemeente. Deze thema's kunnen te maken hebben met uitgaven vanuit het Stadsarchief, actuele gebeurtenissen of ideeën die naar boven zijn gekomen vanuit het afdelingsoverleg. Vervolgens moet er goed gekeken worden naar de beschikbaarheid van materiaal. Dit gebeurt naar de mening van Benschop soms te weinig.

Momenteel organiseert het Stadsarchief korte en kleine tentoonstellingen in de Kunstkerk. Af en toe wordt er in samenwerking met de musea in Dordrecht een grotere tentoonstelling georganiseerd, zoals onlangs "Dromen van Dordrecht" en een tentoonstelling over de gebroeders De Witt. Deze grotere tentoonstellingen trekken met name publiek van buiten Dordrecht. De Kunstkerk leeft meer onder de Dordtse bevolking, mede door de filmvoorstellingen die er één keer in de maand door het Stadsarchief worden georganiseerd.

In het overleg tussen de collectiebeheerders van het Stadsarchief is men minder bezig met tentoonstellingen. Vaak spreekt het volgens Riny Benschop voor zich welk materiaal wel en niet geschikt is. De collectiebeheerders zijn meer bezig met de vraag wat er moet gebeuren om materiaal voor de bezoeker toegankelijk te krijgen. *"Het is belangrijk een goede balans te vinden tussen de twee elementen toegankelijkheid en tentoonstellen"*.

Huidige situatie Monumentenzorg en Archeologie

Het doel van Monumentenzorg is mensen meer te weten laten komen over de historie van de stad Dordrecht. Waar mogelijk wordt een link gelegd met bouwhistorie en bewonersgeschiedenis. Een aantal projecten die nu lopen zijn:

- een audiotour in gebouw 't Seepaert (een huis uit de vijftiende eeuw);
- project Dordtse kleuren, waarbij eigenaren van monumenten worden gestimuleerd om hun pand in bepaalde historisch geïnspireerde kleuren te schilderen. De bedoeling hiervan is om Dordrecht er authentiek uit te laten zien, met een duidelijk eigen identiteit;

- lichtplan in de historische binnenstad. Dit moet de specifieke kenmerken van de stad uitlichten;
- manifestatie over wonen in de jaren vijftig.

Volgens Lidewij de Koekkoek, directeur Monumentenzorg en Archeologie, is het voornaamste probleem dat de ideeën voor activiteiten met name voortkomen uit de inhoud en dat activiteiten worden gebruikt om draagvlak te creëren voor het werk van MZ&A. *“In de toekomst zou het juist andersom moeten: er moet eerst vanuit de publieke interesse gewerkt worden en vervolgens moet bekeken worden welke inhoud daarbij past”*.

Op de website van de gemeente Dordrecht wordt vanuit deze organisaties blijk gegeven van een zekere vorm van publieksgerichtheid. Zo geeft het bureau Monumentenzorg aan regelmatig tentoonstellingen en presentaties in te richten. Archeologie had tot 2004 een vaste tentoonstellingsruimte. Nu deze ruimte gesloten is, geven zij aan het publiek te verrassen met verschillende nieuwe wisseltentoonstellingen op diverse locaties in de stad, aangevuld met andere activiteiten. Daarnaast hebben zij het onderwijsproject ‘een koffer vol scherven’. De afgelopen tijd heeft de organisatie in het teken gestaan van de verhuizing van de collectie naar het stadsdepot. Omdat de personele bezetting niet maximaal is, is dit deels ten koste van de publieksactiviteiten gegaan. Nu is men bezig met het opzetten van de tentoonstelling ‘botten en beesten’. Het is de bedoeling dat dit een internationaal reizende, educatieve tentoonstelling wordt. Het project wordt georganiseerd in samenwerking met het Stadsarchief en er zijn twee bureaus ingeschakeld ter ondersteuning, omdat de eigen medewerkers te weinig over bepaalde specialisaties beschikken. Mirjam van den Oever, medewerker van de afdeling Archeologie, geeft aan dat zij vrij veel benaderd worden door scholen die het leuk vinden om iets met archeologie te doen. *“In samenwerking met het Dordrechts Museum wordt gewerkt aan een tentoonstelling over de Elisabethsvloed. De bedoeling is dat mensen dit dan vanuit meerdere invalshoeken kunnen bekijken”*.

Vroeger hadden de gezamenlijke culturele instellingen wekelijks op donderdag een pagina in de lokale krant tot hun beschikking. Archeologie stelde hierin een object centraal, waarover dan zowel een leek als een deskundige aan het woord kwam. Het bereik was toen volgens Van den Oever heel breed. Dat is met bijvoorbeeld het eigen tijdschrift DiEP aanmerkelijk minder. *“Dan bereik je juist mensen die toch al geïnteresseerd zijn”*. Van den Oever is van mening dat archeologie veel meer geïntegreerd zou moeten worden in het dagelijkse leven, omdat het dan meer vanzelfsprekend wordt.

5.3.2 Dordrechts museum

Het Dordrechts Museum is een kunstmuseum, één van de oudste van Nederland. De collectie bestaat uit Nederlandse schilderskunst vanaf de zeventiende eeuw tot heden. De algemene missie van het Dordrechts Museum is als volgt: *Het museum stelt zich ten doel het cultureel erfgoed op een verantwoorde manier te onderhouden, te bewaren en uit te breiden. Het presentatiebeleid en andere activiteiten zijn erop gericht stelselmatig de beoogde doelgroepen te informeren en te betrekken bij Dordrecht en zijn kunst. Verder zal het museum bijdragen aan het verbeteren van de naamsbekendheid van Dordrecht als levende historische stad, creëert het economische spin-off voor Hollands oudste stad en*

levert het een bijdrage aan de verbetering van het vestigings- en investeringsklimaat, de werkgelegenheid en leefbaarheid van de stad (Bedrijfsplan Dordrechts Museum 2004-2008, 2004: 5).

Het Dordrechts Museum richt zijn pr- en marketingactiviteiten op de doelgroepen Dordtenaren, scholieren, regiobewoners, dagjesmensen en cultuurtoeristen, sponsors, kunsthistorici en musea. De strategie van het Dordrechts Museum is vastgelegd rond de sleutelbegrippen markt, cultuurmonument en school. De doelen die bij deze sleutelbegrippen zijn geformuleerd zijn:

- het trekken van zoveel mogelijk betalende bezoekers;
- het zijn van een ontmoetingsplek;
- de stad aantrekkelijk maken voor bewoners en bedrijven;
- het activeren van nieuwe categorieën publiek tot museumbezoek.

Punten die met deze doelstellingen te maken hebben, probeert het Dordrechts Museum de komende jaren extra te versterken. Het gaat daarbij ondermeer om de manier van presenteren, de klantgerichtheid van het personeel en de toegankelijkheid van de collectie. Ook de publieksvoorzieningen en educatieve voorzieningen komen aan bod en het ligt in de bedoeling de doelgroepen te verbreden.

Het Dordrechts Museum werkt al aan maatregelen die de publieksgerichtheid zouden kunnen vergroten. Zo kunnen er vanaf 2007 exclusieve rondleidingen geboekt worden. De bezoeker kan hierbij aangeven wat hij/zij graag zou willen zien. Ook kan er achter de schermen gekeken worden en behoort een ontmoeting met de restaurator of conservator tot de mogelijkheden. Er worden nu medewerkers opgeleid om deze rondleiding te kunnen verzorgen. De publieksassistenten hebben in 2003 een klantvriendelijkheid/klantgerichtheidstraining gehad. De overige werknemers moeten eveneens meer klantgericht werken en meer aansluiten op wat het publiek van het Dordrechts Museum vraagt. Daartoe krijgen ook zij een scholingstraject aangeboden.

De vraag wat het Dordrechts Museum voor de stad Dordrecht kan betekenen, wordt mede centraal gesteld in het beleid van het Dordrechts Museum. Volgens Peter Schoon, directeur van het Dordrechts Museum en SIMON VAN GIJN-museum aan huis, maakt dit aan de gemeente duidelijk dat investeren in het museum ook iets oplevert voor de gemeente zelf. *“Een voorbeeld hiervan is de economische spin-off die ontstaat naar aanleiding van tentoonstellingen van het Dordrechts Museum. Deze komt ten goede aan de stad. Dit zou er toe moeten leiden dat de investeringen die de gemeente in het museum doet, toenemen”*.

Hoewel het Dordrechts Museum een gemeentelijke instelling is, is de directeur van mening dat hij inhoudelijk alle vrijheid heeft. Op zijn beurt probeert hij wel rekening te houden met wat eventueel leuk of interessant zou zijn voor de stad. *“Het Rijk speelt geen rol in het museumbeleid van Dordrecht”*, aldus Schoon. Het Dordrechts Museum neemt geen deel aan de cultuurnotaprocedure. Daar het Dordrechts Museum geen rijksmuseum is, hoeft het zich ook niet te houden aan de plannen die voormalig staatssecretaris Medy van der Laan in de nota ‘Bewaren om teweeg te brengen’ heeft opgesteld. De plannen worden echter wel kritisch gevolgd door de museumdirectie, omdat de nota toch bepaalde ontwikkelingen teweeg brengt waar ook het Dordrechts Museum op in moet spelen.

Eén van de aspecten waar ongerust naar gekeken wordt, is het plan om de entree voor musea gratis te maken. Volgens Peter Schoon zou dit het einde betekenen van de museumkaart. *“Deze kaart speelt in de huidige situatie een zeer belangrijke rol bij de promotie van ons museum”*. Op initiatief van de Dordste politiek (met name de PvdA) wordt momenteel toch een proef uitgevoerd, waarbij de Dordste musea elke eerste zondag van de maand gratis toegankelijk zijn. Het experiment wordt tijdens de tijdelijke sluiting vanwege een verbouwing van het Dordrechts Museum in 2007 geëvalueerd. Op het moment van schrijven is het nog te vroeg voor conclusies. Het eerste gevoel van directeur Schoon is dat de proef niet leidt tot significant meer bezoekers. Hoewel hij het eens is met de idee dat de drempel voor cultuurbezoek zo laag mogelijk moet zijn, is hij tegen gratis toegang voor musea. *“Cultuur mag best iets kosten”*, aldus Schoon.

Peter Schoon staat positief tegenover de geachte dat het Dordrechts museum meer vraaggestuurd moet gaan werken. Hij verstaat hieronder dat het museum moet proberen een antwoord te vinden op de vraag wie de bezoeker is, om vervolgens te bepalen wat deze bezoeker dan wil. Daar moet dan door het museum op ingespeeld worden. Het Dordrechts Museum moet bijvoorbeeld proberen de programmering aan te passen door in te spelen op actuele zaken, zoals in 2006 bijvoorbeeld gedaan wordt in verband met het Rembrandtjaar. Maar, musea hebben ook een taak en moeten daarom niet alleen maar vraaggestuurd werken. Vraagsturing kan wel inhoud krijgen door bijvoorbeeld het organiseren van extra activiteiten, of de manier van presenteren (mensen laten beleven).

Om meer vraaggestuurd te werken hoeft er volgens Schoon niet veel te veranderen in het beleid van het museum. Het gaat meer om het verbeteren van de huidige werkwijze, want het kan volgens hem altijd beter. *“Je bent er nooit, want dingen veranderen steeds. Het museum probeert zelf vast te stellen wat goed zou kunnen aanslaan, door publieksonderzoek en het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen”*.

Bij het formuleren van doelgroepen heeft het Dordrechts Museum gekeken naar welke doelgroepen de meeste groeipotentie hebben. De moeite en het geld wat nodig is om moeilijker te bereiken doelgroepen naar het museum te lokken, kan het Dordrechts Museum zich niet veroorloven. Voor ‘free-publicity’ is het Dordrechts Museum ook afhankelijk van de stad Dordrecht. Cultuurtoeristen zijn een belangrijke doelgroep. Door de nadruk te leggen op 17^e en 19^e eeuwse kunst probeert het Dordrechts Museum onderscheidend te zijn en dit ook uit te dragen. Voor de Dordtenaren wordt geprobeerd kunst te koppelen aan de geschiedenis van de stad. Het museum tracht een combinatie te maken van zowel mooie kunst als Dordrecht.

Naar mening van Peter Schoon is het niet mogelijk om het beheer en de exploitatie van het Dordrechts Museum geheel aan de markt over te laten. Behoud en beheer kan wat hem betreft alleen publiek gefinancierd worden. Het beheer en behoud blijkt echter politiek gezien niet interessant. Zowel de markt als de politiek is meer geïnteresseerd in de publiekscant, waar ze meer zichtbaar zijn. Voor wat betreft restauratie zou mogelijk nog kunnen worden samengewerkt met een private partner. De laatste tijd wordt, meer dan voorheen, geprobeerd het publiek ook meer bewust te maken van deze werkzaamheden van het Dordrechts Museum. Er wordt getracht via fondsen geld aan te trekken voor restauratieprojecten. Er ligt dus nog wel een kans voor meer private financiering, eventueel in samenwerking met een commerciële partner. Op het moment kunnen het Dordrechts Museum en de gemeente elkaar redelijk vinden. Volgens Schoon komt dat mede doordat de economie meezit en omdat ook het college wil dat er

op cultuurgebied iets gaat gebeuren. “Zij hebben er economisch belang bij, het draagt bij aan de ‘city marketing’ van Dordrecht”.

5.4 Conclusie

Aan het begin van dit hoofdstuk zijn een aantal vragen geformuleerd. De antwoorden hierop zullen in deze paragraaf uiteen worden gezet. Ten eerste: waarom is de gemeente Dordrecht zo actief op het gebied van cultuur? De gemeente streeft na een gunstig vestigingsklimaat te creëren. Cultuur wordt door de gemeente Dordrecht vooral gezien als een belangrijke toegevoegde waarde voor dit vestigingsklimaat. Bovendien zorgen toeristen die vanwege culturele bezienswaardigheden naar de stad komen voor een behoorlijke economische spin-off. De gemeente beschikt niet over rijksvoorzieningen en kan daarom een autonoom cultuurbeleid voeren.

De volgende gaat over de houding van de verschillende actoren ten opzichte van het begrip vraagsturing. De gemeentelijke beleidsmakers zien vraaggericht werken als een hype. Ze zijn zich ervan bewust dat vraagsturing bij de overheid maar beperkt mogelijk is. Ze zien het ook niet als een doel op zich, maar als een mogelijke manier om de boodschap die de instellingen naar buiten willen brengen te koppelen aan de behoeften van het publiek. Het is volgens hen niet de bedoeling de bezoekers zelf hun vraag te laten formuleren. De gemeente is zich bewust van het feit dat de instellingen enigszins beperkt zijn in hun mogelijkheden, omdat zij zijn gebonden aan hun collectie. Het publiek heeft al de mogelijkheid indirect te sturen doordat zij invloed uitoefenen op de bezoekerscijfers. Het belang van deze bezoekersaantallen wordt door de gemeente echter wel gerelativeerd. Hoewel de gemeente dus een grotere rol weggelegd ziet voor de bezoekers van de culturele instellingen, wil zij in de toekomst zelf ook invloed blijven uitoefenen op het cultuurbeleid van de stad Dordrecht.

Door de Dordtse politieke partijen wordt eveneens zwaar ingezet op het onderwerp cultuur. Zij gaan, evenals de bestuurders, uit van de toegevoegde waarde die cultuur de stad zou kunnen leveren. De PvdA heeft zich de afgelopen collegeperiode gekeerd tegen het op afstand plaatsen van de culturele instellingen. De beleidsmakers denken echter wel over deze mogelijkheid na. Alle ondervraagde vertegenwoordigers van de politieke partijen zijn zich zeer wel bewust van de verschillende taken die de culturele instellingen hebben. Mede om deze reden staan zij maar ten dele positief ten opzichte van vraagsturing bij de betreffende culturele instellingen. Toegankelijkheid staat bij allen hoog in het vaandel.

Hoe staan de onderzochte instellingen zelf tegenover de invoering van vraagsturing? Door de fusie van het Stadsarchief en de publiekstaken van Monumentenzorg en Archeologie ontstaat Regionaal Historisch Centrum DiEP. De baliefunctie, wat valt onder publiekszaken, wordt hierdoor belangrijker. De taak van het Stadsarchief is om het verhaal van de stad te vertellen en het historisch besef van de burgers verder te ontwikkelen. De medewerkers vinden het belangrijk om een goede balans te vinden tussen de elementen toegankelijkheid en tentoonstellen. Daarnaast hebben ze ook een beheerfunctie. Momenteel worstelen zij enigszins met de invulling van het begrip vraagsturing in de praktijk die dit met zich mee zou moeten brengen.

Het Dordrechts Museum probeert op diverse manieren de publieksgerichtheid te vergroten. De directeur van het museum staat positief tegenover de gedachte dat het Dordrechts museum meer vraaggestuurd moet gaan werken. Hij verstaat hieronder dat het museum moet proberen een antwoord te vinden op de vraag wie de bezoeker is, om vervolgens te bepalen wat deze bezoeker dan wil. Daar moet dan door het museum op ingespeeld worden. Er kan volgens hem echter niet alleen maar vraaggestuurd gewerkt worden, omdat het museum ook een taak in de samenleving heeft.

Hoofdstuk 6: Situatie bij andere culturele instellingen

6.1 Algemeen

Het vraagstuk omtrent vraaggestuurd werken bij culturele organisaties speelt niet alleen in de gemeente Dordrecht. Het lijkt zelfs een trend in de culturele sector te zijn. Dit hoofdstuk moet een antwoord geven op de vraag hoe andere organisaties vorm geven aan het te weten komen van de vraag vanuit de samenleving. Vervolgens kan gekeken worden wat bij deze instellingen de ervaringen met vraagsturing zijn en of DiEP en het Dordrechts Museum bepaalde elementen uit de werkwijzen van andere organisaties kan overnemen.

Om hier een antwoord op te vinden, is besloten een vergelijking uit te voeren. Hierbij zijn andere, soortgelijke organisaties als uitgangspunt genomen voor een vergelijking met de eigen organisatie. De vergelijking biedt de mogelijkheid te leren van de ‘best practices’ van andere organisaties (Joldersma, 2003: 53). Zo kan vervolgens blijken welke methoden goed en slecht werken en kan gekeken worden onder welke omstandigheden kritische succesfactoren ook bij DiEP geïmplementeerd kunnen worden.

6.2 Onderzochte culturele instellingen

Voor het uitvoeren van de vergelijking zijn zes organisaties bezocht. Bij elke instelling is gesproken met het hoofd Publiekszaken, of iemand met een vergelijkbare functie. De organisaties zijn geselecteerd op basis van hun vernieuwende waarde in de sector of omdat zij in een bepaald opzicht (positief of negatief) een voorbeeldfunctie vervullen voor DiEP. Zo mogelijk is ook het bedrijfsplan van de organisatie meegenomen in het onderzoek. De volgende organisaties hebben meegewerkt aan het onderzoek:

Naam geïnterviewde	Organisatie
Siem van der Woude	Tresoar Leeuwarden
Josje Valenbreder	Gemeentearchief Rotterdam
Ludger Smit	Gemeentearchief Amsterdam
Ellen Loozen	Limburgs Museum
Vincent Sleebe	CODA Apeldoorn
Yvonne Weelings	RHC Tilburg

De gesprekken duurden ongeveer een uur en vonden plaats in informele sfeer. De geïnterviewden waren zeer geïnteresseerd in het onderzoek en van harte bereid hun medewerking te verlenen. De vragen waren ingedeeld in vier thema's, te weten: algemeen, doelgroepenbeleid, omgang met de actualiteit en publieksbereik. De bevindingen uit de interviews worden hieronder per thema beschreven

6.3 Doelstellingen

De ondervraagde archiefinstellingen onderschrijven allemaal de doelstelling uit de cultuurnota van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap: *zoveel mogelijk mensen laten profiteren van het nationale historische en culturele vermogen, dat onder meer besloten ligt in archieven, musea, bibliotheken en binnen de sectoren archeologie en monumenten*. Toch blijken er wel degelijk accentverschillen tussen de instellingen te zijn.

Het Gemeentearchief Rotterdam en het Regionaal Historisch Centrum Tilburg richten zich met name op de dienstverlening. Laatstgenoemde streeft zelfs naar excellente dienstverlening. Rotterdam legt het accent meer op de gebruiksvriendelijkheid.

Gemeentearchief Amsterdam, Tresoar en ook CODA concentreren zich op de informatievoorziening naar de bezoeker toe. De drie instellingen doen dit echter wel op verschillende manieren. Gemeentearchief Amsterdam en CODA richten zich daarnaast, evenals het Limburgs Museum, ook op het overbrengen van een beleving of een verhaal.

6.4 Doelgroepen

De verschillende instellingen hebben een heel verschillend doelgroepenbeleid. De groep die nu regelmatig het Gemeentearchief Rotterdam bezoekt is blank, man, 50+ en hoog opgeleid. De doelgroepen waar Rotterdam zich de komende tijd vooral op gaat richten zijn allochtonen/migranten, jongeren, de regio en de genealoog. Zij doen dit omdat ze de archiefbezoekers meer een afspiegeling van de maatschappij willen laten zijn. Daarnaast vinden zij het van belang om materiaal aan zoveel mogelijk mensen te laten zien, dus niet alleen aan de beperkte groep die nu al in het archief aanwezig is.

Momenteel wordt er bij het Gemeentearchief Amsterdam geen doelgroepenbeleid gevoerd. Straks in de Bazel is het wel de bedoeling om hiermee te gaan werken.

Daarvoor zijn alvast de volgende doelgroepen geformuleerd:

- Onderwijs (basisonderwijs, buurt en stad)
- Nieuwe Amsterdammers
- 50+

De doelgroep nieuwe Amsterdammers is volgens Smit van het Gemeentearchief Amsterdam vooral belangrijk voor de toekomst. Maar, om deze groep in de toekomst van dienst te kunnen zijn, moet nu goed geworven worden. Het is belangrijk om daar het acquisitiebeleid op aan te passen. De doelgroep 50+ is eigenlijk al aanwezig in het archief, maar deze groep is volgens Smit in potentie veel groter. Deze groep heeft geld, tijd en interesse om het archief te bezoeken. Het doel van de formulering van doelgroepen is bij het Gemeentearchief Amsterdam vooral de professionalisering van de eigen organisatie. Er moet een betere koppeling worden gemaakt tussen doelgroep en aanbod.

Bij het Limburgs Museum zijn doelgroepen geformuleerd om twee redenen. Ten eerste om de eigen organisatie duidelijk te maken dat je deze mensen iets te bieden moet

hebben. Ten tweede zijn ze bedoeld ter profilering van het museum. Het gaat om de volgende doelgroepen:

- Gezinnen
- Scholen
- Senioren
- Dagtoeristen

Tresoar sluit zich aan bij de formulering van doelgroepen door de archiefkoepel, te weten: onderzoekers, snackers (mensen die voor hun plezier af en toe ‘iets’ cultureels doen) en onderwijs. Zij voeren echter geen actief doelgroepen beleid. CODA werkt in het geheel niet met doelgroepen. Zij richten hun activiteiten voornamelijk op jongeren, omdat de ouderen vanzelf wel binnen komen.

Het Regionaal Historisch Centrum Tilburg heeft de doelgroepen jongeren en onderwijs geformuleerd, omdat zij de toekomst zijn. Zij waarborgen min of meer het voortbestaan van het archief. Daarnaast zijn de opdrachtgevers (gemeenten) een belangrijke doelgroep, omdat zij inkomsten genereren.

6.5 Vaststellen van de vraag

Bij het Gemeentearchief Amsterdam zijn de baliediensten verantwoordelijk voor het vaststellen van de vraag. Dit moet op een natuurlijke wijze plaatsvinden. De bevindingen komen aan de orde in het reguliere werkoverleg. Soms wordt geprobeerd de vraag voor te zijn, bijvoorbeeld door een tentoonstelling over een actueel onderwerp. Het initiatief hiervoor komt dan vanuit een afdeling.

Ook het Limburgs Museum vertrouwt vooral op de eigen zintuigen en gezond verstand. Ze proberen op basis daarvan in te schatten of ergens een markt voor is. Het streven is om deze gang van zaken te professionaliseren, maar het is nog niet duidelijk op welke manier dit vorm kan gaan krijgen. De programmering in Venlo wordt vastgesteld aan de hand van het conservatorenoverleg en door middel van intensief contact met de ‘vrienden van het museum’.

Het Regionaal Historisch Centrum in Tilburg verstaat onder publieksgericht werken vooral klant- en servicegericht zijn. Of dit door de bezoekers ook zo wordt ervaren wordt geëvalueerd aan de hand van de monitor. Daarnaast worden op de website regelmatig enquêtes gehouden. Bezoekers kunnen hierbij suggesties voor verbeteringen aandragen. Wat betreft de fysieke bezoekers moeten medewerkers in de studiezaal goed opletten.

Tresoar evalueert de dienstverlening eveneens aan de hand van de monitor. Op inhoudelijk gebied (bijv. tentoonstellingsonderwerpen) wordt uitgegaan van de basisdoelstelling: “iets doen met de collectie”. Dit gebeurt op het ‘fingerspitzengefühl’ van de publieksmedewerker.

CODA is sinds de oprichting bezig met publieksgericht werken. Vincent Sleebe vindt dat CODA in dit opzicht iets is doorgeslagen. Er moet niet uit het oog worden verloren dat ze gewoon een professionele organisatie zijn. Het vraaggericht werken staat nog in de kinderschoenen. Onlangs heeft voor het eerst een publieksonderzoek plaatsgevonden. Hierin werd gevraagd wat mensen interessante onderwerpen vinden voor

een tentoonstelling. Hieruit kwamen echter dezelfde ideeën die ook al binnen de organisatie aanwezig waren.

Het Gemeentearchief Amsterdam gooit het over de boeg van het publieksonderzoek. Onlangs is hiervoor een nulmeting uitgevoerd. De bedoeling is dat dit onderzoek met een bepaalde regelmaat herhaald gaat worden. Daarnaast werken zij met enquêtes via de website en worden de webstatistieken geanalyseerd. Aan de hand hiervan krijgt de organisatie meer inzicht in de zoekpatronen die mensen volgen. De bezoekersraad, bestaande uit de zogenaamde ‘heavy users’ functioneert als klankbord en heeft een signalerende functie.

Het valt op dat de diverse instellingen verschillende opvattingen hebben over het begrip ‘publieksgericht werken’, of daar in elk geval op hun eigen manier invulling aan geven. Er wordt veel vertrouwd op de eigen waarneming en een natuurlijk proces voor het vaststellen van de vraag uit de samenleving.

6.6 Actualiteit

Alle ondervraagde organisaties proberen in meer of mindere mate gebruik te maken van de actualiteit. De afdeling EPRO is bij het Gemeentearchief Rotterdam verantwoordelijk voor het tentoonstellingsbeleid. Soms wordt hierbij gebruik gemaakt van de actualiteit, maar daar zijn geen speciale procedures voor vastgesteld.

Het gemeentearchief in Amsterdam maakt gebruik van de actualiteit, op basis van eigen waarneming. Ze zien veel mogelijkheden, maar hebben beperkte capaciteit. Zoals Ludger Smit zegt: *‘je moet jezelf wel blijven realiseren dat je geen weekblad bent’*. De redactie van de nieuwsbrief gaat na welke actuele zaken er spelen. Daarnaast worden er brainstormsessies georganiseerd tussen sleutelfiguren uit de organisatie.

Het hoofd Publiekszaken van het Limburgs Museum houdt een jaarplanning van evenementen bij. Vervolgens wordt gekeken wat daarvan goed gecombineerd kan worden met de collectie.

Tresoar maakt volgens eigen zeggen geen gebruik van de actualiteit, maar probeert te spelen met het verleden. Er wordt gebruik gemaakt van bepaalde data en jaartallen uit het verleden, of belangrijke Friese personen. Vervolgens wordt wel gekeken hoe deze dingen naar de actualiteit vertaald kunnen worden en of er nieuwe vormen waar te nemen zijn. Het hoofd publieke dienstverlening is hiervoor verantwoordelijk.

CODA doet alleen in de kleine, gratis toegankelijke presentaties iets met de actualiteit.

Dit gebeurt naast de dagelijkse activiteiten, dus het is afhankelijk van de beschikbare tijd. De presentaties worden voornamelijk bezocht door mensen die met een andere reden het archief of de bibliotheek bezoeken.

Het Regionaal Historisch Centrum Tilburg koppelt de fotocollectie op de website aan actuele evenementen of gebeurtenissen. Dit wordt door een ingestelde redactie gedaan die kennis heeft van de collectie. Op termijn is het de bedoeling dit ook te gaan doen met (gedigitaliseerde) archiefstukken.

6.7 Onderscheidende elementen van de onderzochte organisaties

Waarmee proberen de organisaties zich te onderscheiden van de anderen? Het gemeentearchief in Rotterdam streeft in de komende periode vooral naar het herkennen van tendensen in de vraag. Zij proberen niet te concurreren met andere vrije tijdsbestedingen, omdat het archief vooral een actief karakter heeft en andere culturele activiteiten voornamelijk met passief vermaak te maken hebben.

Het gemeentearchief in Amsterdam hecht met name belang aan het gebruik van het archief en in iets mindere mate aan de bezoekersaantallen. De ervaring van het verleden staat centraal in Amsterdam. Dit wordt gedaan aan de hand van de elementen personificatie, actualisatie en historische sensatie. Het tentoonstellen van archiefstukken is volgens het Gemeentearchief Amsterdam interessant, omdat het de mogelijkheid geeft verhalen achter de stukken te vertellen.

Het is opvallend dat het Limburgs Museum veel herhalingsbezoekers heeft. Zij denken zelf dat dit vooral te maken heeft met het afwisselende tentoonstellingsbeleid. Voor de toekomst proberen ze te zoeken naar samenwerkingsverbanden met bedrijven, in de vorm van businessclubs. De exacte invulling hiervan is nog onderwerp van discussie en kan plaatsvinden in overleg met bedrijven zelf.

Het terugverdienen van een dure tentoonstelling is één van de moeilijkheden waar Tresoar mee te kampen heeft. Zij hebben het idee dat ze bezoekers missen, doordat ze op zaterdagmiddag en zondag gesloten zijn. Zij denken nu na over weekendopenstelling of een andere locatie voor (dure) tentoonstellingen.

Bij CODA heerst het idee dat ze te maken hebben met veel concurrentie en dat ze daar te weinig een sterke collectie tegenover kunnen zetten. Om dit te verbeteren denken ze na over meer interessante thema's. Daarnaast proberen ze meer rust te creëren in het programma door minder tentoonstellingen te programmeren.

Door samenwerking met musea heeft het Regionaal Historisch Centrum Tilburg geleerd om op een meer professionele manier met het publieksbereik om te gaan. Ze weten daardoor beter te benadrukken wat het nieuws is.

6.8 Conclusie

Uit dit vergelijkende onderzoek blijkt dat de meeste van de onderzochte instellingen geen professionele of structurele invulling geven aan het nagestreefde vraaggestuurd werken. De interviews laten zien dat het Gemeentearchief Amsterdam en in iets mindere mate het Limburgs Museum Venlo hiermee het meest vergevorderd zijn. De meeste instellingen zijn op zoek naar manieren om de vraag vanuit de samenleving vast te stellen.

Van welke ervaringen vanuit de onderzochte instellingen zouden het Stadsarchief (DiEP) en het Dordrechts Museum iets kunnen leren? Hieronder wordt aan de hand van de bevindingen uit de interviews een aantal suggesties gedaan.

1. De receptie, de medewerkers van de studiezaal en de educatief medewerkers hebben het meest direct met de bezoekers te maken. Bezoekers komen met vragen, klachten en ideeën het eerst bij hen terecht. Het wordt door diverse organisaties wenselijk geacht om dit op gezette tijden aan de orde te stellen in een

- werkoverleg, waarbij ook de ‘beleidsverantwoordelijken’ aanwezig zijn. Zo kan direct gekeken worden wat er met de ingebrachte agendapunten gedaan kan worden (dit wordt bijvoorbeeld gedaan bij het gemeentearchief Rotterdam).
2. De doelgroepen die zijn geformuleerd kunnen gebruikt worden als een soort managementinstrument. Het maakt aan de medewerkers duidelijk dat je deze groepen mensen ook daadwerkelijk iets te bieden moet hebben. Er moeten voor deze groepen verschillende producten worden ontwikkeld en aangeboden en apart in de markt worden gezet. De koppeling tussen doelgroep en aanbod moet duidelijk worden gemaakt. De formulering van doelgroepen maakt duidelijk hoe een organisatie zich profileert. Deze profilering is belangrijk met betrekking tot het beleid betreffende marketing en promotie. Veel musea hebben een groep vaste bezoekers, de zogenaamde ‘vrienden van het museum’. Met deze groep is meer intensief contact mogelijk en met de voorkeuren van deze groep mensen kan rekening gehouden worden (dit wordt bijvoorbeeld gedaan bij het Limburgs Museum in Venlo).
 3. De archiefmonitor wordt momenteel al door het Stadsarchief gebruikt om de klanttevredenheid te meten. Indien nodig kan dit worden aangevuld met enquêtes via de website. Op deze manier kan dieper worden ingegaan op vragen die bij de organisatie leven en waar de monitor geen antwoord op geeft.
 4. Veel organisaties stellen jaarlijks een lijst op van herdenkingen en evenementen. Deze kunnen zowel plaatsvinden op internationaal als op nationaal of lokaal niveau. Aan de hand hiervan kan er met de kenners van de collectie een vergadering worden georganiseerd. Deze kunnen vaststellen of er voldoende materiaal in huis is om hier iets mee te doen en vervolgens kan worden nagedacht over de invulling van een tentoonstelling aan de hand van het idee. Zo’n vergadering kan de vorm krijgen van een soort redactievergadering. Iedereen brengt iets in en vervolgens wordt er gezamenlijk gekeken naar originaliteit, haalbaarheid en combinaties van verschillende ideeën (dit wordt bijvoorbeeld gedaan bij het Limburgs Museum in Venlo en bij het gemeentearchief Amsterdam).
 5. Professioneel publieksonderzoek kan een bijdrage leveren aan het opsporen van trends in de wensen van bezoekers. Het gemeentearchief Amsterdam heeft, zoals gezegd, een nulmeting laten uitvoeren en gaat dit op gezette tijden herhalen. Wanneer dit goed geanalyseerd wordt, ook door de tijd heen, kan er belangrijke informatie uit gedestilleerd worden, waarmee een organisatie zijn voordeel kan doen. Het gemeentearchief Amsterdam analyseert ook de zoekpaden die mensen bij het bezoek aan de website volgen. Dit is een manier om op beperkte schaal de vraag van bezoekers te weten te komen.

Uit de diverse gesprekken is gebleken dat het belangrijk is om het bedenken, organiseren en maken van tentoonstelling een onderdeel te laten zijn van de dagelijkse werkzaamheden. Bij veel instellingen wordt duidelijk dat de professionalisering te wensen over laat, omdat het iets is dat naast de dagelijkse werkzaamheden gedaan moet worden. Als ervoor gekozen wordt het tentoonstellingsbeleid een essentieel onderdeel van de organisatie te laten zijn, moet er ook tijd voor worden vrijgemaakt en moet er in geïnvesteerd worden. DiEP wil, in tegenstelling tot sommige andere vergelijkbare

instellingen, wel concurreren met andere vrijetijdsbestedingen. Bij een archief moeten mensen iets actiefs doen. Van veel andere activiteiten kunnen mensen passief genieten. Daarom is het naar mijn mening goed om duidelijk te maken dat deze passieve elementen ook in DiEP terug te vinden zijn. Tentoonstellingen en de filmvoorstellingen die nu al georganiseerd worden, zijn hier een goed voorbeeld van.

Hoofdstuk 7: Analyse

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de analyse die is gemaakt door het koppelen van de bevindingen uit hoofdstuk 2 en de theorie die is beschreven in hoofdstuk 3, aan de praktijksituaties in hoofdstuk 5 en 6. Wat zijn de doelstellingen van de actoren? Is vraagsturing een geschikt instrument om deze te bereiken? Dit komt in dit hoofdstuk naar voren.

7.1 Publiek belang van cultuur

De overheid heeft in de loop van de tijd verschillende redenen gehad om zich met het cultuurbeleid te bemoeien. Zo werd het van belang geacht bij de opvoeding, en later bij volksontwikkeling, als middel om de eenheid en saamhorigheid van het land te vergroten en zo een bijdrage te leveren aan de strijd tegen het communisme. Het gaat dus om bijdragen aan diverse gewenste maatschappelijke ontwikkelingen. De aandacht voor de publieke belangstelling die culturele instellingen moeten genereren is iets dat zich de afgelopen jaren heeft ingezet.

7.1.1 Musea

In de prille ontwikkelingstijd van het cultuurbeleid werden musea geacht de nationale trots ten toon te spreiden. Daarnaast moesten ze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van burgers. In de 20^e eeuw moesten musea iets gaan betekenen op het gebied van welzijnsbeleid en werd de aandacht gericht op hun publieksfunctie en eventuele educatieve activiteiten.

De sleutelbegrippen vandaag de dag zijn: publieksbereik, collectiebeheer en verzamelbeleid. Het ministerie van OC&W verwacht van musea dat zij zich ontwikkelen en maximaal toegankelijk zijn. Daartoe moeten zij aansluiten bij steeds meer gefragmenteerde publieksgroepen en verwachtingen van de bezoekers. Rekening houden met steeds wisselende contexten hoort daarbij. Kort gezegd wordt verwacht dat musea hun eigen kracht combineren met de vraag van het publiek.

7.1.2 Archieven

De toenemende openbaarheid van overheidsdocumentatie wordt gekoppeld aan de verdere ontwikkeling van de democratie. Vanaf deze tijd, de achttiende eeuw, worden archieven beschouwd als een hulpmiddel bij behoorlijk bestuur en het waarborgen van de rechtsstaat. De overheid draagt zorg voor het materiële behoud, de openbaarheid en het recht op inzage van de archieven. Op basis hiervan leid ik af dat het publiek belang in het geval van cultuurbeleid bestaat uit: het beheren en uitbreiden van het (nationale) cultureel erfgoed, het waarborgen van het recht op inzage en het bewerkstelligen van openbaarheid.

Waar komt de wens van de instellingen om vraaggestuurd, dan wel vraaggericht te willen gaan werken, eigenlijk vandaan? Uit het onderzoek blijkt dat dit mede is ingegeven door uitkomsten van overheidsonderzoeken en de nota's die door het ministerie van OC&W

zijn uitgegeven. Zowel de nota “bewaren om teweeg te brengen” van OC&W als de nota “naar een publieksgericht archiefbestel” van de archiefkoepel DIVA, verwachten van hun culturele instellingen dat zij de toegankelijkheid verbeteren, inspanningen leveren om een groot publiek te bereiken, proberen aan te sluiten bij het publiek (in de breedste zin van het woord) en dit te combineren met hun eigen sterke punten. Dat dit vraagt om een verandering ten opzichte van de huidige manier van werken, blijkt bijvoorbeeld uit de inspanningen van het Stadsarchief in Dordrecht om aan deze standaard te gaan voldoen.

Uit de bovengenoemde nota's en de bedrijfsplannen van de instellingen blijkt dat het eigenlijke doel is om meer mensen een bezoek te laten brengen aan diverse culturele instellingen. Met andere woorden: het publieksbereik moet verhoogd worden. Meer rekening houden met de vraag van het publiek zou een mogelijkheid hiertoe zijn. Veel instellingen stellen daarom vraaggestuurd te (willen gaan) werken. Wat houdt dit precies in en hoe kan dit voor de onderzochte instellingen ingevuld worden?

7.2 Wat is cultuur voor een goed en hoe staat het in verhouding tot vraagstelling?

De overheid draagt zorg voor de toegankelijkheid van collectieve goederen. Zij draagt ook bij aan de instandhouding van cultuur in al zijn verscheidenheid. Is dat omdat cultuur een collectief goed is?

Collectieve goederen hebben twee belangrijke eigenschappen: non-rivaliteit en non-exclusiviteit. Op basis van deze eigenschappen is al aan te geven dat cultuur geen collectief goed is. Mensen kunnen namelijk op vrijwillige basis bepalen of ze al dan niet gebruik willen maken van het culturele aanbod en of ze daar de gevraagde prijs voor willen betalen. Daarnaast zijn mensen die dat niet willen uitsluitbaar.

Cultuur is in principe dus een non-collectief goed. Normaal gesproken komen niet-collectieve goederen via de wet van vraag en aanbod op ‘de markt’ bij elkaar. Op het goed ‘cultuur’ blijkt deze redenering niet direct van toepassing. Dat komt mede door de externe effecten die door cultuur kunnen worden bewerkstelligd. De overheid hecht er waarde aan dat iedereen van het cultuuraanbod kan kennisnemen. De uitkomst van het prijsmechanisme vindt zij in dit geval onbevredigend. Om deze redenen heeft de overheid beleid ontwikkeld op het terrein van cultuur. Bijvoorbeeld door het verstrekken van subsidies hoeft de consument niet de prijs te betalen die het zou moeten betalen als de cultuursector geheel van marktwerking zou uitgaan.

Cultuur kan dus gezien worden als een quasi-collectief goed: “een in beginsel uitsluitbaar goed waarvan het gebruik al dan niet rivaliserend is en dat uit beleidsoverwegingen vanuit de algemene middelen wordt bekostigd” (Wolfson, 1988).

Normaal gesproken kunnen vragers/klanten door middel van het prijsmechanisme invloed uitoefenen op het aanbod. Doordat cultuur wordt behandeld als ware het een collectief goed, is deze optie min of meer uitgeschakeld. Dit heeft in de sector op een gegeven moment geleid tot kritiek. Het culturele aanbod en de publieke belangstelling zouden te ver van elkaar af staan. Vanuit het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap wordt aangedrongen op een beter publieksbereik. De musea zouden zich meer moeten inspannen om ‘brede groepen in de samenleving’ te bereiken.

Mede hierdoor is bij instellingen de wens ontstaan om vraaggestuurd te gaan werken. Vraagsturing kan dan gezien worden als prikkel om meer rekening te houden met de wens van de vragers/klanten.

De meest zuivere vorm van vraagsturing, sturing door de vraag, houdt in dat de klant niet afhankelijk is van één aanbieder. Er moet dus een markt ontstaan. Daarnaast dienen afnemers van diensten in staat te zijn om hun rol als vrager volledig in te vullen. Niet elke dienst leent zich daarvoor, bijvoorbeeld omdat kennis en capaciteiten ontbreken. Voor zowel musea als het archieven zijn deze voorwaarden moeilijk te realiseren. Zij zijn namelijk gebonden aan hun collectie, waarvoor zij overigens ook qua beheer de verantwoordelijkheid dragen. Met name bij het archief is deze gebondenheid essentieel. De stukken die de bezoeker wil inzien zijn namelijk hoogstwaarschijnlijk alleen daar in te zien. Bovendien is de gemiddelde bezoeker afhankelijk van de vakinhoudelijke kennis van medewerkers. Bezoekers weten wellicht niet eens wat precies hun vraag is, of wat de mogelijkheden zijn. Van sturing door de vraag kan hier dus geen sprake zijn. Wellicht dat voor bepaalde delen van de organisatie deze vorm van vraagsturing een mogelijkheid is, maar voor het geheel valt het af.

De overige twee vormen van vraagsturing, sturing van de vraag en sturing op de vraag, vallen onder de term 'vraaggerichtheid'. Hierbij wordt geprobeerd aan de wensen en verwachtingen van de klant tegemoet te komen, gecombineerd met het voldoen aan professionele standaarden. Deze professionele standaarden zijn erg van belang in de culturele sector, zoals is gebleken uit het derde hoofdstuk.

Sturing op de vraag is geschikt bij het ontbreken van vragers die kunnen of willen kiezen. Sturing van de vraag is geschikt als daarnaast de mogelijkheden voor ondernemerschap onvoldoende aanwezig zijn (Baljé e.a., 2003: 48). Dit laatste is dus in deze case het meest waarschijnlijk. De mogelijkheden voor ondernemerschap zijn vanwege de afhankelijkheid van de collectie beperkt. Er zijn vervolgens diverse manieren om inhoud te geven aan 'vraaggerichtheid'. De concrete invulling hiervan is na te lezen in hoofdstuk 3 en de conclusie in hoofdstuk 8.

7.3 Hoe verhoudt vraagsturing zich tot de doelstellingen van het Dordts cultuurbeleid?

De actieve en stimulerende houding van de gemeente Dordrecht ten opzichte van het cultuurbeleid in de stad heeft vooral te maken met de positieve effecten die zij toekent aan cultuur. Een van de redenen is dat het zou bijdragen aan de gezichtsbepalendheid van de stad en daarmee mede het toerisme stimuleren. De instrumentele waarde is, meer dan de intrinsieke waarde, belangrijk voor de gemeente.

Dit is geen op zichzelf staand verschijnsel. De stad wordt steeds meer gezien als een product dat verkocht moet worden. Lokale overheid, bedrijfsleven en de cultuursector moeten hierbij samenwerken. Het economisch belang van cultuur krijgt daardoor meer accent. Dit uitgangspunt vraagt, volgens cultuursocioloog Ton Bevers (1993), om marktgericht denken en handelen bij de verschillende culturele diensten.

7.3.1 Gemeentelijk bestuur

Onder vraagsturing wordt door de gemeente Dordrecht verstaan: beter luisteren naar de klant. Er wordt gesteld dat de mogelijkheden hiertoe binnen de overheid beperkt zijn. Vaak is 'zo vriendelijk mogelijk zijn' voldoende. Op het gebied van cultuur moeten de instellingen op de hoogte zijn van de behoeften van het publiek. Dit moeten zij proberen te matchen aan de boodschap die ze zelf willen uitdragen. Het is niet de bedoeling dat instellingen klakkeloos de trends gaan volgen. Zij moeten juist onderdeel zijn van debat, of zelfs aanleiding daartoe geven.

Wel moeten de culturele instellingen volgens de gemeente blijk geven van een bepaalde vorm van maatschappelijk ondernemerschap. De burger neemt namelijk ten opzichte van cultuur de rol van consument aan. Bezoekersaantallen worden belangrijk geacht, zij het relatief. Kwaliteit en een brede programmering worden eveneens belangrijk gevonden. De overheid moet zich bewust zijn van hun specifieke taak op het gebied van cultuur, want ook zonder overheid blijft cultuur mogelijk. Dit is bijvoorbeeld in de Verenigde Staten het geval. Meer prikkels voor private inmenging worden wenselijk gevonden, want het gemeentelijk bestuur is van mening dat cultuur niet alleen een zaak van de overheid is.

Vanuit het gemeentebestuur wordt dus niet aangestuurd op zuivere vraagsturing. Wel wordt er gezocht naar bepaalde prikkels. Hiermee moet duidelijk worden gemaakt dat ook private partijen een bijdrage zouden moeten leveren aan cultuur en dat het gewenst is dat de instellingen zoveel mogelijk bezoekers trekken, wat weer bijdraagt aan de economische doelstellingen van de gemeente. Omdat er meer aspecten van belang zijn dan bezoekersaantallen alleen, wordt outputsturing te beperkt gevonden. Het bestuur is dus zoekende naar de juiste verhoudingen.

7.3.2 Lokale politiek

De Partij van de Arbeid hecht belang aan de opvoedende rol van cultuur. Het CDA ziet de bijdrage van cultuur terug in het verbeteren van de sociale verhoudingen en de economische positie. Voor D66 is cultuur een vrijetijdsbesteding en educatievorm voor burgers en kan het daarnaast een bijdrage leveren aan economische ontwikkeling en integratie.

Hoewel het ter sprake is gekomen, is de PvdA tegen het op afstand plaatsen van de culturele instellingen. Dit is vanwege de overweging dat de belangen van vrager en aanbieder niet gelijk zijn. Resultaten van cultuurbeleid zijn volgens de PvdA nu eenmaal niet direct meetbaar. Volgens Hamburger, voormalig lid van de Dordtse PvdA-fractie, is vraagsturing het inspelen op de grillen van de gebruiker. Dit acht hij niet wenselijk, omdat het de instelling afhankelijk maakt van de verlangens van de consument.

Volgens het CDA betekent vraagsturing: letten op de behoeften van de gebruiker en hierbij aansluiten om ze beter te kunnen bedienen. Het is daarbij goed als instellingen proberen de behoeften te stimuleren, maar dit moet niet ten koste gaan van de beheerfunctie van instellingen. Klok, fractielid van het CDA in Dordrecht, heeft hieromtrent al een omslag bij de betreffende instellingen waargenomen. Hij vindt het

belangrijk dat de instellingen de bezoeker confrontatie kunnen uitlokken bij de bezoeker met hun materiaal.

D66 spreekt in plaats van vraaggestuurd werken liever van klantgericht werken. Ze staan hier positief tegenover, omdat de instellingen er tenslotte zijn voor de burger. Tamara Bonnema, fractielid D66, wil echter wel bewustwording voor het feit dat ook de politiek klant is, omdat zij door middel van de instellingen dingen voor de stad willen bereiken. Het enkel afrekenen op bezoekersaantallen vinden alledrie de raadsleden tekort door de bocht. Volgens het CDA moet gerealiseerd worden dat in Europa de markt meer beteugeld is dan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten. De overheid is daarom echt onmisbaar. Met name behoud en diversiteit zijn aspecten die door de gemeente ondersteund zouden moeten worden, samen met het belangrijkste aspect: toegankelijkheid.

De lokale politieke partijen hebben aandacht voor de intrinsieke waarde van cultuur, maar richten zich evenals het bestuur toch in de eerste plaats op de instrumentele waarde. Het is niet de bedoeling de instellingen op afstand te plaatsen of afhankelijk te maken van de consument, maar aandacht voor de behoeften van de klant wordt gezien als een goede zaak. Met name de PvdA sluit zich aan bij de critici van publieksgericht cultuurbeleid, zoals Janneke Wesseling, genoemd in hoofdstuk 3. De lokale politiek hecht belang aan het waarborgen van de verschillende functies van cultuurbeleid. Het gaat hierbij om beheer en behoud, diversiteit en toegankelijkheid. De politici hebben de overtuiging dat daarbij een rol voor de overheid is weggelegd.

7.3.3 Instellingen

Burgers kunnen bij DiEP terecht voor het inzien van archiefstukken. Daarnaast worden er aanvullende diensten zoals cursussen en tentoonstellingen aangeboden. Het is bij uitstek een dienstverlenende organisatie. Beheer, behoud en het ontsluiten en ter beschikking stellen van bronnen zijn kort samengevat de doelstellingen. De organisatie worstelt met de inhoud en invulling van het begrip vraagsturing en het is de bedoeling dat dit onderhevige onderzoek bijdraagt aan een oplossing.

Het Dordrechts museum wil haar cultureel erfgoed onderhouden, bewaren en uitbreiden. Daarbij willen ze hun doelgroepen hierover informeren en betrekken bij Dordrecht en haar kunst. De doelen voor de komende tijd bestaan uit verbeteringen aanbrengen in de manier van presenteren, klantgerichtheid van het personeel en de toegankelijkheid van de collectie. Nota's vanuit het Rijk hebben geen directe invloed, maar worden wel nauwlettend in de gaten gehouden, omdat hierdoor bepaalde ontwikkelingen teweeg gebracht worden. Cultuur mag volgens de directeur best iets kosten voor de gebruikers. Over vraagsturing is hij positief en hij denkt hierbij aan: onderzoeken wie onze bezoeker is en wat deze wil. Het museum kan hier vervolgens op inspelen. In de huidige werkwijze hoeft hiertoe niets te worden veranderd, alleen verbeterd en aangescherpt. Voor het behoud en beheer ziet hij geen andere mogelijkheid dan betrokkenheid van de overheid.

7.3.4 Overige organisaties

Vraagsturing, vraaggericht werken, publieksgerichtheid; het lijkt een trend in de culturele sector. Alle onderzochte organisaties hebben aandacht voor hun publieksbereik. Zij willen zoveel mogelijk mensen laten profiteren van het nationale historische en culturele vermogen, zoals ook de doelstelling van culturele organisaties behoort te zijn. Uit het onderzoek blijkt echter dat de onderzochte organisaties niet eenduidig zijn in de invulling van het begrip vraagsturing. Uit de interviews blijkt dat deze term over het algemeen verward wordt met een vraaggerichte houding, vanuit de organisatie naar de bezoeker toe. De nadruk ligt daarbij op de dienstverlening.

De organisaties leggen onderling wel onderscheidende accenten in hun beleid en hebben elk een verschillend doelgroepenbeleid. Het blijkt dat ieder een eigen invulling geeft aan het begrip publieksgerichtheid en dat hierbij vertrouwd wordt op de eigen waarneming en een 'natuurlijk' proces. De onderzochte organisaties volgen dus geen professionele standaard voor het voeren van een succesvol beleid met betrekking tot publieksgerichtheid.

Uit de interviews zijn met name op het gebied van de praktijk tips voor DiEP gedestilleerd en minder op het gebied van beleid. Dat komt doordat niet alle geïnterviewden kunnen onderbouwen waarom ze bepaalde zaken als zodanig hebben vormgegeven. In principe streven de organisaties ook min of meer dezelfde doelstellingen na. Deze worden alleen op verschillende manieren ingevuld.

7.4 Conclusie

Uit het voorgaande blijkt dat de diverse actoren verschillende belangen nastreven. Er is sprake van een bestuurlijk/gemeentelijk belang, een politiek belang en er is het belang van de betrokken instellingen zelf. In grote lijnen willen zij hetzelfde, maar niet altijd om dezelfde reden. Dit heeft ook weer invloed op hun mening over het al dan niet wenselijk achten van vraagsturing.

Er bestaan verschillende associaties bij het begrip vraagsturing. Kort omschreven wordt het gezien als een middel om meer rekening te houden met de gebruikers. Er zijn drie vormen te onderscheiden:

- sturing door de vraag
- sturing op de vraag
- sturing van de vraag

De laatste twee vormen kunnen ook gekwalificeerd worden als vormen van vraaggerichtheid. Hierbij blijven de professionele standaarden van de sector belangrijk. In het geval van cultuur ontbreken de voorwaarden voor directe vraagsturing, de eerstgenoemde vorm. Het aanbod kan niet uitsluitend door de vraag bepaald worden, omdat de betreffende culturele organisaties ook verantwoordelijk zijn voor het beheer en behoud van de collectie. Bovendien wordt van hen verwacht dat zij zich aan professionele standaarden houden die in de sector gebruikelijk zijn. Naar mijn mening zou alleen de laatste vorm van vraagsturing toepasbaar kunnen zijn op de cultuursector. Dit is vanwege de beperkte mogelijkheden tot ondernemerschap, veroorzaakt door afhankelijkheid van de collectie. Buurma (2001) geeft een aantal concrete instrumenten

die vorm kunnen geven aan het vraaggericht werken, waaronder het doen van behoefteonderzoek en het bieden van service en kwaliteit.

Ik ben het eens met de stelling van Buurma, dat de overheid niet moet vergeten zelf eerst politieke keuzes te maken en een bestuurlijke koers uit te zetten. Er waren namelijk redenen voor de overheid om zich met deze sector bezig te houden. Dat moet dan niet alleen aan 'vragers' worden overgelaten.

Cultuur is in principe een non-collectief goed. Op basis van gewenste externe effecten en ontevredenheid over de uitkomst van het prijsmechanisme, behandelt de overheid cultuur als ware het collectief. Dit maakt cultuur tot een quasi-collectief goed. Op een gegeven moment is geconstateerd dat het cultuuraanbod en de publieke belangstelling te ver van elkaar af zijn komen te staan. Vandaar de huidige aandacht voor beter publiekbereik.

De aandacht voor cultuurbeleid in Dordrecht heeft met name te maken met de economische bijdrage die cultuur kan leveren aan de stad. Het bestuur is niet uit op het invoeren van zuivere vraagsturing, maar is op zoek naar bepaalde prikkels die het bezoekersaantal omhoog zouden kunnen brengen en de instellingen een hogere inhoudelijke status bezorgen. De lokale politiek heeft, iets meer dan het openbaar bestuur, ook aandacht voor de intrinsieke waarde van cultuur. Meer aandacht voor de bezoeker vinden zij absoluut een goede zaak, maar het mag niet ten koste gaan van de overige functies van de instellingen. Naar andere organisaties kan gekeken worden om te leren van hun 'best practices', maar een professionele standaard voor invulling geven aan het begrip publieksgerichtheid wordt, in elk geval door de onderzochte instellingen, niet gevolgd.

Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

Deze scriptie is begonnen aan de hand van een doelstelling en een centrale vraagstelling. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op deze vraag en de deelvragen en waar mogelijk worden relevante conclusies getrokken en bruikbare aanbevelingen gedaan. Om te beginnen wordt ingegaan op de gebruikte theorie. Dit zal gevolgd worden door de verzamelde empirische informatie. Uiteindelijk zal dit leiden tot beantwoording van de hoofdvraag.

De doelstelling die aan dit onderzoek ten grondslag ligt, luidt: *Erachter komen of vraagsturing een nuttig instrument is bij de uitvoering van het cultuurbeleid, door het Dordrechts Museum en het Stadsarchief. Dit moet bereikt worden door inzicht te geven in de theoretische benadering van het begrip vraagsturing en de praktijksituaties bij andere organisaties.*

Deze doelstelling geeft de mogelijkheid te kijken naar de specifieke elementen van cultuurbeleid en het soort 'goed' dat cultuur is. Het begrip vraagsturing moet geplaatst worden in een breder verband en dit draagt bij aan het gebruik van het begrip in andere sectoren dan tot nu toe het geval is.

De centrale vraag die vervolgens beantwoord zal worden luidt: *Kan de invoering van vraagsturing bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum?*

8.2 Visie overheid op cultuur

Hoofdstuk 2 behandelt de geschiedenis van het cultuurbeleid. Hierin komt naar voren dat het geloof in de maakbare samenleving, samenhangend met een sterk geloof in het succes van beleid, als een van de redenen van overheidsbemoeienis met cultuur wordt gezien. De overheid voerde in eerste instantie een voorwaardenscheppend beleid. Hierdoor konden diverse instellingen, zoals musea en bibliotheken worden opgericht. In de 20^e eeuw werd de overheid meer actief op cultuurgebied, voornamelijk vanwege de opvoedende rol die aan cultuur werd toegedicht. Na de Tweede Wereldoorlog kwamen daar het bijdragen aan de eenheid van het land en de strijd tegen het communisme bij. Eind jaren zeventig van die eeuw werden cultuurspreiding en maatschappelijke ontwikkeling de sleutelbegrippen van het beleid. Daarnaast zou cultuur een positieve bijdrage kunnen leveren aan diverse gewenste maatschappelijke begrippen, zoals integratie. De algemene toegenomen aandacht voor efficiency en effectiviteit heeft zich in het geval van cultuur vertaald in meer aandacht voor de publieke belangstelling.

8.3 Cultuur als economisch goed

De wet van vraag en aanbod, de normale economische werking, is op cultuur niet direct van toepassing. Sommige goederen komen op de markt nu eenmaal niet, of slechts in beperkte mate tot stand. De overheid is dan onmisbaar om deze zogenoemde collectieve goederen toch te verstrekken. Het wordt belangrijk geacht dat de bevolking kennis kan nemen van verschillende vormen van cultuur. De autoriteiten zijn echter bang dat burgers zelf niet goed hun behoefte aan cultuur tot uitdrukking kunnen brengen, of dat zij het cultuuraanbod omwille van de prijs links laten liggen. Daarnaast is er de idee dat cultuur een positieve invloed kan hebben op andere beleidsterreinen. Het zou kunnen dat gemeenten cultuur vooral zien als een mogelijke factor om het profiel van de stad te versterken. In Dordrecht is dit het geval. Cultuur wordt daar beschouwd als een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke infrastructuur.

Officieel bestaat het publiek belang in het geval van cultuurbeleid uit: *het beheren en uitbreiden van het (nationale) cultureel erfgoed, het waarborgen van het recht op inzage en het bewerkstelligen van openbaarheid van overheidsdocumentatie.*

Cultuur is niet direct een collectief goed. De overheid heeft echter de politieke keuze gemaakt om toch een cultuurbeleid te willen voeren. Deze wens komt voornamelijk voort uit paternalistische beweegredenen. Cultuur kan dus gezien worden als een quasi-collectief goed. Niet-betalenden kunnen in principe worden uitgesloten, maar vanuit beleidsoogpunt draagt de overheid zorg voor de bekostiging.

Aan cultuur wordt een steeds groter economisch belang gehecht. Dit maakt dat marktgerichtheid belangrijker wordt. De sector is echter erg subsidieafhankelijk. Ook moet in acht worden genomen dat culturele instellingen verschillende functies hebben. Kwaliteit is hierbij een belangrijk begrip. Cultuur moet bijdragen aan verschillende beoogde maatschappelijke effecten. In de prijsbepaling moet hiermee rekening gehouden worden. Bij het succesvol inspelen op wensen en behoeften van de gebruikers kan eventueel wel gebruik worden gemaakt van marketingtechnieken.

Er zijn veel positieve geluiden over deze nieuwe vorm van werken. Anderen achten het noodzakelijk gezien de veranderingen, maar er is ook kritiek. Critici vinden dat culturele instellingen niet afhankelijk gemaakt moeten worden van de grillen van de consument.

8.4 Eisen vanuit overheden

Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap verwacht van de musea dat zij zich actief inspannen om brede groepen in de samenleving te bereiken. Dit kan volgens het ministerie door nieuwe museumeducatieve concepten te ontwikkelen en maximaal toegankelijk te zijn. Daarnaast moet het museum aansluiten bij steeds meer gefragmenteerde publieksgroepen, veranderde verwachtingen van bezoekers en snel wisselende contexten. Van de musea wordt verder verwacht dat ze hun eigen kracht combineren met de vraag van het publiek, dat ze niet binnen de grenzen van de eigen instelling en sector blijven en zorgdragen voor professionele bedrijfsvoering en bestuur. Het vierde kabinet Balkenende stelt de toegankelijkheid van cultuur centraal. Er wordt

naar gestreefd zoveel mogelijk mensen bij cultuur te betrekken, zodat de kracht van cultuur overal wordt benut.

In 2003 is het onderzoeksrapport *Naar een publieksgericht archiefbestel* verschenen. Dit onderzoek werd geïnitieerd door het ministerie van OC&W. Volgens de onderzoekers is het al enkele jaren duidelijk dat de archiefsector meer publieksgericht moet gaan werken. De ambitie om meer publieksgericht te werken in de archiefwereld komt dus mede vanuit de overheid.

Het Rijk speelt geen directe rol in het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht en de betreffende instellingen. Hoewel de praktijk soms anders doet vermoeden is cultuur voor de gemeenten geen wettelijke taak. Dit is zichtbaar in de relatie van de gemeente met het Rijk. Gemeenten zijn als het om cultuur gaat redelijk autonoom. Dit komt bij Dordrecht mede doordat deze gemeente niet beschikt over rijksvoorzieningen. De rijksoverheid kan wel enige invloed uitoefenen op het gebied van cultuureducatie en via het Actieplan Cultuurbereik. De consequentie is echter dat Dordrecht tot nu toe weinig geld van de overheid krijgt om in cultuur te investeren. Dit zouden ze graag veranderd zien. Nationale plannen worden door de instellingen wel kritisch gevolgd, omdat hierdoor bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen teweeg gebracht kunnen worden waar op ingespeeld moet worden.

De actieve en stimulerende houding van de gemeente Dordrecht ten opzichte van het cultuurbeleid in de stad heeft met name te maken met de positieve effecten die zij toekent aan cultuur. Een van de redenen is dat het zou bijdragen aan het zichtbaar maken van het karakter van de stad en daarmee mede het toerisme stimuleren. De instrumentele waarde is, meer dan de intrinsieke waarde, belangrijk voor de gemeente. De gemeentelijke cultuurinstellingen, waaronder het Dordrechts Museum en het Stadsarchief, spelen bij de uitvoering van het beleid een belangrijke rol. Voornamelijk deze twee instellingen richten zich op een breed publiek en daarmee op een groot deel van de bevolking. Het Dordrechts Museum neemt in Dordrecht een belangrijke positie in, omdat het fungeert als landelijke publiekstrekker. Het Stadsarchief heeft zowel een lokale als een regionale functie.

Vanuit het gemeentebestuur wordt niet aangestuurd op zuivere vraagsturing. Wel wordt er gezocht naar bepaalde prikkels. Hiermee moet duidelijk worden gemaakt dat ook private partijen een bijdrage zouden moeten leveren aan cultuur en dat het gewenst is dat de instellingen zoveel mogelijk bezoekers trekken, wat weer bijdraagt aan de economische doelstellingen van de gemeente. Omdat er meer aspecten van belang zijn dan bezoekersaantallen alleen, wordt enkel sturen op output te beperkt gevonden.

De lokale politieke partijen hebben aandacht voor de intrinsieke waarde van cultuur, maar richten zich evenals het bestuur toch met name op de instrumentele waarde. Het is niet de bedoeling de instellingen op afstand te plaatsen of afhankelijk maken van de consument, maar aandacht voor de behoeften van de klant wordt gezien als een goede zaak. De lokale politiek hecht belang aan het waarborgen van de verschillende functies die de instellingen uitoefenen. Het gaat hierbij om beheer en behoud, diversiteit en toegankelijkheid. De politici hebben de overtuiging dat daarbij een rol voor de overheid is weggelegd.

8.5 Toekomstvisie instellingen

Het archief is bij uitstek een dienstverlenende organisatie. De organisatie worstelt met de inhoud en invulling van het begrip vraagsturing en hoe ze vorm moet geven aan het te weten komen van de vraag vanuit de samenleving. Daarnaast hebben de betrokkenen een organisatie voor ogen die met beide benen in de samenleving staat. Dit kan bijvoorbeeld door een podium te bieden voor, en actief deel te nemen aan debatten en discussies. Ook willen ze in staat zijn bezoekers voor langere tijd aan zich te binden.

De doelen van het Dordrechts museum voor de komende tijd bestaan uit verbeteringen aanbrengen in de manier van presenteren, klantgerichtheid van het personeel en de toegankelijkheid van de collectie. Over vraagsturing is men positief. Er wordt hierbij gedacht aan het volgende: onderzoeken wie hun bezoeker is en wat deze wil. Het museum kan hier vervolgens op inspelen. In de huidige werkwijze hoeft hiertoe volgens de directie niets te worden veranderd, verbetering en aanscherping is voldoende. Voor het behoud en beheer wordt geen andere mogelijkheid gezien dan betrokkenheid van de overheid.

8.6 Slotconclusie en aanbevelingen

Nu alle deelonderwerpen de revue hebben gepasseerd, kan de hoofdvraag worden beantwoord. Het betreft de vraag of de invoering van vraagsturing kan bijdragen aan het verbeteren van de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente Dordrecht door DiEP en het Dordrechts Museum. De conclusie luidt dat dit in bescheiden mate inderdaad het geval is.

De gemeente Dordrecht besteedt veel aandacht aan cultuur, vanwege de positieve bijdrage ervan aan het vestigingsklimaat en de economische impuls die het met zich mee kan brengen. Om dit te bereiken is het natuurlijk wenselijk dat de culturele instellingen bij het publiek in trek raken/blijven. Een mogelijkheid hiertoe was: proberen meer vraaggestuurd te gaan werken. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat vraagsturing in dit geval niet mogelijk is als je uitgaat van de strikte definitie van het begrip. Wanneer een minder strikte definitie wordt gehanteerd, er is dan eigenlijk sprake van vraaggerichtheid, behoort de toepassing van vraagsturing wel tot de mogelijkheden. Voorwaarde is dat er wel onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende functies die de instelling bekleedt. Deze lenen zich namelijk niet allemaal voor vraaggericht werken. Om nu tot een praktische invulling te komen van de mogelijke vraaggerichtheid bij de instellingen, worden hieronder een aantal concrete aanbevelingen gedaan.

Uit de literatuur zijn aantal aanbevelingen te doen die kunnen helpen om meer vraaggericht of klantgericht te zijn:

- willen weten wat bij de externe klant leeft;
- de interne klant willen kennen;
- instrumenten, mensen en activiteiten op de klant afstemmen;
- narekenen welke klanten geld opleveren;
- willen weten hoe de klant de aanpak ervaart.

Bovenstaande is ontleend aan Lamperjee (1988). De concrete instrumenten die de instellingen ter beschikking staan om meer klantgericht te werken zijn (ontleend aan Buurma, 2001):

- behoefteonderzoek, klachtenmanagement, informatiebeleid en kwaliteitssystemen in de rijksoverheid;
- afstemming van aanbod op de behoeften en voorkeuren van de consument, het onderscheiden van groepen klanten met hetzelfde profiel, de één-loket-gedachte en accountmanagement in gemeenten;
- front/back-office; (goede communicatie tussen het personeel onderling en tussen het front-office en de klant);
- service en kwaliteit bieden (de klant een goed product leveren en een prettig leveringsproces).

Ook uit de vergelijking met andere instellingen zijn een aantal aanbevelingen naar voren gekomen:

- Voer een actief tentoonstellingsbeleid;
- Organiseer een overleg tussen de medewerkers via wie het contact met de bezoekers verloopt en de beleidsmakers;
- Maak in de communicatie de koppeling tussen aanbod en doelgroep duidelijk;
- Richt een 'vrienden' organisatie op. Mogelijk kan dit in samenhang met het abonnementenbestand van het tijdschrift DiEP. Contact met deze groep kan leiden tot nieuwe impulsen voor de organisatie;
- De monitor aanvullen met een website-enquête, om zo antwoord te kunnen krijgen op meer specifieke vragen die leven binnen de organisatie;
- Stel een 'herdenkingslijst' samen en organiseer redactievergaderingen;
- Mogelijk kan een professioneel publieksonderzoek worden gedaan, al dan niet in samenhang met een website-analyse;
- Besteed in verband met de concurrentie op de vrijetijdsmarkt ook aandacht aan passieve elementen of activiteiten die aangeboden worden door of ontplooid kunnen worden binnen DiEP.

Het vraagstuk omtrent vraagsturing kan breder gezien worden dan de elementen waar dit onderzoek zich toe beperkt. Vandaar dat hier een tweetal aanbevelingen voor verder onderzoek volgen. Vanwege de stage die aan dit onderzoek ten grondslag ligt, is vraagsturing als vertrekpunt genomen. Wellicht is het voor de gemeente Dordrecht interessant om te onderzoeken of een andere bestuursvorm, zoals het op afstand plaatsen van de instellingen, niet beter aansluit bij hun doelstellingen.

Voor DiEP, en eventueel het Dordrechts Museum, is het wellicht een optie om een marketingdeskundige op het gebied van kunst en cultuur aan te stellen. Deze kan dan bijdragen aan een meer concrete invulling van de al gegeven aanbevelingen.

De doelstelling van deze scriptie is door de uiteenzettingen en betogen in de diverse hoofdstukken ingevuld. Er is inzicht gegeven in de mogelijke invulling van het begrip

vraagsturing en in het specifieke goed dat cultuur is. Dit komt zowel ten goede aan de direct belanghebbende van dit onderzoek (Stadsarchief Dordrecht) als aan andere geïnteresseerden. Hoewel de directe theoretische voorwaarden voor vraagsturing ontbreken, zijn er wel voordelen te bereiken door als organisatie meer op de bezoekers gericht te zijn. Daarvoor zijn zowel theoretische als praktische aanbevelingen gedaan.

Literatuurlijst

Boeken:

Abbing, H. (1989). *Een economie van de kunsten, beschouwingen over kunst en kunstbeleid*. Groningen.

Baljí, S. (2003). *Vragenderwijs: vraagsturing in de praktijk*. Den Haag.

Bevers, T. (1993). *Georganiseerde cultuur, de rol van overheid en markt in de kunstwereld*. Bussum, Coutinho.

Blaauwbroek, H., H. Bosselaar en K. Zwart (2000). *Klant in polderland, opiniërende artikelen over vraagsturing in het Hollandse landschap van de sociale zekerheid en gezondheidszorg*. Amsterdam, De Bruijn.

Bosselaar, H. (2005). *De vraag als antwoord: vraagsturing en sociaal beleid: voorwaarden en risico's*. Rotterdam.

Bovens, M.P.A., e.a. (2001). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn.

Buurma, H. (2001). *Marketing van overheidsbeleid*. Utrecht, Lemma.

Broek, A. van den (2005). *Cultuurminnaars en cultuurmijders*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

Deijck-Hofmeester, C. van en W-J. Raijmakers (2005). *De provincies kiezen in cultuurbeleid*. Den Haag, IPO.

Dijken, van en Stroeker (2003). *Naar een publieksgericht archiefbestel, kenmerken, doelbereik, consequenties*. Zoetermeer, IOO.

Dulken, H. van (2002). *Sanering van de subsidiering, overheidsbemoeyenis met monumentenzorg, film en toneel vanaf de jaren zestig*. Amsterdam, Boekmanstudies.

Engeldorp Gastelaars, Ph. van (1998). *Theorievorming en methoden van onderzoek binnen sociale wetenschappen: een introductie in het doen van onderzoek in bedrijfskundig perspectief*. Nieuwekerk aan de IJssel.

Frissen, P. (2004). Voorbij de samenhang. Pleidooi voor een leeg kunst- en cultuurbeleid. In: C. Smithuijsen en I.C. van der Vlies. *Gepaste afstand, de cultuurnotaprocedure tussen de kunst, het recht en het openbaar bestuur*. Amsterdam, Boekmanstichting. [pp. 13-28].

- Hazeu, C.A. (2000). *Institutionele economie, een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum.
- Hoof, A. van (2000). *Kranten met karakter: identiteit van kranten vanuit kwaliteitsperspectief*. Amsterdam.
- Joldersma, F. (2003). *Strategisch management voor non-profitorganisaties*. Assen.
- Koopmans, L., A.H.E.M. Wellink, C.A. de Kam, C.G.M. Sterks, H.J. Woltjer (2003). *Overheidsfinanciën*. Groningen.
- Kuypers, P. (1999). *In de schaduw van de kunst. Een kritische beschouwing van de Nederlandse cultuurpolitiek*. Amsterdam.
- Lamperjee, N. (1988). *Klantgerichtheid: seminarbundel H.J. Kuhlmeijer seminar 3 november 1988 Rotterdam*. Rotterdam.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2002). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2005). *Bewaren om teweeg te brengen: museale strategie*. Den Haag.
- Noordman, Th. B.J. (2000). *Museummarketing*. Den Haag.
- Noordman, Th. B.J. (2003). *Kunstmanagement*. Amsterdam.
- Pots, R. (2002). *Cultuur, koningen en democraten, overheid & cultuur in Nederland*. Sun.
- Spalding, J. (2004). *Contemplating the reflection of the moon in a pool, Musing on the museum of the future*. Amsterdam, NVM.
- Verschuren, P. en H. Doorewaard (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht, Lemma.
- Vlies, I.C. van der (2004). Autonomie en verplichtingen. In: C. Smithuijsen en I.C. van der Vlies. *Gepaste afstand, de cultuurnotaprocedure tussen de kunst, het recht en het openbaar bestuur*. Amsterdam, Boekmanstichting. [pp.29-49].
- Wesseling, J. (2003). Een museum moet leven. In: *Boekman*, 61, 7-15.
- Winsemius, A. (1999). *De overheid in spagaat, theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid*. Amsterdam.
- Wolfson, D.J. (1988). *Publieke sector en economische orde*. Groningen.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks.

Interviews:

Naam geïnterviewde	Organisatie	Functie	Datum
Hans Spigt	Gemeente Dordrecht	Wethouder Sociale Zaken Ruimtelijke ontwikkeling en Cultuur	11 september 2006
Henk Kranendonk	Gemeente Dordrecht	(interim) Hoofd van de sector Cultuur	3 augustus 2006
Peter Schoon	Dordrechts Museum	Directeur	21 augustus 2006
Rob Hamburger	Partij van de Arbeid Dordrecht	Voormalig raadslid	21 augustus 2006
Tamara Bonnema	D66 Dordrecht	Fractielid, gespecialiseerd in cultuur	1 september 2006
Henk Klok	CDA Dordrecht	Fractielid, gespecialiseerd in cultuur	20 september 2006
Lidewij de Koekkoek	Toekomstig DiEP	Hoofd Bureau Monumentenzorg en Archeologie	24 maart 2006
Mirjam van den Oever	Toekomstig DiEP	Medewerker archeologie	16 maart 2006
Siem van der Woude	Tresoar Leeuwarden	Hoofd Publieke Dienstverlening	2 maart 2006
Josje Valenbreder	Gemeentearchief Rotterdam	Hoofd Baliediensten	22 februari 2006
Ludger Smit	Gemeentearchief Amsterdam	Sectiehoofd Presentatie	22 februari 2006
Ellen Loozen	Limburgs Museum	Hoofd Publiekszaken	23 februari 2006
Vincent Sleebe	CODA Apeldoorn	Archivaris	2 maart 2006
Yvonne Weelings	RHC Tilburg	Hoofd Beheer	3 maart 2006

Overige documenten:

Bedrijfsplan Dordrechts Museum 2004-2008, juni 2004

Bedrijfsplan Regionaal Cultuurhistorisch Centrum Dordrecht (DiEP) 2004 - 2007, mei 2004

Jaarplan Regionaal Historisch Centrum Tilburg, 2006

Jaarplan 2006 Limburgs Museum, september 2005

Het gemeentearchief Rotterdam: naar een betrouwbaar informatiecentrum, januari 2005