

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

# INZICHT IN IMPACT

Een kwalitatief onderzoek naar de verantwoording van de  
maatschappelijke impact van culturele instellingen

JET HAGE  
ROTTERDAM, JULI 2022

Jet Hage

Studentnummer: 581842

Scriptiebegeleider: dr. K. Migchelbrink

Tweede lezer: dr. A. Albareda Sanz

Aantal woorden: 19.862 (excl. Referenties, bijlagen, voorwoord)

Datum: 11.07.2022

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Beleid & Politiek (Bestuurskunde)

## Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord komt er een einde aan zes jaar lang studeren. Een tijd die voor mij voorbij is gevlogen, eerst in Den Haag en de laatste twee jaar in Rotterdam. Voor mij geen onbezorgde tijd, maar wel een tijd waarin studeren vaak een welkome afleiding vormde van alles wat er die jaren thuis afspeelde. Des te meer ben ik trots op wat ik heb kunnen afleveren en wat ik allemaal heb geleerd.

Maatschappelijke impact is een thema wat me aangaat en waar ik afgelopen jaren op verschillende werkplekken, van verschillende mensen van heb kunnen leren. Zo ook tijdens mijn onderzoeksstage bij De Boekmanstichting in Amsterdam, waarvoor ik Rogier Brom wil bedanken voor de fijne begeleiding. Daarnaast heeft de begeleiding van mijn scriptiebegeleider dr. Koen Migchelbrink vanuit de Erasmus Universiteit me enorm geholpen met het proces van het schrijven van deze thesis. Ook de steun van beste vriendinnen kan hier niet in missen, die altijd tijd hadden om aan te horen hoeveel uren ik wel niet spendeerde aan het schrijven van mijn scriptie. Als laatste natuurlijk familie, waarvan ik weet dat ze waarschijnlijk nog trotser zullen zijn dan ik!

## Samenvatting

Culturele instellingen worden gewaardeerd voor wat zij betekenen voor de samenleving, ook wel de ‘maatschappelijke impact’ genoemd. Beleidsmakers en subsidieverstrekkers willen daarom graag weten hoe deze maatschappelijke impact er precies uit ziet. Voor culturele instellingen is het echter lastig om zelf vorm te geven aan deze verantwoording en om hier meetbare prestatie-indicatoren aan te verbinden. Dit onderzoek heeft daarom als doel om in kaart te brengen hoe culturele instellingen de maatschappelijke impact die zij creëren beter kunnen verantwoorden door middel van prestatie-indicatoren. Hiervoor is een vergelijkende case study uitgevoerd bij de culturele deelsectoren erfgoed en podiumkunsten. De data voor de case study is verzameld door middel van interviews en een documentanalyse.

Dit onderzoek toont aan dat de maatschappelijke impact van culturele instellingen kan worden verantwoord aan de hand van verschillende dimensies. Er zijn vier dimensies die voortkomen uit de bestaande theorie en die nog steeds belangrijk zijn, namelijk: (1) verruimd empathisch vermogen, (2) ontwikkeling van sociaal kapitaal, (3) economische groei en (4) het ontwikkelen van een gemeenschappelijke betekenis. Tegenwoordig lijkt diversiteit en inclusie echter ook een belangrijke rol te spelen, een nieuwe dimensie die in eerdere theorieën niet werd beschreven. Diversiteit en inclusie wordt daarom toegevoegd als vijfde dimensie die zou kunnen bijdragen aan het verantwoorden van maatschappelijke impact. Culturele instellingen zouden per dimensie verantwoording af kunnen leggen aan de hand van de voorgeschreven prestatie-indicatoren uit dit onderzoek. Deze indicatoren vragen wel grotendeels om een kwalitatieve verantwoording.

De vergelijkende case study wees uit dat er geen duidelijke verschillen zijn te zien tussen de twee deelsectoren in het verantwoorden van maatschappelijke impact. Het verantwoorden van maatschappelijke impact is dan ook nog in ontwikkeling. De beleidsmaker wil graag dat culturele instellingen zelf invulling geven aan de maatschappelijke impact die gecreëerd wordt. Instellingen zouden juist graag tools ontvangen die hulp bieden bij de verantwoording aan de hand van prestatie-indicatoren. Er bestaat echter dunne scheidslijn tussen een handreiking om maatschappelijke impact te verantwoorden en een nieuwe, bureaucratische beoordelingssystematiek die voor culturele instellingen zal zorgen voor meer verantwoordingslast.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	4
Lijst van figuren en tabellen .....	7
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Aanleiding</i> .....	8
1.2. <i>Probleemstelling</i> .....	9
1.4. <i>Relevantie</i> .....	13
1.5. <i>Leeswijzer</i> .....	14
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>15</b>
2.1 <i>Maatschappelijke impact</i> .....	15
2.2 <i>Publieke waarde theorie</i> .....	17
2.3 <i>Prestaties verantwoorden</i> .....	20
2.4 <i>Maatschappelijke impact verantwoorden in de cultuursector</i> .....	22
2.5 <i>Samenvattend</i> .....	26
2.6 <i>Conceptueel model</i> .....	27
<b>3. Methodologie.....</b>	<b>28</b>
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i> .....	28
3.2 <i>Onderzoeksmethode</i> .....	28
3.2.1 <i>Casusbeschrijving</i> .....	30
3.2.2 <i>Casusselectie</i> .....	32
3.3 <i>Operationalisatie</i> .....	34
3.4 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i> .....	37
3.5 <i>Samenvattend</i> .....	38
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>40</b>
4.1 <i>Ontwikkeling sociaal kapitaal</i> .....	40
4.2 <i>Economische groei</i> .....	41
4.3 <i>Het scheppen van sociale banden</i> .....	42
4.4 <i>Uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis</i> .....	44
4.5 <i>Verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden</i> .....	45
4.6 <i>Verruimd empathisch vermogen</i> .....	45
4.7 <i>Cognitieve groei</i> .....	48
4.8 <i>Samenvattend</i> .....	48
4.8.1 <i>Hoe ziet de maatschappelijke impact van culturele instellingen eruit?</i> .....	48
4.8.2 <i>Welke prestatie-indicatoren kunnen een rol spelen in het verantwoorden van maatschappelijke impact?</i> .....	49

4.8.3	Hoe worden culturele instellingen op dit moment beoordeeld op maatschappelijke impact?	50
4.8.4	Hoe proberen culturele instellingen maatschappelijke impact te verantwoorden?	51
4.8.5	Welke moeilijkheden zien bestuurders van culturele instellingen rondom het verantwoorden van maatschappelijke impact?	51
5.	Discussie	53
5.1	<i>Reflectie</i>	53
5.2	<i>Beperkingen</i>	55
5.3	<i>Implicaties van het onderzoek</i>	56
6.	Aanbevelingen	58
7.	Conclusie	61
8.	Referenties	63
9.	Bijlagen	69
9.1	<i>Codeboom</i>	69
9.2	<i>Topiclist</i>	70
9.3	<i>Interviewvragen</i>	70
9.4	<i>Respondentenlijst</i>	71
9.5	<i>Documentselectie</i>	72
9.6	<i>Toestemmingsformulier dataverzameling</i>	74
9.7	<i>Overzicht prestatie-indicatoren maatschappelijke impact per dimensie</i>	76
9.8	<i>Beoordeling door subsidiërende overheden</i>	78

## **Lijst van figuren en tabellen**

### **Figuren**

- Figuur 1: Strategische driehoek (Moore, 1995 & Williams & Shearer, 2011)
- Figuur 2: Proposed public value measurement dimensions (Faulkner & Kaufman, 2017)
- Figuur 3: Public Value Framework (gebaseerd op Meynhardt & Bartholomes, 2011)
- Figuur 4: Publieke waarde van cultuur framework (McCarthy et al., 2004)
- Figuur 5: Conceptueel model
- Figuur 6: Gesimplificeerde weergave van het onderzoek

### **Tabellen**

- Tabel 1: Casusselectie erfgoed
- Tabel 2: Casusselectie podiumkunsten
- Tabel 3: Operationalisatieschema
- Tabel 4: Topiclist
- Tabel 5: Interviewvragen
- Tabel 6: Respondentenlijst
- Tabel 7: Documentselectie
- Tabel 8: Prestatie-indicatoren per dimensie
- Tabel 9: Beoordeling maatschappelijke impact door subsidiërende overheden

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

*“Cultuur is van wezenlijk belang voor onze samenleving en een investering in onze maatschappij. Het brengt mensen bij elkaar, daagt uit en biedt nieuwe perspectieven. Zonder cultuur wordt het leven schraal, dof en bleek. Zonder cultuur ontbreken inspiratie, plezier en verbinding. En zonder cultuur staan we stil. Een nieuwe blik op de wereld of op je leven, krijg je tijdens een voorstelling, een bezoek aan een iconisch gebouw of gebied, een tentoonstelling, bij het zien van een film of in al die andere momenten waarop cultuur ons bestaan verrijkt. Cultuur maakt bovendien herkenning mogelijk én toont verschillen tussen mensen”* (Kamerstukken II, 32820, nr. 467, 2022, p.1).

Bovenstaand citaat uit een kamerbrief over het herstel na de coronacrisis schetst hoe staatssecretaris Uslu van Cultuur en Media betekenis geeft aan de Nederlandse cultuursector. Culturele instellingen zijn van belang voor de maatschappij, omdat ze effecten met zich meebrengen die invloed hebben op hoe mensen zich ontwikkelen, maar ook op hoe mensen met elkaar omgaan (Kamerstukken II, 32820, nr. 467, 2022). In het cultuurbeleid van 2021-2024 werd het belang van de maatschappelijke waarde van de kunst- en cultuursector ook al door toenmalig Minister van Engelshoven benoemd. Zo zou cultuur mensen met elkaar kunnen verbinden en de samenleving hechter maken (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2019). Dit idee vindt zijn weg in het hele cultuurbestel, ook in het regionale cultuurbeleid. De provincie Limburg zet met het cultuurbeleid van 2021-2024 bijvoorbeeld in op het ondersteunen van een sociale agenda door cultuur te verbinden met zorg en welzijn initiatieven, of sport en cultuur. De provincie Overijssel geeft aan dat het culturele aanbod ook een zekere impact zou moeten hebben en daarmee ook effectief moet zijn buiten het culturele domein (LKCA, 2020). Maar hoe ziet maatschappelijke impact er precies uit en hoe valt het te verantwoorden?

Vermeulen (2022) definieert maatschappelijke impact als volgt: “Het effect van de activiteiten van een organisatie op de maatschappij, op de sociale, ecologische en economische dimensie. Het geeft inzicht in jouw maatschappelijke toegevoegde waarde, en in datgene waarin jij als organisatie het verschil kan maken in de samenleving.” (p.58). In cultuurnota's en beleidsstukken komt het thema veelvuldig voor onder de noemer van ‘maatschappelijke impact’, ‘sociale effecten’, ‘maatschappelijke voordelen’ of ‘maatschappelijke opbrengst’. In de wetenschappelijke literatuur wordt juist vaak gesproken



over *public value*. Een term die bekend is geworden door onder andere Moore (1997), die hiermee onderschrijft dat de prestaties van organisaties ook een publieke waarde kunnen leveren, als een toegevoegde waarde voor de samenleving die verder gaat dan het individuele belang.

Dat culturele instellingen op maatschappelijk gebied kunnen bijdragen komt onder andere voort uit de politieke discussies over cultuurbeleid (Boekmanstichting, 2022b). In de Cultuurmonitor van 2021, de monitor die gegevens over ontwikkelingen binnen de Nederlandse culturele sector in kaart brengt, wordt het verantwoorden van maatschappelijke impact door de Boekmanstichting dan ook als opvallende trend beschreven. Voor beleidsmakers is maatschappelijke impact een graadmeter die het 'nut' van de culturele sector voor de samenleving zou kunnen verklaren (Schrijvers et al., 2015). Bestuurders willen steeds meer weten over de maatschappelijke impact van culturele instellingen, omdat het onderschrijft welke effecten de publieke bekostiging van cultuur met zich meebrengt voor bijvoorbeeld het publiek, de stad, een regio of zelfs het land. Dit betekent dat culturele instellingen deze impact moeten verantwoorden in de richting van de beleidsmaker en de subsidieverstrekker (Bunnik, 2016).

Ook de Raad voor Cultuur (2020a), het onafhankelijke adviesorgaan van de regering, wil in de toekomst meer belang hechten aan de maatschappelijke impact van culturele instellingen. Het zou moeten worden meegenomen in het monitoren en in de kwaliteitsbeoordeling van culturele instellingen. In het advies 'Onderweg naar overmorgen' dat de Raad voor Cultuur uitbracht tijdens de coronacrisis in 2020, wordt het volgende probleem vastgesteld: "Subsidiegevers beoordelen en monitoren instellingen vooral op kwantitatieve data (aantallen producties, aantallen publiek, aantallen presentatiemomenten) in plaats van op maatschappelijke of artistieke impact en publieksbeleving." (2020a, p.33). Wanneer instellingen hun bijdrage aan de maatschappij beter zouden kunnen verantwoorden, zou dit de cultuursector meer vrijheden kunnen geven, de sector zal er meer weerbaarheid door krijgen en het biedt ruimte voor nieuwe ontwikkelingen (Raad voor Cultuur, 2020a).

## **1.2. Probleemstelling**

Er wordt met regelmaat gesproken over de maatschappelijke voordelen die de cultuursector zou opbrengen. In de eerdergenoemde kamerbrief van staatssecretaris Uslu wordt bijvoorbeeld gesteld dat het nieuwe perspectieven kan opleveren en dat het zorgt voor verbinding tussen mensen (Kamerstukken II, 32820, nr. 467, 2022). Impactstudies tonen aan dat culturele instellingen van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van sociaal kapitaal,

gezondheidsvoordelen, het creëren van sociale banden en het delen van een gemeenschappelijke betekenis (McCarthy et al., 2004). Marlet et al. (2007) beschrijven drie categorieën waarin deze effecten van cultuur zijn terug te brengen: individueel, sociaal en economisch. Individueel gaat het om het mentale welzijn van een individu dat verbeterd kan worden door cultuur. Op sociaal niveau werkt cultuur verbindend en kan het de tevredenheid over de omgeving verbeteren, wat ook weer een positief effect heeft op veiligheid. Economisch kunnen culturele instellingen effect uitoefenen op werkgelegenheid, toerisme en de lokale economie.

Voor culturele instellingen helpt het verantwoorden van deze prestaties bij de externe verantwoording aan stakeholders en financiers en het levert stuurinformatie op die vervolgens strategisch gebruikt kan worden. Zo kunnen prestaties beter gemanaged worden en kan er worden ingezet op het verbeteren van deze prestaties (Vermeulen & Maas, 2021). Ook in het kader van evidence-based beleid zou het logisch zijn om maatschappelijke impact te verantwoorden. Bij evidence-based beleid draait het namelijk om het verantwoorden van prestaties, om daarmee bepaalde beleidskeuzes te legitimeren (Van den Hoogen, 2013). Dat het waardevol zou zijn om verantwoording af te kunnen leggen over de gecreëerde maatschappelijke impact, betekent echter niet dat dit in de praktijk ook al goed werkt.

Wanneer er wordt ingezoomd op de maatschappelijke impact van culturele instellingen zoals deze in impactstudies wordt voorgesteld, kan deze worden onderverdeeld in veel verschillende variabelen die effect hebben op een brede sociale context. Dit maakt het moeilijk om te bepalen welke maatschappelijke effecten er precies zijn te bewijzen en aan welke instellingen die effecten toegewezen kunnen worden. Met andere woorden, het is lastig om een duidelijke causaliteit te vinden (Bunnik, 2016; Gielen et al., 2014). Daarnaast is maatschappelijke impact bij uitstek een begrip wat moeilijk is vast te leggen in kwantitatieve prestatie-indicatoren. Omdat prestatiemetingen vaak ingericht zijn op cijfermatige resultaten (Van Thiel, 2009), bemoeilijkt dit het meten en vergelijken van prestaties op dit gebied. Ook de eigenschappen van publieke organisaties, in dit geval culturele instellingen, dragen hier niet aan bij (Van de Walle & Van Dooren, 2006). Niet alleen is maatschappelijke impact moeilijk kwantificeerbaar, het is ook een abstract begrip waar weinig overeenstemming over bestaat. Dit komt deels omdat het begrip op veel verschillende manieren gedefinieerd wordt en er verschillende theorieën over geschreven zijn (Prebble, 2012).

Volgens Vermeulen en Maas (2021) bestaan er nu nog veel aannames over de impact die culturele instellingen maken. In veel gevallen tasten instellingen in het duister over hoe ze maatschappelijke impact het beste zouden kunnen verantwoorden. Er zijn nog geen duidelijke richtlijnen of tools die ze hierbij helpen. De Raad voor Cultuur vindt dat het huidige

cultuurbestel hier ook niet aan bijdraagt omdat dit systeem ervoor zorgt dat culturele instellingen op veel verschillende niveaus verantwoording moeten afleggen. Instellingen moeten nu in sommige gevallen verantwoording afleggen aan Rijkscultuurfondsen, de gemeente, aan de provincie en misschien nog private fondsen. Als gevolg moeten instellingen iedere keer op een andere manier verantwoording afleggen. Een gemeente heeft bijvoorbeeld andere belangen dan de provincie en zal daardoor andere prestaties van de culturele instelling belangrijk vinden en hanteert misschien weer andere definities en voorwaarden. Dit creëert een hoge lastendruk bij culturele instellingen (Raad voor Cultuur, 2020a).

Bovenstaande redenen maken het moeilijk om maatschappelijke impact te kunnen verantwoorden. Dat neemt niet weg dat verantwoording iets is wat altijd terug blijft komen in de publieke sector. Het verantwoorden van impact kan nodig zijn om te voldoen aan eisen van externe verantwoording, om een duidelijke en maatschappelijk waardevolle missie vast te stellen voor een organisatie en om verantwoording intern te bevorderen (Faulkner & Kaufman, 2017). Wanneer het duidelijk is hoe immateriële, sociale resultaten eruitzien, kunnen ze ook beter worden meegenomen in de beoordeling en besluitvorming. Daarnaast is het belangrijk voor met name publieke organisaties, of publiek gefinancierde instellingen, om de maatschappelijke impact die zij creëren naar buiten uit te kunnen dragen. Wanneer een organisatie kan bewijzen welke maatschappelijke waarde zij produceert, kunnen zij ook meer vertrouwen van burgers en politiek verwachten (Maas & Liket, 2011).

Voor culturele instellingen is het niet moeilijk om ter verantwoording bezoekersaantallen aan te leveren, of het aantal tentoonstellingen dat is gepresenteerd. Wat wel aandacht nodig heeft, is aantonen welke maatschappelijke impact dit precies oplevert. Vooral in een tijd waarin maatschappelijke impact een thema is dat zowel binnen het openbaar bestuur als de culturele sector steeds belangrijker lijkt. De volgende hoofdvraag staat daarom centraal in dit onderzoek:

*Hoe kunnen culturele instellingen de maatschappelijke impact die zij creëren beter verantwoorden door middel van prestatie-indicatoren?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal eerst door middel van literatuuronderzoek worden onderzocht hoe het begrip maatschappelijke impact precies kan worden gedefinieerd en hoe prestatie-indicatoren een bijdrage kunnen leveren aan de verantwoording hiervan. Om in kaart te brengen hoe de maatschappelijke impact van culturele instellingen verantwoord zou kunnen worden wordt vervolgens een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Aan de hand van interviews zal worden uitgezocht hoe bestuurders in de deelsector podiumkunsten en de

deelsector erfgoed de maatschappelijke impact van de betreffende culturele instelling percipiëren, maar ook hoe zij omgaan met de verantwoording hiervan en of prestatie-indicatoren hier mogelijk een bijdrage aan zouden kunnen leveren. Aanvullend zal met een documentanalyse worden onderzocht hoe de beoordeling van maatschappelijke impact op dit moment op verschillende niveaus plaatsvindt en hoe hier invulling aan moet worden gegeven door culturele instellingen. Om al deze informatie gestructureerd in kaart te kunnen brengen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

- *Hoe kan maatschappelijke impact worden gedefinieerd?*
- *Hoe kan maatschappelijke impact worden verantwoord?*
- *Welke rol spelen prestatie-indicatoren in de verantwoording van prestaties?*
- *Welke moeilijkheden bestaan er rondom het verantwoorden van de maatschappelijke impact van culturele instellingen?*

Empirische deelvragen:

- *Hoe ziet de maatschappelijke impact van culturele instellingen eruit?*
- *Welke prestatie-indicatoren kunnen een rol spelen in het verantwoorden van deze maatschappelijke impact?*
- *Hoe worden culturele instellingen beoordeeld op maatschappelijke impact?*
- *Hoe proberen culturele instellingen hun maatschappelijke impact te verantwoorden?*
- *Welke moeilijkheden zien bestuurders van culturele instellingen rondom het verantwoorden en de beoordeling van maatschappelijke impact?*

### **1.3. Doelstelling**

Een betere verantwoording van de maatschappelijke impact van culturele instellingen, met de daarbij horende, goed werkende prestatie-indicatoren zouden het een maatstaf kunnen maken die beter te managen is. Daarnaast geeft het ook de betrokken stakeholders een beter beeld van de maatschappelijke effecten die culturele instellingen kunnen creëren (Vermeulen & Maas, 2021). Ook de Raad voor Cultuur geeft aan in de toekomst tijdens het beoordelingsproces meer rekening te willen houden met de maatschappelijke impact die culturele instellingen creëren (Raad voor Cultuur, 2020a). Dit onderzoek heeft daarom als doel om in kaart te brengen hoe de maatschappelijke impact van culturele instellingen beter verantwoord zou kunnen worden, zodat zowel culturele instellingen als subsidiërende overheden hiervan kunnen leren. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan hopelijk

een aanbeveling worden geschreven die culturele instellingen en beoordelaars kan helpen met deze verantwoording.

#### **1.4. Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek kan zowel wetenschappelijk, bestuurskundig als maatschappelijk worden onderbouwd. Allereerst heeft het onderzoek een wetenschappelijke relevantie, omdat er nog veel discussie bestaat over hoe maatschappelijke impact meetbaar kan worden gemaakt en hoe het verantwoord zou kunnen worden met de juiste prestatie-indicatoren. In de literatuur wordt vaak de *'missing link'* genoemd als het gaat over de maatschappelijke impact van culturele instellingen, mede door de complexiteit van het onderwerp en de verschillende manieren waarop het gelegitimeerd kan worden (Bunnik, 2016). Daarnaast poogt dit onderzoek een toevoeging te zijn op bestaand wetenschappelijk onderzoek op dit gebied, mede omdat in dit onderzoek de visie van de bestuurder ook een belangrijke plaats krijgt. Als het gaat om het meten van prestaties is dit wenselijk, omdat organisaties zelf meer zicht hebben op indicatoren waarop zij kunnen worden beoordeeld en wat wel en niet werkt (Van Thiel, 2009).

Ook op bestuurskundig vlak kan dit onderzoek een bijdrage leveren. Het verantwoorden van maatschappelijke impact speelt niet alleen een rol in cultuurbeleid, maar in de hele publieke sector. Steeds meer beleidsterreinen proberen inzicht te krijgen in hoe maatschappelijke impact een rol kan spelen in beleid (Flynn & Hodgkinson, 2001). Een vernieuwend inzicht in hoe maatschappelijke impact beter verantwoord kan worden, kan mogelijk ook voor andere sectoren en beleidsmakers relevant zijn. Daarnaast levert het ook een bijdrage aan de bestaande bestuurskundige theorieën rondom maatschappelijke impact en publieke waarde. De meetbaarheid en verantwoording van publieke waarden die publieke organisaties leveren vormen al langer een probleem, omdat het zal moeten worden gebaseerd op indicatoren die moeilijk in kwantificeerbare waarden te vangen zijn (Van Thiel, 2009).

Maatschappelijk gezien is dit onderzoek ook relevant. Aan de hand van dit onderzoek moet duidelijk worden hoe culturele instellingen zich beter kunnen verantwoorden over hun maatschappelijke impact. Wanneer culturele instellingen beter kunnen verantwoorden welke maatschappelijke effecten zij creëren, zou dit de positie van culturele instellingen in de samenleving over het algemeen kunnen versterken (Vermeulen & Maas, 2021). Daarbij dient cultuur over het algemeen een publiek doel, dat bestaat uit inspireren, verbeelding, ontspanning en de maatschappelijke effecten die eerder zijn benoemd. Met het juiste cultuurbeleid zouden deze intrinsieke en instrumentele waarden van cultuur Nederlandse burgers moeten bereiken (Schrijvers et al., 2015). Culturele instellingen zijn hiertoe in staat

wanneer zij de mogelijkheden blijven krijgen om hun aanbod te presenteren en produceren. In het verlengde hiervan is het dus ook relevant voor bezoekers van cultuurinstellingen. Wanneer culturele instellingen hun maatschappelijke impact beter kunnen verantwoorden, zullen ze misschien eerder kans maken op overheidssubsidies en als gevolg ook meer impact kunnen maken.

### **1.5. Leeswijzer**

Deze thesis bestaat uit negen hoofdstukken. In het eerstvolgende hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch kader. Hierin wordt de wetenschappelijke basis van het onderzoek beschreven en worden de belangrijke begrippen, definities en theorieën uiteengezet. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek besproken, waarin wordt uitgelegd welke dataverzamelings- en analysemethoden gebruikt worden. Vervolgens zullen in hoofdstuk vier de resultaten worden gepresenteerd. Daarop volgt in hoofdstuk vijf de discussie, die zal ingaan op de resultaten ten opzichte van de theorie en de limitaties van het onderzoek. In het zesde hoofdstuk zullen de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek worden beschreven. In het zevende hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek uiteengezet. Hoofdstuk acht en negen bevatten de referenties en bijlagen.

## **2. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen van het onderzoek afgebakend en zal de wetenschappelijke basis van het onderzoek worden beschreven. Hierdoor kunnen de theoretische deelvragen van het onderzoek worden beantwoord. Aan het eind van het hoofdstuk wordt het conceptueel model toegelicht dat het uitgangspunt vormt voor het kwalitatieve onderzoek.

### **2.1 Maatschappelijke impact**

Het concept maatschappelijke impact wordt vaak verward met andere begrippen zoals 'maatschappelijke waarde', 'sociale impact' of 'sociale voordelen'. Ebrahim en Rangan (2010) stellen dan ook dat maatschappelijke impact een concept is dat in de praktijk al vaak gebruikt wordt, maar dat nog geen vaste, wetenschappelijke betekenis heeft. In de wetenschappelijke literatuur over ontwikkelingshulp wordt het bijvoorbeeld uitgedrukt als "significante of blijvende verandering in het leven van mensen, teweeggebracht door een bepaalde actie of reeks acties" (Roche, 1999, p.21). In de sociale wetenschappen gaat sociale impact om effecten op het persoonlijke niveau en zou maatschappelijke impact juist meer te maken hebben met effecten op verschillende niveaus en gebieden van de samenleving (Vermeulen, 2021). Een positieve maatschappelijke impact kan van waarde zijn voor de begunstigden en de samenleving als geheel, als gevolg van een activiteit of interventie. Een impactmeting zou moeten uitwijzen welke effecten een bepaalde activiteit of interventie op de samenleving, stakeholders of organisatie hebben (Ebrahim & Rangan, 2010). Clark et al. (2004) voegen hieraan toe dat wanneer het gaat om maatschappelijke impact, dit zou moeten worden beschouwd als "het deel van de totale uitkomst dat is gebeurd als gevolg van de activiteit van een organisatie, boven wat er sowieso zou zijn gebeurd" (p.7).

Een term die in de bestuurskundige wetenschappelijke literatuur vaak gerelateerd wordt aan het concept maatschappelijke impact is 'publieke waarde'. De Publieke waardebenadering kan worden omschreven als een perspectief dat ingaat op het denken over publiek management en over de voortdurende verbetering van publieke diensten (Constable et al., 2008, geciteerd in Williams & Shearer, 2011). Het wordt gebruikt als een manier om de activiteiten van de overheid te kunnen begrijpen, om beleid te kunnen onderbouwen en om dienstverlening te construeren (O'Flynn, 2007). Deze manier van denken is ooit ontstaan als tegenreactie op het bedrijfsmatig denken van de overheid. Om deze reactie te kunnen verklaren wordt vaak gewezen naar de *New Public Management* hervormingen van de jaren

tachtig, toen de traditionele bestuurskunde overging naar een *New Public Management* (NPM) systeem (O'Flynn, 2007).

Eén van de effecten van deze NPM-stijl is dat het kan leiden tot een nadrukkelijke focus op meetbare waarden, zoals kosten of juist opbrengst. Waarden die minder goed meetbaar zijn, worden door een NPM-stijl snel uit het oog verloren, omdat het vooral draait om efficiëntie en productie (Pollitt, 2003). Deze ontwikkeling werd ook wel de '*audit explosion*' of de '*audit society*' genoemd, omdat het meten van prestaties en output de hoogste prioriteit waren geworden (Power, 2000). Dit is dan ook de valkuil van het NPM. De doelstellingen die worden gesteld gaan voorbij aan veranderingen in de samenleving en politiek (Stoker, 2006). Ook termen als 'rendementsdenken' en de 'prestatie paradox' kwamen voorbij als kritiek op NPM. Het rendementsdenken slaat op de processen voortkomend uit NPM waarin alles begroot en verantwoord moet worden en het management vooral resultaatgericht moet zijn.

NPM zorgde ervoor dat beleidsevaluaties werden gebaseerd op behaalde doelstellingen en strenge prestatie-indicatoren (Van der Knaap & Pattyn, 2016). Deze prestatie-indicatoren zijn maatstaven die een bepaalde prestatie meetbaar maken (Van Thiel, 2009). Doordat prestatiemetingen grotendeels zijn ontstaan vanuit het New Public Management zijn veel indicatoren gebaseerd op kwantitatieve resultaten. Daardoor worden ze meestal uitgedrukt in getallen. Voor veel prestatiemetingen zal dit goed werken, maar in de publieke sector is dit lastig (Van Thiel, 2009; Van Thiel & Leeuw, 2002). Dit uit zich in de 'prestatie paradox'. De prestatie paradox kan worden beschreven als de zwakke relatie tussen prestatie-indicatoren en de daadwerkelijke prestatie. De relatie tussen de twee is soms zwak, omdat de waarde van prestatie-indicatoren met de tijd kan afnemen (Van Thiel & Leeuw, 2002). Dit komt omdat organisaties hun prestaties op een bepaald moment niet meer kunnen verbeteren. De indicator heeft dan weinig waarde meer, omdat de meeste organisaties hetzelfde resultaat behalen en er geen onderscheid meer te maken is (Van Thiel, 2009).

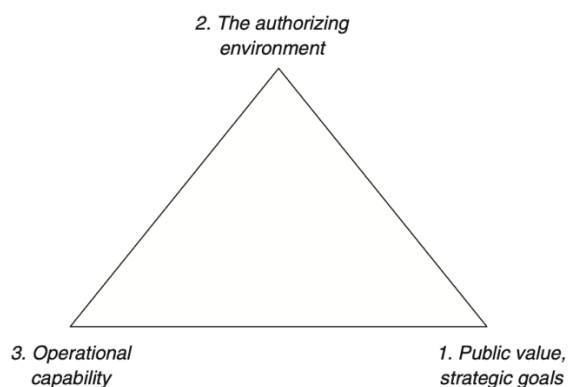
Alle kritiek op NPM leidde tot een verschuiving naar *Public Value Governance* (PVG). Binnen PVG lag de focus juist op het bereiken van grotere sociale doelstellingen en het creëren van publieke waarde (O'Flynn, 2007). Publieke waarde werd binnen dit kader gedefinieerd als de waarde die door de overheid wordt gecreëerd via diensten, wetten, regelgeving en andere activiteiten (Kelly et al., 2002). Stoker (2006) voegt hieraan toe dat publieke waarde iets is wat tot stand komt tussen overheidsambtenaren en belanghebbenden. De publieke waarde is dat wat meer is dan de optelsom van de individuele voorkeuren van de gebruikers van een overheidsdienst. Vele bestuurskundigen leunden in de begintijd van PVG op het werk van Moore (1997), die stelt dat publieke managers degenen zijn die het creëren van publieke waarde als centrale activiteit hebben. Publieke middelen kunnen worden ingezet om publieke



waarde te creëren, net zoals middelen in het bedrijfsleven ook worden ingezet om iets van waarde te creëren. Publieke waarde gaat echter verder dan financiële resultaten, het gaat juist om de resultaten die effect hebben op de maatschappij.

## 2.2 Publieke waarde theorie

Moore (1997) kwam als één van de eersten met een model dat beschreef hoe publieke managers de juiste balans kunnen vinden om publieke waarde te creëren. Deze benadering genaamd '*creating public value*' staat in het teken van het actief creëren van publieke waarde (Williams & Shearer, 2011). Het model dat deze theorie weergeeft is de strategische driehoek (figuur 1). Moore noemt hierin drie essentiële zaken die binnen een organisatie in orde en in balans moeten zijn om publieke waarde te kunnen creëren. Volgens deze theorie moet een organisatie duidelijk voor ogen hebben wat de centrale missie is en welke publieke waarde er precies nagestreefd wordt. Daarvoor is steun vanuit de omgeving nodig. Stakeholders moeten de strategische doelen steunen en als legitiem ervaren, anders zal het moeilijk zijn om deze doelen te bereiken. Als laatste moet er ook operationele capaciteit zijn om de andere twee punten in werking te kunnen stellen. Dit houdt in dat operationele benodigheden zoals de werknemers en middelen in orde moeten zijn (Moore, 1997).



Figuur 1: Moore (1997) in Williams en Shearer (2011)

Ondanks zijn populariteit bleef de theorie van Moore niet verschoond van kritiek. *Creating Public Value* gaat volgens sommige auteurs vooral over hoe publieke waarde het best te managen zou zijn, maar het maakt nog steeds niet duidelijk wat publieke waarde precies is (Alford, 2010; Rhodes & Wanna, 2007; Williams & Shearer, 2011). De theorie heeft een grotendeels normatieve insteek, zonder empirische basis, wat het concept publieke waarde niet minder ambigu maakt. Het lijkt hierdoor meer een advies voor een manier van denken over publieke waarde (Williams & Shearer, 2011). De visie van Moore op publieke waarde

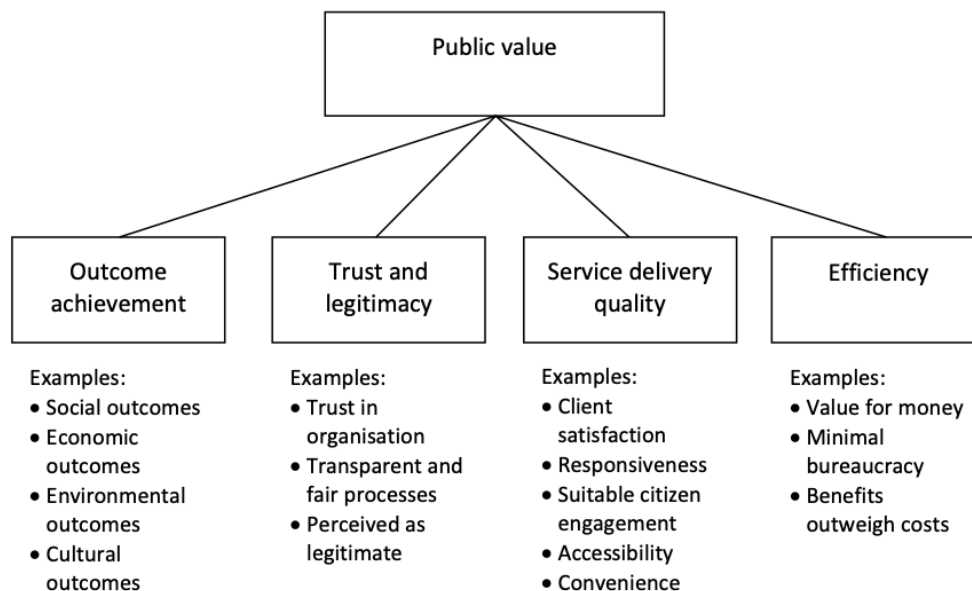
krijgt ook als kritiek dat de strategische driehoek geen evaluatiecriteria heeft gekregen. Hierdoor moet alsnog een eigen invulling worden gegeven aan de conceptualisering van publieke waarde (Rhodes & Wanna, 2007). Daarnaast focust Moore vooral op het creëren van publieke waarde door publieke organisaties, terwijl er ook andere vormen van organisaties zijn zoals semi-publieke organisaties, door de overheid gefinancierde instellingen of private organisaties die ook publieke waarde genereren (Alford, 2010).

Faulkner en Kaufman (2017) vonden dat er tussen alle bestaande theorieën over publieke waarde een gebrek was aan duidelijkheid over hoe publieke waarde dan het best te meten zou zijn. Door middel van een literatuurstudie hebben zij maatstaven die worden gebruikt om publieke waarde te meten geïdentificeerd, geëvalueerd en gesynthetiseerd. Hieruit vormden zich vier componenten die belangrijk zijn om publieke waarde te kunnen meten (figuur 2). De dimensies die Faulkner en Kaufman voorstellen staan voor de betekenis van publieke waarde zoals deze door de jaren heen in verschillende onderzoeken geoperationaliseerd is en zijn van toepassing op meerdere beleidscontexten.

*Outcome achievement*, beschrijft de mate waarin een organisatie de resultaten die een effect hebben op het grotere publiek probeert te verbeteren. Dit kunnen sociale effecten zijn zoals nationale veiligheid, gezondheid, of bijvoorbeeld toegang tot kennis. Het kunnen ook economische resultaten zijn die effect hebben op werkgelegenheid of effecten op het milieu. *Trust and legitimacy* doelt op de mate van vertrouwen die een organisatie ontvangt van haar publiek en stakeholders en in hoeverre deze belanghebbenden de uitgevoerde activiteiten legitiem vinden. Vertrouwen en legitimiteit zijn beide belangrijk, omdat zij samen de basis kunnen vormen voor de steun die organisaties ontvangen om doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Het derde punt, *service delivery quality*, slaat op de kwaliteit van de dienstverlening. Deze zal bij de gebruikers waarschijnlijk hoger worden gepercipieerd wanneer gebruikers tevreden zijn over hoe zij worden behandeld en wanneer zij ervaren dat de dienst er voor hen is. Dienstverlening van hoge kwaliteit zal als gevolg een grotere publieke waarde genereren. *Efficiency* verwijst naar de mate waarin de organisatie met minimale middelen, het maximale uit de doelstellingen kan behalen. Een efficiënt werkende organisatie zal bureaucratie vermijden en goede resultaten boeken (Faulkner & Kaufman, 2017).

De auteurs geven aan dat hoe de vier dimensies een invulling krijgen sterk afhangt van de sector waarin de organisatie zich bevindt. Hier moeten vervolgens ook de juiste methoden op worden aangepast. Dit maakt dat het nog steeds geen universele theorie is voor het meten van publieke waarde, wat het framework minder efficiënt maakt. Daarnaast is de theorie in zijn geheel gebaseerd op bestaande literatuur, niet op metingen uit de praktijk (Faulkner & Kaufman, 2017). Het onderzoek van Faulker en Kaufman lijkt vooral gericht te zijn op het

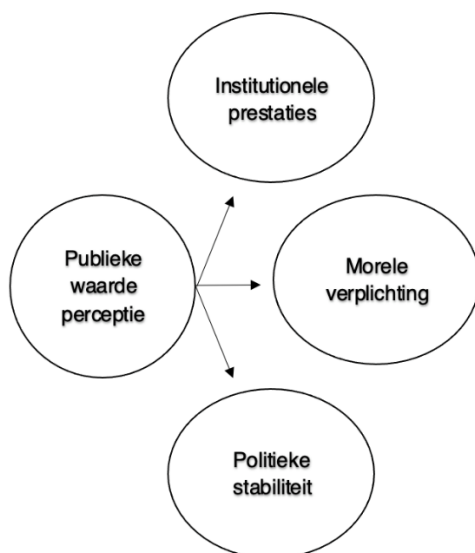
meten van publieke waarde op basis van hoe het publiek een organisatie beoordeeld, niet op de moeilijk meetbare *outcomes*, waar in dit onderzoek juist naar wordt gezocht. De eerste dimensie, *outcome achievement*, is de enige die hier eigenlijk op in gaat. In tegenstelling tot sommige andere theorieën, biedt deze theorie wel enkele indicatoren die een handvat kunnen bieden om een meting uit te voeren.



Figuur 2: Faulkner en Kaufman (2017): proposed public value measurement dimensions

Auteurs Meynhardt en Bartholomes (2011) slaan een andere weg in door een link te maken met de psychologie. De theorie van Moore (1997) vonden Meynhardt en Bartholomes vrij oppervlakkig, omdat Moore zich vooral bezighoudt met het mobiliseren van stakeholders in een bepaalde gemeenschap om publieke waarde te creëren. In tegenstelling tot andere auteurs, stellen Meynhardt en Bartholomes dat alles rondom waarden per definitie te maken heeft met de perceptie van mensen en gedrag. Publieke waarde wordt volgens deze theorie beschreven als de waarde voor het publiek, als het resultaat van evaluaties over hoe de behoeften van individuen en groepen in de samenleving worden beïnvloed door diensten van de overheid. Er ontstaat publieke waarde wanneer er een relatie ontstaat tussen een individu of groep en de overheid en haar diensten. De publieke waarde is hoog, wanneer het individu of de groep het gevoel heeft dat deze relatie voor hen van waarde is (Meynhardt, 2009). Meynhardt (2009) stelt dat vier psychologische basisbehoeften een kader kunnen vormen waarop publieke waarde kan worden beoordeeld en geclassificeerd. Er zou pas publieke waarde gecreëerd kunnen worden wanneer aan de vier basisbehoeftes wordt voldaan.

Uit dit onderzoek kwamen drie duidelijke factoren naar voren: *institutional performance*, *moral obligation* en *political stability* (figuur 3). *Institutional performance* gaat voornamelijk over hoe efficiënt een organisatie haar taken uitvoert in de ogen van de ontvanger van de dienst. *Moral obligation*, ook wel de morele verplichting, draait om eerlijkheid, gelijke kansen of anders het compenseren van oneerlijke omstandigheden. Hierin is het ethische standpunt dat een individu inneemt belangrijk. *Political stability* gaat om wat het individu politiek aanvaardbaar vindt. De perceptie hierover wordt bepaald door thema's als sociale cohesie, vrede en saamhorigheid en in hoeverre de organisatie hier iets aan doet. Deze theorie bevestigt dat er pas sprake is van publieke waarde creatie door een publieke organisatie, wanneer dit ook wordt weerspiegeld in de perceptie van het individu. Ook in deze theorie wordt dus vooral gefocust op het ontstaan van publieke waarde door een positieve beoordeling van de ontvanger van de publieke dienst (Meynhardt & Bartholomes, 2011).



Figuur 3: Public Value Framework gebaseerd op Meynhardt en Bartholomes (2011)

## 2.3 Prestaties verantwoorden

Bovenstaande theorieën beschrijven hoe verschillende auteurs betekenis geven aan het concept publieke waarde en hoe het met verschillende modellen in kaart kan worden gebracht. Om deze publieke waarde te kunnen 'bewijzen' zijn prestatie-metingen nodig. Zoals eerder beschreven is het meten van prestaties populair geworden door hervormingen in de publieke sector. Dit kwam tot uiting in de *audit explosion*, *audit society*, en het rendementsdenken (Power, 2000; Van der Knaap & Pattyn, 2016). Organisaties krijgen de opdracht om in kaart te brengen welke resultaten zij leveren en aan de hand van de juiste indicatoren worden de

resultaten vervolgens meetbaar gemaakt. Door de prestaties te meten kunnen doelstellingen geformuleerd worden, om de prestaties vervolgens elke keer weer te kunnen verbeteren (De Bruijn, 2002). Thomas (2004) definieert het begrip prestatiemeting als “het op regelmatige wijze genereren, verzamelen, analyseren, rapporteren en gebruiken van een waaier aan gegevens, die gerelateerd zijn aan de werking van overheidsorganisaties en overheidsprogramma’s, en die betrekking hebben op middelen (*inputs*), prestaties (*outputs*) en effecten (*outcomes*)” (p. 1).

Een reden om gebruik te maken van prestatiemetingen in de publieke sector is transparantie. Burgers krijgen hierdoor namelijk meer inzicht in hoe publieke organisaties presteren en welke resultaten ze leveren. Vooral wanneer organisaties meer autonomie krijgen in de uitvoering, is het soms gewenst om meer inzicht te krijgen in de geleverde resultaten. Daarnaast kan het ook werken als stimulans om goede resultaten te leveren en brengt het een focus aan op wat echt belangrijk is (De Bruijn, 2002). Ook zou de prestatie-informatie kunnen bijdragen aan een betere informatiepositie en het geeft de kans om aan benchmarking te doen (Noordegraaf et al., 2014).

De Peuter et al. (2007) noemen vier doeleinden voor het meten van prestaties van publieke organisaties. Allereerst worden evaluaties gedaan om uit te vinden of beleid werkt en of het de gestelde doelen kan behalen. In dat geval gaat het om beleidsplanning. Er wordt dan gekeken of het beleid eigenlijk wel coherent is en consistent werkt. Ten tweede kunnen er prestatiemetingen gedaan worden om de beleidsuitvoering te optimaliseren. Er wordt dan gekeken of alles werkt en of het op een efficiënte manier werkt. Als derde reden noemen De Peuter et al. (2007) verantwoording. Verantwoording is een belangrijke reden om prestaties te willen meten, omdat het inzicht geeft in wat publieke organisaties opleveren. Een laatste reden is beleidsleren. Door middel van beleidsleren kan er gekeken worden hoe publieke diensten verbeterd kunnen worden en waar misschien aanpassingen nodig zijn (De Peuter et al., 2007).

Er zijn ook auteurs die vinden dat er negatieve aspecten zijn verbonden aan het besturen op basis van prestatiemetingen. Zoals eerder benoemd kan het leiden tot een prestatie paradox, waardoor de indicatoren eigenlijk geen waarde meer hebben (Van Thiel, 2009). Ook De Bruijn (2002) benoemt verschillende perverse effecten die hieruit kunnen ontstaan en aansluiten op de prestatie paradox, zoals *ratchet effects*, *threshold effects* en *output distortions*. Volgens De Bruijn (2002) kan het ook innovatie tegenwerken. Door prestatiemetingen wordt er namelijk vooral gefocust op wat goed werkt en wat de beste resultaten oplevert, niet op nieuwe, innovatieve ideeën.

Toch kan het wel van waarde zijn om gebruik te maken van prestatiemetingen, het kan namelijk de waarde van overheidsdiensten legitimeren. Wat ook een rol speelt is de

maatschappelijke druk. De maatschappij zelf wil ook in toenemende mate zien welke verantwoording er hoort bij de keuzes die de overheid maakt. Daarom zet Noordegraaf (2012. Geciteerd in Noordegraaf, 2014) drie voorwaarden uiteen waaraan prestatie-indicatoren moeten voldoen zodat ze wel van waarde kunnen zijn. Allereerst moeten prestatie-indicatoren betekenisvol zijn. Dit lijkt logisch, maar de indicator moet wel gerelateerd zijn aan dienst en het beleidsveld. Het moet zinvol zijn om een bepaalde waarde te meten, anders zal de betekenis ervan ook niet waardevol zijn als prestatie en zal het geen relevante informatie geven over het presteren van een organisatie. De tweede voorwaarde gaat om eigenaarschap. Zoals ook Van Thiel (2009) benoemt, moeten de prestatie-indicatoren goed aansluiten op de resultaten die een organisatie levert. Wat hierbij kan helpen is dat organisaties zelf meedenken over mogelijke indicatoren om prestaties te meten. Professionals in het veld zullen dan het idee hebben dat ze daadwerkelijk kunnen verantwoorden wat ze produceren. Als laatste zou een prestatie-indicator praktisch hanteerbaar moeten zijn. Het zou efficiënt moeten zijn om de indicator te meten. Wanneer een indicator niet praktisch hanteerbaar is komt dat bijvoorbeeld doordat verschillende methoden nodig zijn om de prestatie-informatie in kaart te brengen. Als gevolg ontstaan er hoge administratieve lasten en kan dit leiden tot 'red tape' (Noordegraaf, 2012. Geciteerd in Noordegraaf, 2014).

## **2.4 Maatschappelijke impact verantwoorden in de cultuursector**

Het verantwoorden van maatschappelijke impact, of ook wel publieke waarde, vormt tegenwoordig ook een belangrijk thema in de cultuursector. De opkomst van het NPM en daaropvolgende verschuiving naar PVG hebben ervoor gezorgd dat cultuurbeleid een 'instrumentele wending' heeft gekregen. Dat wil zeggen dat om de overheidsuitgaven voor cultuurbeleid te kunnen verantwoorden, er vooral werd gevraagd om een instrumentele verantwoording, gebaseerd op resultaten en behaalde doelstellingen. Dit resulteerde in een beleidspraktijk waarin de overheidssubsidies voor culturele instellingen werden gebaseerd op de mate waarin zij ook een breder doel dienden. De culturele sector werd op deze manier ingezet om ook een sociale of economische bijdrage te kunnen leveren, een bijdrage aan het publieke belang (Belfiore, 2004).

In een artikel over deze *auditing culture* beschrijft Belfiore (2004) hoe de toenemende druk om de maatschappelijke effecten van culturele instellingen te meten en te verantwoorden een bedreiging vormde voor de culturele sector. Vestheim (1994) beschreef het begrip instrumenteel cultuurbeleid jaren daarvoor al als de neiging om investeringen vanuit cultuurbeleid in culturele instellingen te gebruiken als middel om doelen in andere sociale gebieden te bereiken. Het instrumentele aspect benadrukte volgens Vestheim niet eens de

sociale of economische waarden die werden nagestreefd met een dergelijk beleid, maar vooral het gebruiken van cultuur of culturele instellingen als middel in plaats van een doel (Vestheim, 1994). Het verantwoorden van publieke waarde is daardoor een middel geworden om het verkrijgen van publiek geld te legitimeren. Belfiore (2015) noemt dit 'cultuurpolitiek' en stelt dat het problematisch is dat publieke waarde, of maatschappelijke impact, gebruikt wordt als legitimatiestrategie voor beleidskeuzes. Want hoe kunnen deze effecten goed gemeten worden en wie bepaalt wanneer iets precies van publieke waarde is? Het verantwoorden van publieke waarde kan door de instrumentele benadering doorschieten naar iets wat eigenlijk niet meer van waarde is. Dit komt doordat publieke waarde lastig uit te drukken is en kwalitatieve waarden vaak niet worden meegenomen, omdat ze niet gemakkelijk te meten zijn (Douglas et al., 2021).

Volgens Hills en Sullivan (2006) vraagt het meten van publieke waarde om de operationalisatie van het brede concept publieke waarde, naar specifiek meetbaar gedrag of meetbare resultaten. Daarvoor moet niet alleen aandacht worden besteed aan welke maatstaven er nodig zijn, maar ook hoe deze worden ontwikkeld. Van de Walle voegt hieraan toe dat het meten van de prestaties van overheidsinstanties extra moeilijk kan zijn omdat de doelstellingen vaak erg breed geformuleerd zijn en er geen duidelijke indicatoren te verbinden zijn aan de prestaties (Van de Walle, 2008).

McCarthy et al. (2004) hebben met een literatuurstudie in kaart gebracht welke publieke waarde effecten er kunnen worden verwacht van culturele instellingen. Op basis van deze uitkomsten wordt een perspectief voorgesteld waarin zowel intrinsieke als instrumentele voordelen aan bod komen. De publieke waarde die ontstaat uit intrinsieke voordelen komt vooral individuen tegemoet en instrumentele voordelen hebben invloed op de gemeenschap. De waarden zijn op een schaal geplaatst die begint bij waarden die een privaat voordeel geven en loopt over in waarden die de publieke sfeer beïnvloeden. De volledig private voordelen die geen spill-over naar publieke waarde hebben kunnen hier buiten beschouwing worden gelaten, omdat deze buiten het concept van publieke waarde vallen en voor dit onderzoek niet belangrijk zijn. Figuur 4 geeft een weergave van de publieke waarde die kan worden afgeleid van culturele instellingen volgens McCarthy et al. (2004).

Onder de instrumentele publieke voordelen vallen volgens McCarthy et al. (2004) de ontwikkeling van sociaal kapitaal en groei op economisch gebied. Wanneer het gaat om de ontwikkeling van sociaal kapitaal is de bevordering van sociale interactie tussen de leden van de gemeenschap, waardoor een gevoel van gemeenschapsidentiteit wordt gecreëerd, hier een voorbeeld van. De publieke waarde die wordt gecreëerd door economische groei komt bijvoorbeeld door een toename in de economische activiteit in de omgeving, door de

gemeenschap en bezoekers, of doordat de omgeving een bepaalde aantrekkingskracht verkrijgt. De intrinsieke publieke voordelen kunnen worden onderverdeeld in het scheppen van sociale banden en het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis. Het ervaren van cultuur kan namelijk sociale banden scheppen doordat mensen ervaringen met elkaar delen of iets samen ervaren. Een gemeenschappelijke betekenis ontstaat wanneer een culturele uiting bevestigt wat een gemeenschap of een groep mensen denkt. Zo krijgt de identiteit van een gemeenschap een stem en voelen zij zich gehoord, door bijvoorbeeld een herdenking of een expositie.

Er kunnen ook private voordelen ontstaan die een spill-over hebben naar publieke waarde. Met andere woorden, deze voordelen ontstaan bij individuen, maar hebben invloed op de publieke sfeer. Instrumentele voordelen zijn bijvoorbeeld een verbeterde zelfredzaamheid en het ontwikkelen van leervaardigheden bij bezoekers. Vanuit de intrinsieke dimensie kan dit komen door een verruimd empathisch vermogen, dat kan ontstaan doordat individuen in contact komen met andere mensen en culturen, die hen vervolgens ontvankelijker maken voor nieuwe mensen, houdingen en culturen. Ten tweede kan er uit de voorgaande voordelen ook cognitieve groei ontstaan, waardoor individuen dingen ook vanuit andere perspectieven kunnen waarnemen (McCarthy et al., 2004).

<b>Publieke voordelen</b>	Instrumenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling sociaal kapitaal</li> <li>- Economische groei</li> </ul>
	Intrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scheppen van sociale banden</li> <li>- Uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis</li> </ul>
<b>Private voordelen met een spill-over naar publieke waarde</b>	Instrumenteel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden</li> </ul>
	Intrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verruimd empathisch vermogen</li> <li>- Cognitieve groei</li> </ul>

Figuur 4: Publieke waarde van cultuur framework (McCarthy et al., 2004)

Met dit onderzoek nemen McCarthy et al. (2004) een duidelijk standpunt in. Er wordt benadrukt dat publieke waarde niet alleen instrumenteel hoeft te zijn. Juist ook de intrinsieke voordelen die worden gecreëerd hebben een effect op de publieke sfeer. Het doel van deze studie is dan ook om zowel de directe als de indirecte publieke waarde van culturele instellingen inzichtelijk te maken voor beleidsmakers. De uitdaging ligt in het verantwoorden van deze intrinsieke voordelen in de beleidspraktijk. Hiervoor zullen vooral kwalitatieve waarden beter moeten worden meegenomen aan de hand van prestatie-indicatoren. De auteurs zijn wel kritisch op de methodologische kwaliteit. Vooral de studies uit de literatuurstudie die ingaan op gezondheidsvoordelen leverden maar beperkt bewijs, hierin worden vooral correlaties



vastgesteld. In het model dat McCarthy et al. (2004) voorstellen vallen deze gezondheidsvoordelen echter onder de private voordelen, die voor dit onderzoek dan ook buiten beschouwing zijn gelaten. Uit de literatuurstudie bleek dat er betrekkelijk meer bewijs is voor de publieke waarde die wordt gecreëerd door cognitieve, gedragsmatige en economische voordelen. Ook is het onderzoek niet erg specifiek. Er wordt over de gehele cultuursector of over 'de kunsten' gesproken. Ervaringen worden dus niet subsector specifiek gemaakt. Toch biedt het voor dit onderzoek een goede basis om te onderzoeken of culturele instellingen daadwerkelijk dit soort publieke waarde creëren en om na te gaan of dit soort publieke waarden dan ook terugkomen in de beoordeling van culturele instellingen.

Andere auteurs die onderzoek deden op dit gebied zijn bijvoorbeeld Nelson et al. (2022) die recent onderzochten hoe de maatschappelijke impact van kunst en cultuur eruit ziet en hoe deze het beste verantwoord zou kunnen worden. Dit onderzoek borduurde voort op eerder werk van onder andere Kelly (2006) en Galloway (2009), die soort gelijk onderzoek deden bij musea, maar ook tot de conclusie kwamen dat het moeilijk is om de causale relatie tussen de instelling en maatschappelijke impact te bewijzen. Nelson et al. (2022) construeerden op basis van wetenschappelijke literatuur en impactmetingen een lijst van indicatoren die relevant zijn voor maatschappelijke impact in de context van musea. Deze lijst van indicatoren bleek veel raakvlakken te hebben met de theorie van McCarthy et al. (2004) en die van Matarasso (1997). Om deze indicatoren te testen werden ze verwerkt in een enquête die werd verspreid onder bezoekers die het betreffende museum meerdere malen hadden bezocht. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de beoogde impact van het museum werd bereikt bij de bezoekers. Een kritische noot bij deze studie is dat het een korte termijn studie was, waardoor het bewijs voor resultaten op de lange termijn beperkt is.

Murzyn-Kupisz en Działek (2013) bestudeerden specifiek hoe de culturele deelsector erfoгод van invloed is op het creëren en vergroten van sociaal kapitaal, één van de subdimensies die in het onderzoek van McCarthy et al. (2004) ook werd voorgesteld. Uit dit onderzoek komt naar voren dat cultureel erfoгод vooral op het gebied van sociaal kapitaal impact creëert, doordat het zorgt voor meer sociale interactie, sociale integratie en het is van invloed op het identiteitsgevoel van de gemeenschap en lokale trots. Dit alles brengt ook weer effecten met zich mee voor de omgeving, omdat het reden vormt tot samenwerking, samenkomen en activiteiten in buurt. Net als McCarthy et al. (2004) stellen Murzyn-Kupisz en Działek (2013) dat het belangrijk is dit soort uitkomsten mee te nemen in de beleidsvorming.

## **2.5 Samenvattend**

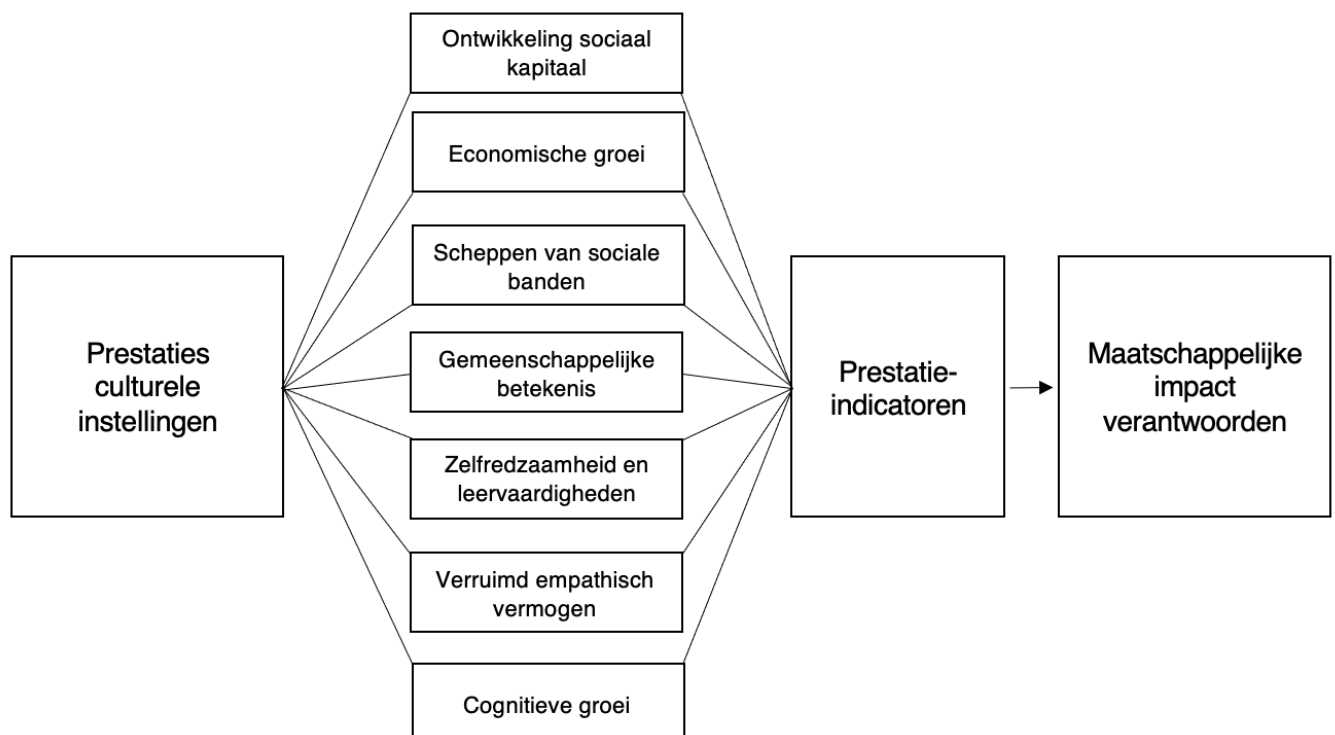
Vanuit Public Value Governance zijn veel verschillende theorieën over publieke waarde ontstaan. Enkele daarvan zijn in dit hoofdstuk besproken. Waar Moore (1997) zich vooral richt op publieke waarde creatie door publieke managers, kijken Faulkner en Kaufman (2017) juist naar het definiëren van publieke waarde op basis van hoe het publiek een organisatie beoordeeld. Meynhardt en Bartholomes (2011) gebruiken een gedragswetenschappelijke benadering die stelt dat er pas publieke waarde gecreëerd wordt, als dit ook weerspiegeld wordt in de perceptie van het individu. Omdat het in dit onderzoek juist gaat om het verantwoorden van moeilijk te verantwoorden waarden aan de hand van prestatie-indicatoren, lijkt vooral de theorie van McCarthy et al. (2004) interessant.

In de theorie van McCarthy et al. (2004) wordt al een link gemaakt met culturele instellingen, waardoor de voorgestelde dimensies gebruikt kunnen worden in dit onderzoek om de maatschappelijke impact van culturele instellingen in kaart te brengen. Daarnaast passen de voorgestelde waarden goed bij de probleemstelling van deze thesis, omdat deze vanuit het brede begrip publieke waarde worden geoperationaliseerd naar specifieke dimensies. De dimensies gaan vervolgens in op moeilijk meetbare outcomes en zowel intrinsieke als instrumentele waarden. Ook de indicatoren die Nelson et al. (2022) voorstellen kunnen hier een bijdrage aan leveren, omdat veel indicatoren uit dit onderzoek een positief effect bleken te hebben en raakvlakken hebben met de voorgestelde dimensies van McCarthy et al. (2004).

Deze thesis kan een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur door in kaart te brengen welke voorgestelde dimensies voor maatschappelijke impact nog steeds belangrijk zijn voor culturele instellingen, maar ook door te analyseren welke dimensies tegenwoordig misschien minder belangrijk lijken te zijn. McCarthy et al. (2004) stellen namelijk zeven dimensies voor (figuur 4), waarvan sommige vandaag de dag misschien meer aandacht krijgen dan anderen. Daarnaast zal deze thesis vooral dieper ingaan op welke prestatie-indicatoren dan van toepassing kunnen zijn op deze dimensies van maatschappelijke impact. Hierdoor wordt de theorie van McCarthy et al. (2004) dichter bij de beleidspraktijk van het verantwoorden van maatschappelijke impact aan de hand van prestatie-indicatoren gebracht. Ook wordt de theorie van McCarthy et al. (2004) in deze thesis deelsector specifiek toegepast, in plaats van cultuursector breed, om na te gaan of hierin nog onderlinge verschillen zijn terug te vinden.

## 2.6 Conceptueel model

Vanuit de beschreven theorie in dit hoofdstuk is een conceptueel model gemaakt (figuur 5). Dit model laat zien hoe op basis van de toegepaste literatuur verwacht wordt dat de maatschappelijke impact van culturele instellingen verantwoord kan worden. Daarvoor is gebruik gemaakt van de zeven dimensies die McCarthy et al. (2004) voorstellen. De prestaties van culturele instellingen kunnen ingedeeld worden volgens deze dimensies. Per dimensie kunnen er vervolgens prestatie-indicatoren worden opgesteld die zouden moeten bijdragen aan de verantwoording van de maatschappelijke impact gecreëerd door culturele instellingen. Dit zou ten eerste een beter beeld moeten geven van welke dimensies van maatschappelijke impact het belangrijkste zijn om de prestaties van culturele instellingen te verantwoorden. Het is namelijk te verwachten dat niet alle dimensies even vaak zullen voorkomen en dat sommige belangrijker zijn dan anderen. Ten tweede zou dit in kaart moeten brengen welke prestaties en welke resultaten dan vooral bijdragen aan maatschappelijke impact door de bijbehorende prestatie-indicatoren.



Figuur 5: Conceptueel model

### **3. Methodologie**

#### **3.1 Onderzoeksstrategie**

Deze thesis is opgezet met het doel te onderzoeken hoe culturele instellingen maatschappelijke impact beter zouden kunnen verantwoorden. Hiervoor is een kwalitatieve meting uitgevoerd die in kaart bracht hoe de maatschappelijke impact van een culturele instelling eruit kan zien en hoe deze het beste verantwoord kan worden met prestatie-indicatoren. Een kwalitatieve benadering is geschikt voor dit onderzoek, omdat het belangrijk is dat in het beoordelen van de maatschappelijke impact van een culturele instelling de visie van de bestuurder meegenomen wordt en dat bestaande documenten kwalitatief worden geanalyseerd. Daarnaast gaat het in dit onderzoek hoofdzakelijk om het begrijpen en verklaren van prestatie-indicatoren die kunnen bijdragen aan het verantwoorden van maatschappelijke impact, wat ook passend is voor kwalitatieve onderzoeksbenadering. Inductief en deductief onderzoek zijn hierin gecombineerd door bestaande theorieën over publieke waarde en prestatiemetingen aan te vullen met kwalitatieve onderzoeksmethoden. De onderzoeksstrategie die hiervoor gebruikt is, is de vergelijkende case study.

Er is gekozen om gebruik te maken van de vergelijkende case study omdat dit een onderzoeksstrategie is die kan laten zien of er eventuele verschillen zijn in het verantwoorden van maatschappelijke impact tussen culturele deelsectoren en of er mogelijk een verschil te zien is in het beoordelen van deze impact. Hierdoor worden zowel subsectorspecifieke mogelijkheden voor het verantwoorden van maatschappelijke impact inzichtelijk gemaakt, als de manier waarop dit overkoepelend voor de culturele sector als geheel kan worden gedaan. In een vergelijkende case study worden cases onderzocht door een combinatie van onderzoeksmethoden te gebruiken om een bepaald fenomeen te bestuderen. Binnen één framework worden op deze manier verschillende cases onderzocht om bepaalde patronen en relaties inzichtelijk te maken (Agranoff & Radin, 1991). Vanuit kwalitatieve gegevens uit verschillende bronnen levert dit gedetailleerde en uitgebreide beschrijvingen op, die vervolgens goed met elkaar vergeleken kunnen worden (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek zijn casestudies gebruikt om voort te kunnen bouwen op de bestaande theorie, door te verkennen hoe de maatschappelijke impact van culturele instellingen eruitziet en hoe zij dit zouden kunnen verantwoorden aan de hand van prestatie-indicatoren.

#### **3.2 Onderzoeksmethode**

In dit onderzoek zijn Nederlandse culturele instellingen onderzocht door middel van interviews en documentanalyse. Hierin gaat het om de deelsectoren erfgoed en podiumkunsten. Deze

twee deelsectoren zijn met elkaar vergeleken omdat deze beide goed kunnen worden onderverdeeld in één bepaald soort culturele instelling, namelijk musea bij de erfgoedsector en theaters bij de deelsector podiumkunsten. In de casusbeschrijving van dit hoofdstuk wordt nader toegelicht waarom de eigenschappen van deze deelsectoren ervoor zorgen dat musea en theaters geschikt zijn voor een vergelijkende case study. De onderzochte populatie binnen dit onderzoek bestaat uit de Nederlandse culturele instellingen die een aanvraag doen voor een subsidie binnen de Basisinfrastructuur (BIS), ook wel het landelijke cultuurbestel. De BIS-aanvraag vormt een goed criterium voor dit onderzoek, omdat de BIS subsidieregeling landelijk georganiseerd is en omdat de adviezen per culturele deelsector worden uitgebracht. Daarnaast komt de BIS-subsidietoekenning tot stand door de Raad voor Cultuur. Zoals ook in de inleiding werd benoemd, is de Raad voor Cultuur het onafhankelijke adviesorgaan van de regering dat maatschappelijke impact wil gaan meenemen in het monitoren en in de kwaliteitsbeoordeling van culturele instellingen. Dit maakt het interessant om culturele instellingen te onderzoeken die daar in de toekomst mogelijk mee te maken krijgen, omdat ze op dit moment ook binnen de BIS-regeling vallen.

Voor deze case study zijn acht culturele instellingen uit twee deelsectoren onderzocht die een aanvraag hebben gedaan voor de BIS 2021-2024. In de selectie van deze instellingen is rekening gehouden met de grootte van de instelling, regionale spreiding en met bezoekersaantallen. Op deze manier is de sample van de instellingen per deelsector zo divers mogelijk. De onderzochte *unit of analysis* van dit onderzoek waren individuen die werkzaam zijn bij culturele instellingen. De interviews werden afgenomen bij bestuurders van culturele instellingen, of andere werknemers die inzicht hebben in de prestaties van de culturele instelling en de verantwoording hiervan.

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen, wat betekent dat de interviewer naast de vragen van de topiclist ook aanvullende vragen stelt wanneer dit een beter inzicht of interessante achtergrondinformatie kan bieden (Van Thiel, 2014). De interviews zijn bedoeld om de maatschappelijke impact van culturele instellingen in kaart te brengen en meer te weten te komen over de beoordeling daarvan. De topiclist en de lijst met interviewvragen zijn terug te vinden in bijlagen 9.2 en 9.3. De interviews zijn afgenomen in de periode mei-juni 2022 en vonden zowel fysiek als online plaats. Om de privacy van de respondenten te waarborgen is een privacy checklist ingevuld. Ook hebben de respondenten een toestemmingsformulier voor het gebruik van de verzamelde data ondertekend (zie bijlage 9.6) en zijn de namen van respondenten en de culturele instellingen vervangen door een respondentnummer (zie bijlage 9.4).

Aanvullend hierop is een documentanalyse uitgevoerd. De documentanalyse was gericht op het begrijpen en interpreteren van hoe de culturele instellingen worden beoordeeld op maatschappelijke impact en welke indicatoren daarvoor belangrijk zijn. De selectie van documenten is terug te vinden in bijlage 9.5. De geselecteerde documenten en de getranscribeerde interviews zijn gecodeerd met kwalitatieve waarden. Deze codering kwam voort uit de operationalisatie van de besproken theorie. Door de verzamelde data te coderen en te interpreteren kon worden geanalyseerd hoe de geoperationaliseerde theorie tot uiting kwam in de empirisch verzamelde data. De interviews zijn handmatig getranscribeerd in Microsoft Word. Het programma ATLAS.ti is gebruikt tijdens het coderen van de interviews en voor de documentanalyse.

### **3.2.1 Casusbeschrijving**

De Boekmanstichting (2021) brengt in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in de Cultuurmonitor gegevens samen over de cultuursector in Nederland. In de Cultuurmonitor maken zij een onderscheid in verschillende culturele deelsectoren, die ook in dit onderzoek werd aangehouden. De Boekmanstichting hanteert de volgende domeinen, bestaande uit audiovisueel, beeldende kunst, erfgoed, games, letteren, podiumkunsten en ontwerp. Onder podiumkunsten behoren ook muziek en theater en bij ontwerp horen ook de deelsectoren design en architectuur. In dit onderzoek gaat het om de deelsectoren erfgoed en podiumkunsten. Omdat dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een vergelijkende case study is er een streekproef genomen bij musea en theaters. In de volgende paragrafen wordt eerst een casusbeschrijving gegeven van beide deelsectoren.

#### **3.2.1.1 Erfgoed**

Allereerst wordt de deelsector erfgoed onderzocht, omdat de eigenschappen van deze sector ervoor zouden kunnen zorgen dat maatschappelijke impact op bepaalde vlakken al makkelijker te verantwoorden is. Erfgoed bestaat volgens de erfgoedwet uit “uit het verleden geërfde materiële en immateriële bronnen, in de loop van de tijd tot stand gebracht door de mens of ontstaan uit de wisselwerking tussen mens en omgeving, die mensen, onafhankelijk van het bezit ervan, identificeren als een weerspiegeling en uitdrukking van zich voortdurend ontwikkelende waarden, overtuigingen, kennis en tradities, en die aan hen en toekomstige generaties een referentiekader bieden” (Erfgoedwet, 2021, art 1.1). Cultureel erfgoed wordt door de Boekmanstichting (2021) onderverdeeld in vier stromingen: Allereerst roerend erfgoed, wat gaat om tastbare objecten die bijvoorbeeld in een museum terug te vinden zijn. Ten tweede onroerend erfgoed, bestaande uit tastbare, maar plaatsgebonden objecten zoals

gebouwen en monumenten. Vervolgens immaterieel erfgoed, bestaande uit niet-tastbare uitingen die zorgen voor gemeenschapsgevoel, of een gevoel van identiteit. Immaterieel erfgoed komt vooral tot uiting in bijvoorbeeld feesten of sociale gelegenheden. De laatste, digitaal erfgoed gaat bijvoorbeeld om games, foto's en video's en digitale teksten.

Van oudsher wordt het beschermen van erfgoed gezien als een taak van de overheid. De overheid maakt het met subsidies mogelijk dat nationaal cultureel erfgoed wordt beheerd en gepresenteerd door bijvoorbeeld musea of andere culturele instellingen (Nederlandse Museumvereniging, 2011). Hierdoor lijkt erfgoed een deelsector te zijn waarbij het bijna vanzelfsprekend is dat het een bepaalde publieke waarde genereert. De definitie die het in de Erfgoedwet (2021) krijgt toegedicht, komt op enkele punten overeen met de aspecten van publieke waarde zoals McCarthy et al. (2004) die noemen. Denk hierbij aan de sociale interactie tussen gemeenschapsleden, het creëren van een gemeenschappelijke betekenis, en het zien van erfgoed als een publiek goed. Marlet en Poort (2011) voegen hieraan toe dat de erfgoedsector ook nog sociale voordelen oplevert doordat met name roerend erfgoed vaak als thema terugkomt in cultuuronderwijs.

### **3.2.1.2 Podiumkunsten**

De deelsector podiumkunsten bestaat uit veel verschillende disciplines, die worden uitgevoerd op een podium. Hoe deze disciplines worden georganiseerd, welke omvang ze hebben en hoe het publiek eruit ziet kan erg van elkaar verschillen (Boekmanstichting, 2022a). De Raad voor Cultuur (2019b) maakt een verdere verdeling binnen de podiumkunsten en onderscheid daarmee muziek, muziektheater, theater en dans van elkaar. Deze vier subsectoren ontvangen jaarlijks een groot aantal bezoekers in de vele verschillende concertzalen, poppodia, theaters, en schouwburgen die Nederland telt. De podiumkunsten zijn hierdoor van invloed op de culturele ontwikkeling van mensen en zorgen voor verbinding tussen verschillende groepen. Zoals de Raad voor Cultuur (2020c) beschrijft, bestaan de podiumkunsten vanuit “de overtuiging dat de samenleving verbeelding, schoonheid en reflectie nodig heeft” (p.1). De podiumkunsten leveren met hun producties ook een belangrijke bijdrage aan educatie en participatie, door de activiteiten die door deze deelsector worden georganiseerd en de manier waarop verschillende doelgroepen uit de samenleving hierbij worden betrokken (Raad voor Cultuur, 2020c).

In het cultuurbeleid wordt binnen de podiumkunstensector een onderscheid gemaakt in producerende instellingen en presenterende instellingen. Onder de producerende instellingen vallen gezelschappen en ensembles die voorstellingen en concerten uitvoeren. Presenterende instellingen zijn juist de podia, theaterzalen en concertzalen die hier een plek

voor bieden. De producerende instellingen reizen meestal het land door voor hun uitvoeringen, terwijl de presenterende instellingen juist meer inzicht hebben in het publiek dat zij bedienen in hun regio. Daarnaast hebben presenterende instellingen invloed op wat zij aanbieden en beslissen producerende instellingen hoe het aanbod eruitziet (Raad voor Cultuur, 2019b). Binnen de sector zijn zowel de producerende als presenterende instellingen bezig met het verantwoorden van hun publieke waarde. In tegenstelling tot de erfgoedsector, is het misschien minder evident welke publieke waarde de podiumkunstensector kan creëren. Er wordt geen ‘publiek goed’ gepresenteerd, maar instellingen moeten zelf bepalen waarmee zij van waarde kunnen zijn voor de gemeenschap. Bijvoorbeeld door rekening te houden met het soort programmering en het publiek dat daarop afkomt (Boekmanstichting, 2020). Met name ten tijde van bezuinigingen moest de podiumkunstensector veel verantwoording afleggen over hun waarde (Van den Berg et al., 2011).

Wanneer het gaat over de maatschappelijke impact van de podiumkunsten wordt vaak het effect op de omgeving genoemd. De mogelijkheid om podiumkunsten te kunnen bezoeken in een bepaalde omgeving hebben een positief effect op de aantrekkingskracht van die omgeving. Volgens Marlet en Poort (2011) hebben de podiumkunsten een hoge gebruikswaarde en optiewaarde, waardoor de podiumkunsten vooral lokaal en regionaal veel waarde kunnen genereren. Hierdoor vindt de financiering en subsidiëring van de podiumkunsten ook meer op lokaal niveau plaats. Dit in tegenstelling van roerend erfgoed, wat via de Erfgoedwet wordt beheerd en gefinancierd (Ministerie van Algemene Zaken, 2022).

### **3.2.2 Casusselectie**

Voor de case study zijn acht culturele instellingen onderzocht. De onderzochte *unit of analysis* in dit onderzoek is tot stand gekomen door *purposive sampling*, wat inhoudt dat de casusselectie door de onderzoeker is bepaald op theoretische gronden (Van Thiel, 2014). De subsidiering van erfgoed is grotendeels overgeheveld van de BIS naar de Erfgoedwet. Wel zijn er 12 regionale musea die een BIS-aanvraag kunnen doen. Dit zijn musea met “als kernactiviteit het beheer en behoud van een provinciale of gemeentelijke collectie cultureel erfgoed van nationaal of internationaal belang” (Raad voor Cultuur, 2020b, p.1). Voor de eerste deelsector, erfgoed, zijn daarom in eerste instantie vier musea uitgekozen, geselecteerd op het aantal bezoekers dat zij in 2020 ontvingen. Uiteindelijk zijn dit er vijf geworden, in verband met het uitzetten van het interview verzoek bij de instellingen. Uit de 12 regionale musea zijn de instellingen gekozen met het hoogste bezoekersaantal, het laagste bezoekersaantal en instellingen die zich hiertussen begeven. Deze selectie geeft hopelijk een divers beeld van



deze deelsector, zowel door de verschillen in bezoekersaantal, als door de landelijke spreiding van deze culturele instellingen.

<b>Culturele instelling</b>	<b>Bezoekersaantal 2020</b>
<b>Museum de Fundatie</b>	118.042
<b>Het Groninger Museum</b>	116.167
<b>Het Noordbrabants Museum</b>	85.490
<b>Frans Hals Museum</b>	41.590
<b>Zeeuws Museum</b>	16.445

Tabel 1: Casusselectie erfgoed

Voor de tweede deelsector, de podiumkunsten, zijn drie theatergezelschappen onderzocht. Eén van deze instellingen werkt zowel producerend als presenterend, doordat deze instelling is samengebracht met een schouwburg of theater. De andere twee instellingen zijn producerende instellingen. Idealiter zou er nog een interview zijn afgenomen bij een andere presenterende instelling, maar omwille van tijd was dit niet haalbaar. Deze instelling is in de document analyse wel meegenomen. Ook bij deze selectie van instellingen is er rekening gehouden met de variëteit regionale spreiding en de verschillen in grootte van de instellingen.

<b>Culturele instelling</b>	
<b>Theater - Producerende &amp; presenterende instelling</b>	Het Nationale Theater
<b>Theater - Producerende instelling</b>	Toneelgroep Oostpool
<b>Theater - Producerende instelling</b>	Toneelgroep Maastricht

Tabel 2: Casusselectie podiumkunsten

Per culturele instelling is er ook nog een documentanalyse gedaan. Hiervoor zijn zowel documenten geselecteerd die iets konden zeggen over de verantwoording van de maatschappelijke impact door de culturele instelling, als documenten die iets konden zeggen over de beoordeling van de culturele instelling, door de gemeente, provincie of het Rijk. Hiervoor zijn de meest recent uitgebrachte cultuurnota's, beoordelingsadviezen, beleidsplannen geselecteerd. Een uitgebreide lijst van deze documenten is terug te vinden in bijlage 9.5.

### 3.3 Operationalisatie

Het onderstaande operationalisatieschema geeft weer hoe de begrippen uit het conceptueel model meetbaar worden gemaakt. Het operationalisatieschema is gebruikt voor de interviews en voor de documentanalyse. Vanuit het schema is de codeboom uit bijlage 9.1 gemaakt. In dit onderzoek gaat het om de verantwoording van de maatschappelijke impact van culturele instellingen. Daarvoor is het bestuurskundige begrip 'publieke waarde' geoperationaliseerd, hiervoor is de theorie van McCarthy et al. (2004) gebruikt, aangevuld met indicatoren uit het onderzoek van Nelson et al. (2022). Publieke waarde ontstaat volgens McCarthy et al. (2004) door de prestaties van organisaties die intrinsieke en instrumentele voordelen opleveren die het publieke welzijn bevorderen. Deze voordelen komen ten goede aan het publiek, individuen of aan gemeenschappen en dienen brede sociale en economische doelen. De publieke waarde is onder te verdelen in vier dimensies. Deze dimensies beschrijven op welk niveau de instellingen publieke waarde creëren en of dit instrumenteel of intrinsiek is. Deze vier dimensies splitsen zich vervolgens uit in 7 subdimensies waar indicatoren aan zijn toegevoegd die bij die vorm van maatschappelijke impact zouden moeten passen.

Publieke voordelen die instrumenteel zijn, en dus een direct effect hebben op de omgeving, bestaan uit de ontwikkeling van sociaal kapitaal en economische groei. Indicatoren voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal zijn bevordering van de sociale interactie tussen gemeenschapsleden, het creëren van een gevoel van gemeenschapsidentiteit en organisatie van mensen binnen de gemeenschap bij andere instellingen of vrijwilligersverenigingen. Het creëren van publieke waarde door economische groei kan gekoppeld worden aan economische activiteit in de omgeving, het creëren van werkgelegenheid en belastinginkomsten en de toenemende aantrekkingskracht van de omgeving voor bezoekers.

Intrinsieke publieke voordelen zijn van directe invloed op het individu, maar hebben als gevolg effect op de omgeving. De dimensies die hierbij horen zijn het scheppen van sociale banden en het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis. Het scheppen van sociale banden kan worden gekenmerkt door indicatoren zoals het creëren van sociale banden door de ervaring van het bezoek met anderen te delen of samen te ervaren en het ontwikkelen van pro-sociaal gedrag. Het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis kan bijdragen aan publieke waarde doordat een instelling een stem geeft aan gemeenschappen die in het algemeen grotendeels genegeerd worden, door belangrijke gebeurtenissen voor dit soort gemeenschappen aan te kaarten en bespreekbaar te maken, door het in stand houden van cultureel erfgoed van deze groepen en door bij te dragen aan het publieke debat.

De andere dimensies gaan in op private voordelen die een spill-over hebben naar publieke waarde. Dit effect is indirect omdat de voordelen een effect hebben op individuen,

maar in het grotere geheel zullen deze voordelen een effect hebben op de maatschappij. De instrumentele dimensie hierbij gaat over een verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden. Een verbeterde houding ten opzichte van kunst en leren, een verbeterd begrip van de kunsten en de ontwikkeling van attitudes en gedragingen die (school)prestaties verbeteren zijn indicatoren die hieraan verbonden kunnen worden.

De laatste twee intrinsieke dimensies zijn het verruimd empathisch vermogen en cognitieve groei. Individuen ontwikkelen mogelijk een verruimd empathisch vermogen door de nieuwe referenties die zij ontwikkelen door cultuurparticipatie, die hen vervolgens ontvankelijker maken voor onbekende mensen, houdingen en culturen. Ook het ervaren van een aanbod dat aansluit op iemands belevingswereld kan hieraan bijdragen. Daarnaast kunnen individuen voldoening halen uit het behoud van de kunsten en nationaal erfgoed. Ook cognitieve groei kan worden gekenmerkt door drie indicatoren. Dit zijn de ontwikkeling van de vaardigheid creatief denken, een verbeterd vermogen om nieuwe dingen te leren en leren kritisch te denken.

In de theorie van McCarthy et al. (2004) werden nog meer indicatoren voorgesteld die kunnen bijdragen aan de verantwoording van maatschappelijke impact. Sommige indicatoren zijn echter buiten beschouwing gelaten wanneer daarvan verondersteld werd dat ze veel overlap zouden vormen met andere indicatoren. In deze operationalisatie is vooral het verschil tussen instrumentele en intrinsieke dimensies belangrijk. De ontwikkeling van sociaal kapitaal ontstaat bijvoorbeeld vooral door het 'actief meedoen' en heeft daardoor een maatschappelijk effect. Het scheppen van sociale banden gaat juist meer om het gevoel van gehoord worden, wat daardoor een meer indirect effect heeft. Hetzelfde geldt voor de dimensie 'verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden'. Hierbij gaat het om zichtbaar verbeterde leervaardigheden. De intrinsieke dimensie 'verruimd empathisch vermogen' gaat juist meer om het beter begrijpen van de wereld en andere mensen en culturen. Het operationalisatieschema en de indicatoren kunnen op deze manier worden gebruikt om de theorie van McCarthy et al. (2004) te testen in de praktijk. Hieruit zal duidelijk worden welke indicatoren op dit moment belangrijk zijn voor het verantwoorden van maatschappelijke impact, maar ook welke indicatoren er misschien nog missen in deze theorie.

Theoretisch concept:	Indicatoren:		
<b>Publieke waarde</b>	Publieke voordelen	<b>Instrumenteel: Ontwikkeling sociaal kapitaal</b>	<p>1.1 De instelling zorgt voor bevordering van de sociale interactie tussen gemeenschapsleden.</p> <p>1.2 De instelling creëert een gevoel van gemeenschapsidentiteit, wat zorgt voor de opbouw van sociaal kapitaal.</p> <p>1.3 De instelling zorgt ervoor dat mensen in de gemeenschap zich organiseren en betrokken raken bij burgerlijke instellingen of vrijwilligersverenigingen.</p>
		<b>Instrumenteel: Economische groei</b>	<p>2.1 De instelling zorgt voor economische activiteit in de omgeving.</p> <p>2.2 De instelling creëert een bron van werkgelegenheid.</p> <p>2.3 De instelling maakt de omgeving aantrekkelijk voor bezoekers door haar aanbod.</p>
		<b>Intrinsiek: Scheppen van sociale banden</b>	<p>3.1 Bezoekers van de instelling creëren sociale banden door de ervaring van het bezoek te delen met anderen, door erover te discussiëren of het gezamenlijk te ervaren.</p> <p>3.2 Bezoekers van de instelling ontwikkelen pro-sociaal gedrag richting anderen.</p>
		<b>Intrinsiek Uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis</b>	<p>4.1 De instelling draagt uit wat bepaalde gemeenschappen verlangen, wat een stem geeft aan gemeenschappen die door de cultuur in het algemeen grotendeels genegeerd worden.</p> <p>4.2 De instelling maakt gebeurtenissen of zaken die belangrijk zijn voor de identiteit van een gemeenschap bespreekbaar.</p> <p>4.3 Gemeenschappen voelen zich gehoord door de culturele instelling doordat cultureel erfgoed in stand wordt gehouden.</p> <p>4.4 De culturele instelling levert een bijdrage aan het publieke debat.</p>
	Private voordelen met spill-over naar publieke waarde	<b>Instrumenteel: Verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden</b>	<p>5.1 Verbeterde houding ten opzichte van kunst (en leren) door deelname aan kunstactiviteiten.</p> <p>5.2 Verbeterd begrip van de kunsten door deze in een bepaalde sociale, politieke en historische context te plaatsen.</p> <p>5.3 De ontwikkeling van attitudes en gedragingen die (school)prestaties bevorderen.</p>
		<b>Intrinsiek: Verruimd empathisch vermogen</b>	<p>6.1 Bezoekers van de instelling ontwikkelen nieuwe referenties en perspectieven die hen ontvankelijker maken voor onbekende mensen, houdingen en culturen.</p> <p>6.2 De instelling probeert nieuwe doelgroepen te bereiken door aanbod te ontwikkelen dat aansluit op hun beleavingswereld.</p>

			6.3 De instelling creëert een 'publiek goed': mensen halen voldoening uit het behoud van de kunsten en nationaal erfgoed.
		<b>Intrinsiek: Cognitieve groei</b>	7.1 Bezoekers van de culturele instelling ontwikkelen de vaardigheid creatief denken. 7.2 Bezoekers van de culturele instelling verbeteren hun vermogen om nieuwe dingen te leren. 7.3 Bezoekers van de culturele instelling leren meer kritisch te denken.

Tabel 3: Operationalisatieschema

### 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is geprobeerd zoveel mogelijk rekening te houden met de betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt gebaseerd op de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen in het onderzoek worden gemeten. Op deze manier kunnen de gemeten resultaten een representatief beeld vormen en kan er een duidelijke aanbeveling worden gedaan (Van Thiel, 2014). Om dit onderzoek zo nauwkeurig mogelijk uit te voeren zijn de interviews en de documentanalyse beiden gebaseerd op de operationalisatie uit de theorie. Deze operationalisatie maakt duidelijk welke dimensies en indicatoren er kunnen worden verbonden aan het concept maatschappelijke impact. Daarnaast is nauwkeurigheid van de meetinstrumenten zoveel mogelijk gewaarborgd door gebruik te maken van een topic-list tijdens afnemen van de interviews en de codeboom tijdens het coderen.

De consistentie zorgt ervoor dat het onderzoek repliceerbaar is. De operationalisatie, topic list en de codeboom zorgen ervoor dat andere onderzoekers dit onderzoek op dezelfde manier zouden kunnen herhalen. Volgens Van Thiel (2014) is het echter wel zo dat het analyseren en verwerken van kwalitatieve data een subjectief proces is, waardoor een andere onderzoeker sommige waarden anders zou kunnen interpreteren. Een documentanalyse gaat bijvoorbeeld voor een groot deel om interpretatie door het operationaliseringsprobleem. Het operationaliseringsprobleem kan ontstaan doordat de gebruikte bestaande gegevensbronnen oorspronkelijk een ander doel dienen, waardoor de gegevens daarin niet overeenkomen met de centrale variabelen of onderzoeksvraag.

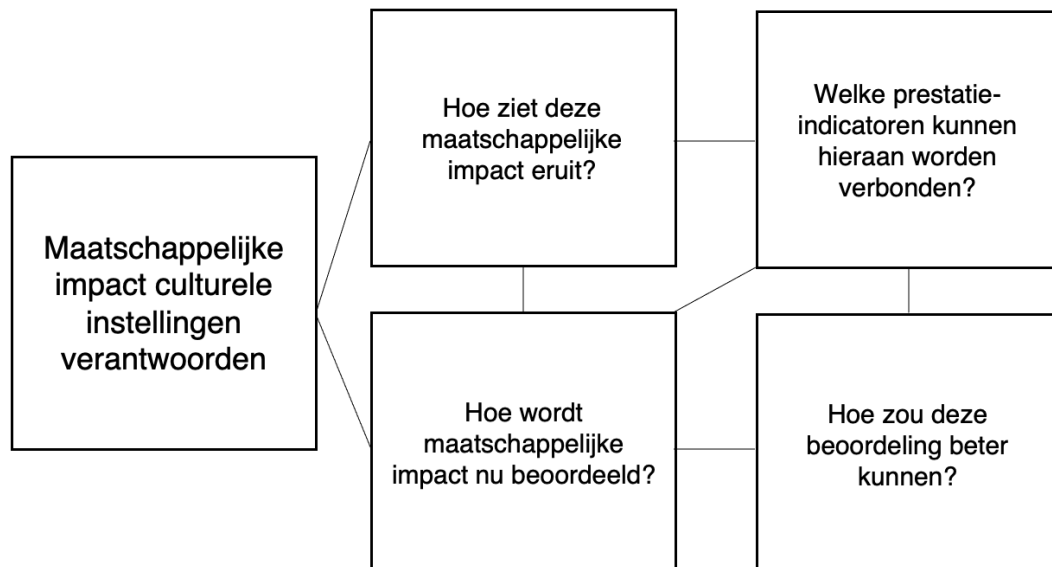
De validiteit van een onderzoek kan worden onderverdeeld twee varianten, interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit gaat om de operationalisatie van het theoretische construct en het veronderstelde verband. Met andere woorden, de gekozen theorie en het meetinstrument moeten geschikt zijn om een bepaald concept te meten (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is gekozen om de theorie van McCarthy et al. (2004) te gebruiken om publieke waarde te meten. Er is specifiek voor deze theorie gekozen, omdat de

voorgestelde dimensies en indicatoren het meest leken te passen bij het meten van de maatschappelijke impact van een culturele instelling. Daarnaast maakt deze theorie een duidelijke verdeling van de verschillende soorten publieke waarde. Ook draagt de onderzoeksstrategie bij aan de interne validiteit van het onderzoek, doordat een case study het mogelijk maakt met veel informatie een diepgaande analyse te maken (Van Thiel, 2014).

De externe validiteit maakt een onderzoek generaliseerbaar. Dit betekent dat de resultaten ook gelden voor andere beleidsdomeinen of andere overheidsgefinancierde instellingen (Van Thiel, 2014). Dit onderzoek heeft niet als doel om de conclusies te kunnen generaliseren naar andere beleidsdomeinen, of om generalisaties te maken over het verantwoorden van maatschappelijke impact. Het gaat specifiek om hoe de cultuursector haar maatschappelijke impact kan verantwoorden. Daarbij gaat een case study dieper in op een unieke casus, waardoor de resultaten waarschijnlijk alleen van toepassing zijn op de specifieke context (Van Thiel, 2014). Dit kan het lastig maken om bevindingen te generaliseren naar andere situaties. Om de externe validiteit wel enigszins cultuursector-breed te kunnen waarborgen is er gekozen om interviews af te nemen bij twee deelsectoren. Er is een representatieve selectie gemaakt van de gebruikte casussen en daarbij is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, zowel interviews als documentanalyse. Sommige inzichten uit de twee deelsectoren zullen daardoor wel bruikbaar zijn voor de culturele sector als geheel.

### **3.5 Samenvattend**

Figuur 6 laat een gesimplificeerde weergave van dit onderzoek zien. De figuur laat zien dat om in kaart te brengen hoe culturele instellingen de gecreëerde maatschappelijke impact beter zouden kunnen verantwoorden aan de hand van prestatie-indicatoren, een viertal vragen moet worden onderzocht in het empirische deel van dit onderzoek. Allereerst wordt onderzocht hoe de maatschappelijke impact van culturele instellingen er eigenlijk uit ziet. Vervolgens wordt nagegaan op welke manier maatschappelijke impact van culturele instellingen op dit moment wordt beoordeeld. Op basis van hoe deze maatschappelijke impact eruit ziet en hoe deze wordt beoordeeld kan in beeld worden gebracht welke prestatie-indicatoren hieraan zouden kunnen worden verbonden. Als laatst kan op basis van de verzamelde resultaten in kaart worden gebracht hoe de beoordeling en het verantwoorden van maatschappelijke impact misschien beter zou kunnen.



Figuur 6: Gesimplificeerde weergave van het onderzoek

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de vergelijkende case study besproken. De resultaten van beide deelsectoren zullen eerst integrerend met elkaar worden besproken op basis van de eerder gebruikte theoretische dimensies. Tevens worden aan het eind van dit hoofdstuk de eerder opgestelde empirische deelvragen samenvattend beantwoord. In dit hoofdstuk zijn de naam en het geslacht van de respondenten geanonimiseerd en wordt alleen het respondentnummer genoemd.

### **4.1 Ontwikkeling sociaal kapitaal**

Als het gaat om de ontwikkeling van sociaal kapitaal als waarde voor maatschappelijke impact wordt hier door culturele instellingen vooral invulling aan gegeven doordat mensen in de gemeenschap zich organiseren en betrokken raken bij burgerlijke instellingen of vrijwilligersverenigingen. Deze indicator werd 41 keer gecodeerd. Uit de interviews blijkt dat culturele instellingen vaak inzetten op samenwerkingen binnen de gemeenschap, bijvoorbeeld met onderwijsinstellingen, maar ook door middel van co-creaties en samenwerkingen met amateurkunstenaars uit de omgeving. Respondent 8 zegt hier bijvoorbeeld over: “Wij zoeken eigenlijk per project partners om krachten te bundelen, om zo de impact te vergroten. Dat zijn onze burens, de mensen hier op het plein, de mensen in de gemeente en de mensen in de provincie. Dus we maken ook producties die exclusief zijn voor deze plek”.

De andere indicatoren, ‘het creëren van een gevoel van gemeenschapsidentiteit en bevordering van de sociale interactie’, werden allebei 5 keer gecodeerd. Het gaat dan vaak om hoe culturele instellingen proberen bij te dragen aan ontmoeting en verbinding in de omgeving. Wanneer culturele instellingen de ontwikkeling van sociaal kapitaal als maatschappelijke impact zouden verantwoorden zijn er wel ideeën over prestatie-indicatoren die hiervoor gebruikt zouden kunnen worden. Bijvoorbeeld het aantal relevante samenwerkingen dat wordt aangegaan en meer specifiek ook het aantal samenwerkingen met partijen uit het sociale domein. Ook het aantal randprogramma’s en activiteiten die een gesprek initiëren kan een indicator zijn voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal.

Uit de documentanalyse komt naar voren dat er in beleidsplannen wel regelmatig wordt aangegeven wat er wordt verstaan onder de ontwikkeling van sociaal kapitaal. De Raad voor Cultuur geeft bijvoorbeeld in een BIS-beoordeling aan dat zij het belangrijk vindt dat culturele instellingen deel uitmaken van participatieprojecten en samenwerkingen in de omgeving, zodat kinderen en buurtbewoners worden betrokken. Ook geeft zij aan dat zij het belangrijk vindt dat er door culturele instellingen wordt ingespeeld op lokale ontwikkelingen waardoor samenwerkingen zouden kunnen ontstaan. Op provinciaal niveau is de regionale binding van



activiteiten bijvoorbeeld een criterium voor subsidiëring en op gemeentelijk niveau wordt sterk ingezet op samenwerkingen met andere disciplines en kennisdeling. De Gemeente Den Haag zegt hierover: “Van alle musea verwachten wij dat zij hun artistieke kwaliteit op peil houden en activiteiten blijven ontplooiën om hun collecties vanuit meerdere perspectieven te belichten en hun museum ook een plaats te laten zijn van ontmoeting en verbinding.” (Gemeente Den Haag, 2019).

Binnen deze dimensie is er geen duidelijk verschil te onderscheiden tussen de deelsectoren. Zowel erfgoed en de podiumkunsten lijken dezelfde betekenis te geven aan deze dimensie, waardoor vooral de indicator ‘organisatie binnen de gemeenschap’ vaak voorkwam. Hierdoor is er ook in de verantwoording of de gebruikte prestatie-indicatoren voor deze dimensie geen duidelijk verschil vindbaar. Ook werden er geen specifieke moeilijkheden benoemd over het verantwoorden van deze waarde. Indicatoren waarmee de ontwikkeling van sociaal kapitaal door culturele instellingen verantwoord zou kunnen worden zijn bijvoorbeeld:

- Het aantal relevante samenwerkingen en/ of co-creaties dat wordt aangegaan
- De mate waarin bepaalde groepen worden betrokken bij deze relevante samenwerkingen
- De randprogrammering die wordt georganiseerd
- De mate waarin er wordt samengewerkt met andere partijen in het sociale domein
- De mate waarin organisaties binnen de samenwerking elkaar aanvullen met kennis en nieuwe perspectieven

## **4.2 Economische groei**

Volgens culturele instellingen is maatschappelijke impact ook zeker toe te wijzen aan de economische groei die wordt gecreëerd. Dit komt vooral doordat culturele instellingen zouden bijdragen aan een aantrekkelijke omgeving. Door deze aantrekkingskracht willen mensen de omgeving van de culturele instelling bezoeken, maar het versterkt ook het vestigingsklimaat. Deze indicator is 43 keer gecodeerd. Respondent 2 zegt hier bijvoorbeeld over: “Onze musea zijn heel belangrijk voor een prettig leefklimaat.” Respondent 4 geeft hier meer duiding aan: “Hoeveel mensen van buiten de stad naar het museum komen draagt bij aan de lokale economie en citymarketing, dit is iets wat we verantwoorden aan bijvoorbeeld de gemeente.” Dat culturele instellingen een bron van werkgelegenheid vormen of dat het zorgt voor economische activiteit in de omgeving werd 8 keer gecodeerd. Vooral instellingen uit de deelsector erfgoed benadrukken economische groei doordat zij zorgen voor een aantrekkingskracht in de omgeving. Een prestatie-indicator die door de culturele instellingen wordt verbonden aan deze economische groei is bijvoorbeeld het aantal presentaties op

andere locaties nabij de culturele instelling. Ook het aantal mensen van buiten de stad dat een instelling bezoekt zou een indicator kunnen zijn voor economische groei.

Deze dimensie krijgt vooral vorm door hoe subsidiërende overheden economische groei zien als maatschappelijke impact en hoe zij dit beoordelen. Waar dit voor de Raad voor Cultuur geen enkele rol speelt in de beoordeling, komt dit in de beoordeling door provincies 5 keer terug en bij gemeentes 25 keer. Door gemeentes wordt in cultuurnota's vooral de aantrekkingskracht van de omgeving benadrukt. Bijvoorbeeld door de Gemeente Zwolle die hierover zegt: "Hoogwaardig professioneel cultuuraanbod heeft een aanzuigende werking voor het vestigen van bedrijven, startups en scale-ups in een stad." Gemeentes vinden het rijke culturele aanbod belangrijk, omdat dit van invloed is op welke bezoekers naar de steden komen. Ook bij deze dimensie is er geen duidelijk verschil tussen de deelsectoren erfgoed en de podiumkunsten als het gaat om de verantwoording van economische groei of hoe zij invulling geven aan deze waarde als maatschappelijke impact. De prestatie-indicatoren die gebruikt zouden kunnen worden om economische groei als maatschappelijke impact te verantwoorden zijn:

- Het aanbod dat de culturele instelling op locatie aanbiedt, buiten de culturele instelling, in de openbare ruimte
- De mate waarin kunst en cultuur ingezet wordt in wijken buiten het centrum
- Het aantal bezoekers afkomstig uit wijken buiten de omgeving
- De mate waarin bezoekers of bewoners bij de stad worden betrokken door cultuurhistorie te presenteren

#### **4.3 Het scheppen van sociale banden**

Dat culturele instellingen maatschappelijke impact creëren door het scheppen van sociale banden komt volgens culturele instellingen vooral doordat bezoekers de ervaring van een bezoek samen delen met anderen door erover te discussiëren, of door het gezamenlijk te ervaren. Respondent 5 legt uit dat hoe dit tot stand komt: "In de interviews met bezoekers hoorden wij terug dat ze het zo bijzonder vonden om met hele verschillende mensen aan een tafel te zitten en dan echt in gesprek te raken en erachter te komen dat je toch dezelfde dingen doormaakt". Deze dimensie kwam in de interviews wel significant minder voor, in totaal 8 keer, in tegenstelling tot de voorgaande dimensies zoals economische groei (48 keer) en de ontwikkeling van sociaal kapitaal (51 keer). Hierdoor is er ook weinig te zeggen over welke prestatie-indicatoren instellingen gebruiken om deze vorm van maatschappelijke impact te verantwoorden. Musea geven wel aan dat zij proberen een veilige ontmoetingsplek te creëren,

waardoor er ruimte is voor bezoekers om verschillende perspectieven met elkaar te delen. Door musea wordt dan ook ingezet op het delen van verhalen, ook door de bezoekers, omdat het horen van verhalen van anderen ook doet inspireren tot het delen van een eigen verhaal. Hierbij is ook de mate van integraliteit tussen de verschillende soorten tentoonstellingen belangrijk, omdat dit verschillende soorten bezoekers kan samenbrengen.

Instellingen uit de deelsector podiumkunsten geven ook aan veel waarde te hechten aan deze vorm van maatschappelijke impact, maar benoemen hierbij wel dat dit waarden zijn waarvan het lastig is ze goed in beeld te brengen, mede omdat er veel tijd en geld voor nodig is. Daarbij komt dat producerende instellingen soms tegen het probleem aanlopen dat zij geen directe toegang hebben tot het publiek, zoals presenterende instellingen, waardoor publieksonderzoek in sommige gevallen lastiger uit te voeren is. Volgens respondent 8 is het “een wonderlijke situatie waarin we verkeren, want ik weet vaak niet wie er bij ons in het publiek zit”. Hierdoor wordt het verantwoorden van impact door de sociale banden die gecreëerd worden ook moeilijker.

Uit de BIS-beoordelingen komt naar voren dat de Raad voor Cultuur het waardeert wanneer de verbinding tussen bezoekers en culturele instellingen en bezoekers onderling centraal staat. Daarnaast vindt de Raad voor Cultuur het belangrijk dat er verhalen gepresenteerd worden die bezoekers betrokken maken en inspireren tot het delen van eigen verhalen. In de beoordeling van de provincie wordt eerder gestuurd op de rol van cultuur als verbindende factor. Uit de interviews en documentanalyse komen de volgende prestatie-indicatoren naar voren om maatschappelijke impact aan de hand van deze sociale dimensie te verantwoorden:

- Er is sprake van een veilige ontmoetingsplek, gecreëerd in of door de culturele instelling, waar verschillende perspectieven van bezoekers samen kunnen komen, ook als deze soms botsen
- De mate van integraliteit tussen verschillende tentoonstellingen of producties, waardoor verschillende bezoekers samenkomen
- Tentoonstellingen en producties zijn interessant voor meerdere doelgroepen, waardoor deze met elkaar worden verbonden
- Tentoonstellingen of producties worden vergezeld van aanbod dat dat uitnodigt tot om de ontmoeting aan te gaan met andere bezoekers
- De culturele instelling stimuleert het onderlinge gesprek tussen bezoekers en probeert een luisterende houding aan te nemen om niet uitsluitend te zenden, maar ook te ontvangen.

#### **4.4 Uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis**

Het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis kan bijdragen aan het creëren van maatschappelijke impact door gemeenschappen een stem te geven, door bepaalde zaken en gebeurtenissen bespreekbaar te maken en door het in stand houden van cultureel erfgoed en bij te dragen aan het publieke debat. Deze dimensie van maatschappelijke impact werd 37 keer genoemd en de 4 bijpassende indicatoren speelden hier een gelijkwaardige rol in. Musea benoemen vooral dat om maatschappelijke impact te vormen, de instelling een bijdrage levert aan het publieke debat en het bespreekbaar maken van gebeurtenissen of zaken die belangrijk zijn voor de identiteit van een gemeenschap. Respondent 5 geeft aan dat het ook steeds belangrijker wordt dat zij “een forum voor discussie vormen” door actief in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en door “bepaalde stemmen toe te laten in het museum, die misschien anders zijn dan de museale stem”. Theaters gaan ook vooral in op het een stem geven aan bepaalde groepen in de samenleving en zaken bespreekbaar maken die hen aangaan. Respondent 7 zegt hierover: “We maken voorstellingen die maatschappelijke thema’s hebben. Die thema’s zijn uit het leven gegrepen van jongeren, maar ook van volwassenen.” Instellingen uit de deelsector podiumkunsten proberen dit te verantwoorden door in te gaan op de mate waarin de programmering en speciale programma’s aansluiten bij de herdenking en viering van bepaalde gemeenschappen, of bijvoorbeeld door te verantwoorden op welke manieren de instelling zich richt op ontmoeting, dialoog en debat om meerstemmigheid te laten klinken.

Als er wordt gekeken naar de beoordeling door subsidiërende overheden, lijkt dit vooral op provinciaal niveau een belangrijk thema te zijn. Zij zien het in stand houden van cultureel erfgoed als belangrijke verantwoordelijkheid van culturele instellingen, omdat erfgoed een belangrijk onderdeel vormt van de identiteit en tradities van gemeenschappen en zorgt voor verbinding. Provincies zien graag dat culturele instellingen daarom bijdragen aan het beleefbaar maken van verhalen uit de omgeving. Instellingen geven aan dat de moeilijkheden van het verantwoorden vooral liggen bij het meten van de mate waarin bepaalde groepen mensen zich dan gehoord voelen. Dit zal in kaart moeten worden gebracht door bijvoorbeeld quotes van bezoekers, waar vaak grote publieksonderzoeken voor nodig zijn. Er zijn wel prestatie-indicatoren die op een kwalitatieve manier kunnen bijdragen aan de verantwoording van deze dimensie, bijvoorbeeld:

- Manieren waarop de culturele instelling zich richt op ontmoeting, dialoog en debat om meerstemmigheid te laten klinken
- Manieren waarop de culturele instelling (regionaal) cultureel erfgoed in stand houdt

- De culturele instelling zoekt met programmering en speciale programma's aansluiting bij de herdenking en viering van bepaalde gemeenschappen
- De culturele instelling schenkt in haar programmering aandacht aan de actualiteit en actuele ontwikkelingen

#### **4.5 Verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden**

De enige dimensie uit het operationalisatie die door culturele instellingen significant minder wordt gekenmerkt als de maatschappelijke impact die zij creëren, is de vijfde dimensie, die zou moeten zorgen voor een verbeterde zelfredzaamheid en verbeterde leervaardigheden bij bezoekers. Deze dimensie werd slechts 5 keer gecodeerd. In alle gevallen ging het dan om de indicator "verbeterde houding ten opzichte van kunst (en leren) door deelname van kunstactiviteiten". In de meeste gevallen heeft dit te maken met cultuuronderwijs, waardoor kinderen de kans krijgen om nieuwe dingen te leren en talenten te ontdekken. Vooral provincies en gemeenten geven aan veel waarde te hechten aan instellingen die inzetten op het enthousiasmeren en betrekken van jongeren bij kunst en erfgoed. Respondent 3 geeft aan dat deze culturele instelling daaraan probeert bij te dragen door een passend educatief aanbod te ontwikkelen voor de vmbo-studenten die zij proberen aan te trekken. "Wat we aan het doen zijn, is heel erg nauw samenwerken met de vmbo'ers. Dus met leerlingen en docenten samen een museumbezoek ontwikkelen. Dat betekent ook dat de leerlingen naar het museum komen voor een meting waarbij we met leerlingen opdrachten op zaal gaan testen. We kijken wat werkt, wat leerlingen aanspreekt en wat niet." Uit de documentanalyse kon niet geïnterpreteerd worden hoe subsidiërende overheden deze dimensie beoordelen. Dit zou mogelijk kunnen komen doordat deze dimensie dicht in de buurt komt van de laatste dimensie, cognitieve groei, die ook ingaat op educatie.

#### **4.6 Verruimd empathisch vermogen**

De dimensie die veruit de meeste coderingen kreeg voor maatschappelijke impact zoals bestuurders van culturele instellingen dit zien, is het verruimd empathisch vermogen. Deze dimensie kreeg 122 coderingen, waarvan 98 voor het bereiken van nieuwe doelgroepen door aanbod te ontwikkelen dat aansluit op hun beleavingswereld. Het ontwikkelen van nieuwe referenties en perspectieven die bezoekers ontvankelijker maken voor andere mensen, houding en culturen werd 22 keer gecodeerd. Dat mensen voldoening halen uit het behoud van de kunsten en nationaal erfgoed werd slechts 2 keer gecodeerd. Het bereiken van nieuwe doelgroepen speelt op alle vlakken een belangrijke rol: in hoe culturele instellingen hun maatschappelijke impact zien, in de beoordeling door subsidiërende overheden en in de

verantwoording van impact door instellingen zelf. Respondent 1 zegt bijvoorbeeld: “Wij proberen ook mensen binnen te halen die normaal gesproken nooit zouden komen, maar die door populaire programmering toch langkomen en eenmaal binnen ook naar andere dingen gaan kijken”. Respondent 6 zegt juist: “Mensen voor de eerste keer bij ons binnenkrijgen is één van onze doelstellingen en daarbij schuwen we de confrontatie niet. Dus het hoeft allemaal niet te lief en vriendelijk te zijn. Dat mag nog best wel een beetje schuren”.

Musea geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er zoveel mogelijk verschillende publieksgroepen naar de culturele instelling komen. De nadruk ligt op het idee dat kunst en cultuur voor iedereen is, voor debutanten en voor echte kenners. Theaters benoemen dat zij zich op dit vlak richten op mensen die zij voor het eerst in aanmerking kunnen laten komen met theater, zoals jongeren, of mensen die denken dat theater ‘niet iets voor hen is’. Door de drempel om onderdeel uit te maken van kunst en cultuur kleiner te maken proberen theaters maatschappelijke impact te maken. Instellingen uit beide deelsectoren benoemen ook programmering voor specifieke doelgroepen en het organiseren van programmering voor de participatie van kwetsbare doelgroepen. Deze quotes zijn ook apart gecodeerd, omdat ze vooral ingaan op toegankelijkheid en diversiteit en inclusie en erg vaak voorkwamen.

Uit de interviews bleek dat culturele instellingen het bereiken van nieuwe doelgroepen op dit moment vooral verantwoorden aan welke waardering bezoekers geven aan hun bezoek, de groei van het aantal nieuwe bezoekers uit nieuwe doelgroepen en de samenstelling van het publiek. Daarin speelt de programmering ook een belangrijke rol. Die moet divers zijn, met soms populaire tentoonstellingen of producties, die vervolgens mensen binnenhalen die normaal gesproken misschien geen cultuurbezoek zouden brengen, maar daardoor toch ook andere dingen gaan bekijken. Randprogrammering kan hier ook aan bijdragen, omdat daardoor ook andere inkomenslagen en netwerken kunnen worden bereikt.

Hoe subsidiërende overheden aandacht schenken aan dit thema verschilt van elkaar. Respondenten geven aan dat de BIS eigenlijk vooral gericht is op output en resultaten als het gaat om bezoekerscijfers. Uit de documentanalyse blijkt dat de Raad voor Cultuur het wel waardeert wanneer culturele instellingen beschrijven welke nieuwe doelgroepen zij zouden willen bereiken en welke strategische plannen daarvoor zijn bedacht. Van alle dimensies is dit ook degene waar de Raad voor Cultuur het meeste op in lijkt te gaan, zowel bij de musea als bij theaters. Gemeentes geven culturele instellingen veel ruimte om zelf invulling te geven aan hoe zij nieuwe doelgroepen zouden kunnen bereiken, zodat bezoekers nieuwe referenties en perspectieven ontwikkelen. De Gemeente Den Haag stelt bijvoorbeeld: “Wij willen dat organisaties in hun plannen voor de komende jaren minder de nadruk leggen op groeiende bezoekersaantallen, maar - met aandacht voor een gezonde bedrijfsvoering - meer op ruimte

voor vernieuwing, experiment en aandacht voor de bezoekersimpact” (Gemeente Den Haag, 2019). Ook de provincie hecht waarde aan het bereiken van nieuwe doelgroepen en beoordeelt dit vooral onder de noemer van cultuurparticipatie. Door het verstrekken van subsidies willen zij bijdragen aan het ondersteunen van activiteiten die cultuur toegankelijker maken, vooral voor inwoners die nu nauwelijks aan cultuurparticipatie doen.

Producterende instellingen uit de deelsector podiumkunsten geven aan dat het wel lastig is om te verantwoorden waar bezoekers precies vandaan komen, of welke specifieke doelgroepen zij dan bereiken. Zoals eerder benoemd komt dit omdat zij zelf niet altijd inzicht hebben in wie er precies in de zaal zit, anders dan presenterende instellingen. Dit kan wel deels worden weggenomen door op het gebied van publieksonderzoek samen te werken met theaters en schouwburgen waar zij hun producties opvoeren. Wat voor beide deelsectoren een op dit moment lastig vraagstuk vormt, is hoe de diversiteit van het publiek verantwoord zou moeten worden. Het streven is vaak om een zo divers mogelijk publiek binnen te krijgen op het gebied van sociale en culturele achtergrond. Tegelijkertijd zijn indicatoren zoals afkomst van bezoekers, of sociaaleconomische status niet iets waar instellingen bezoekers naar willen vragen. Theater Rotterdam geeft in beleidsplannen aan publieksgroepen nu te willen indelen op basis van betrokkenheid en sociale en culturele impact (Theater Rotterdam, 2021). Theaters geven aan dat dit een belangrijk thema voor hen is en schenken hier ook aandacht aan in het stimuleringsprogramma Theater Inclusief. Indicatoren die zowel kwantitatief als kwalitatief zouden kunnen bijdragen aan de verantwoording van het verruimd empathisch vermogen van bezoekers van culturele instellingen zijn:

- Percentage aan groei van bezoekers uit nieuwe doelgroepen
- Hoelang een bezoek duurt en welke bezoekers een herhaalbezoek zouden maken
- Welke waardering geven bezoekers
- De mate waarin bewoners uit de omgeving zich welkom voelen in de culturele instelling
- Samenstelling van het publiek: is deze groep divers qua sociale en culturele achtergrond?
- Inzet van kunst en cultuur in wijken buiten het centrum
- Manieren waarop de culturele instelling actief op zoek gaat naar nieuw publiek en zich inzet voor de participatie van publiek dat normaal gesproken niet snel in aanraking komt met kunst en cultuur
- De mate waarin randprogrammering wordt ingezet voor het bereiken van andere inkomenslagen en netwerken

## 4.7 Cognitieve groei

Net als de dimensie ‘verbeterde zelfredzaamheid en vaardigheden’ kwam de dimensie cognitieve groei, die gaat over leren en ontwikkeling niet vaak voor. Deze werd 6 keer gecodeerd. Het ontwikkelen van de vaardigheid kritisch denken werd 4 keer genoemd, het ontwikkelen van de vaardigheid creatief denken 2 keer. Musea geven aan dat zij bezoekers proberen te leren anders te kijken, om zo ook nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Theaters geven aan dat zij jongeren ook kritisch meer weerbaar willen maken. Respondent 4 zegt hierover: “Wij willen mensen ook graag een competentie of *skill* meegeven. Want anders kijken en meer zien is in een wereld die zoveel diverser en complexer is dan 200 jaar geleden steeds belangrijker, denken wij”.

Deze dimensie krijgt door zowel culturele instellingen als door subsidiërende overheden eigenlijk meer vorm door doelstellingen en plannen die te maken hebben met educatie, niet specifiek met een cognitieve ontwikkeling door bezoekers. In het cultuurplan van de Gemeente Haarlem staat bijvoorbeeld: “Cultuureducatie gaat over het ontwikkelen van cultureel zelfbewustzijn, het leren omgaan met verschillen (je ziet andere dingen en vormt daar jouw mening over), ontwikkelen van verbeeldingskracht en creatief denken doordat je de vaardigheden en technieken leert” (Gemeente Haarlem, 2022). Vooral in de beleidsplannen van gemeentes en provincies krijgt cultuureducatie een belangrijke plek. Uit de interviews en documentanalyse komen de volgende prestatie-indicatoren naar voren om maatschappelijke impact aan de hand van deze dimensie te verantwoorden:

- Kinderen en jongeren worden in de eigen omgeving cultureel uitgedaagd
- Culturele activiteiten komen voort uit de vraag van kinderen en jongeren
- Er is sprake van een doorlopende leerlijn voor de hele onderwijsketen
- Culturele instellingen richten zich op de vraag vanuit scholen

## 4.8 Samenvattend

### 4.8.1 Hoe ziet de maatschappelijke impact van culturele instellingen eruit?

Als aan bestuurders van culturele instellingen wordt gevraagd welke maatschappelijke impact zij creëren, zijn er een paar dimensies uit de theorie die sterk naar voren komen. Allereerst is dat het verruimd empathisch vermogen dat gecreëerd wordt bij bezoekers. Instellingen doen dit vooral doordat zij nieuwe doelgroepen proberen te bereiken door aanbod te ontwikkelen dat aansluit op hun belevingswereld, maar ook door bezoekers nieuwe referenties en perspectieven laten ontwikkelen die hen ontvankelijker maken voor onbekende mensen,



houdingen en culturen. Culturele instellingen zorgen ook voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Instellingen zeggen voor een groot deel bij te dragen aan hoe mensen zich binnen de gemeenschap organiseren en betrokken raken bij andere instellingen of verenigingen. Dit uit zich vaak in samenwerkingen met onderwijsinstellingen, co-creaties en in samenwerkingen met amateurkunstenaars uit de omgeving. Om impact te maken vinden dit soort samenwerkingen ook plaats met partijen uit het sociale domein en worden er randprogramma's en activiteiten georganiseerd die een gesprek initiëren. Daarnaast blijkt ook economische groei een belangrijke factor te zijn. De economische groei die is toe te wijzen aan culturele instellingen komt voornamelijk doordat culturele instellingen bijdragen aan een aantrekkelijke omgeving en doordat ze zorgen voor economische activiteit in de omgeving. Van de dimensies die het meeste voorkwamen, is het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis de laatste. Culturele instellingen geven aan dat zij ernaar streven bepaalde gemeenschappen een stem te geven door zaken en gebeurtenissen bespreekbaar te maken en door bij te dragen aan het publieke debat. Ook het in stand houden van cultureel erfgoed speelt hierin een rol. Voor beide culturele deelsectoren geldt dat deze dimensies het meest werden genoemd, hierin is geen duidelijk verschil te onderscheiden.

#### **4.8.2 Welke prestatie-indicatoren kunnen een rol spelen in het verantwoorden van maatschappelijke impact?**

Uit de resultaten blijkt dat musea meer voorbeelden geven van prestatie-indicatoren die zij op dit moment al gebruiken dan de theaters. Musea geven aan dat ze werken met bezoekerscijfers om te verantwoorden hoeveel mensen er binnenkomen, maar ook wat voor mensen dit zijn. Daarnaast is de verantwoording om tentoonstellingen heen belangrijk, dus proberen musea te verantwoorden wat er wordt gedaan aan randprogrammering en hoe dit nieuwe groepen mensen aantrekt die vervolgens met elkaar in gesprek gaan. Op het gebied van educatie wordt verantwoord hoeveel schoolgroepen er komen, maar ook uit welke leergangen deze groepen komen en op welke manier deze leerlingen worden uitgedaagd.

Ook theaters proberen impact te verantwoorden op het gebied van educatie, bijvoorbeeld door leerlingen in enquêtes te vragen in hoeverre zij bepaalde dingen hebben geleerd of hoe zij door een voorstelling anders over bepaalde dingen denken. Daarnaast is publieksonderzoek belangrijk. Bijvoorbeeld om na te gaan of nieuwe doelgroepen de instelling bezoeken, of om te onderzoeken of bezoekers zich gehoord voelen en vinden dat er belangrijke thema's worden aangekaart. Op het gebied van toegankelijkheid proberen theaters te verantwoorden hoe het aanbod dat zij produceren of presenteren een afspiegeling is van wat theater allemaal te bieden heeft, maar ook van het publiek dat zij proberen te bereiken. Er

zijn kleine verschillen in de prestatie-indicatoren die gebruikt worden binnen de twee deelsectoren, maar deze komen wel overeen met de dimensies die beide deelsectoren belangrijk lijken te vinden als het gaat om maatschappelijke impact. In bijlage 9.7 is een overzicht te vinden met prestatie-indicatoren die een rol kunnen spelen in het verantwoorden van maatschappelijke impact.

#### **4.8.3 Hoe worden culturele instellingen op dit moment beoordeeld op maatschappelijke impact?**

Uit de interviews en documentanalyse blijkt dat de maatschappelijke impact van culturele instellingen op dit moment eigenlijk nergens direct wordt beoordeeld. Op provinciaal en gemeentelijk niveau wordt in beleidstukken juist benoemd dat instellingen zelf invulling moeten geven aan de uitgangspunten die zij voorstellen om maatschappelijke impact te bereiken. In het cultuurbeleid van de Gemeente Den Haag staat bijvoorbeeld: “Wij vragen van culturele instellingen hun maatschappelijke rol en de gerichte bijdragen aan het vergroten van sociale cohesie en leefbaarheid te beschrijven” (Gemeente Den Haag, 2019).

In bijlage 9.8 is een overzicht te vinden van de waarden die de subsidiërende overheden belangrijk vinden op de verschillende niveaus. Hier is uit op te maken dat er op gemeentelijk niveau vooral wordt gekeken naar economische voordelen, zoals de aantrekkingskracht van de omgeving en de invloed van culturele instellingen op het vestigingsklimaat. Ook het bereiken van nieuwe doelgroepen en het gezamenlijk ervaren van een bezoek is belangrijk op dit niveau. Al zien gemeentes ook belang in diversiteit en inclusie. Iedereen zou mee moeten kunnen doen aan cultuurparticipatie en diversiteit in het aanbod is belangrijk. Op provinciaal niveau lijkt cultuurparticipatie erg belangrijk te zijn, wat overeenkomt met het bereiken van nieuwe doelgroepen. Daarnaast is educatie een kernwaarde voor de provincies en krijgt het beschermen van cultureel erfgoed veel aandacht. Ook diversiteit in het aanbod wordt vaak genoemd. De BIS-beoordeling van de Raad voor Cultuur is het meest gericht op publieksverbreding, wat opnieuw gerelateerd kan worden aan het bereiken van nieuwe doelgroepen. In de BIS-beoordeling wordt de ontwikkeling van sociaal kapitaal ook belangrijk geacht. In de beoordeling komt vaak terug dat de Raad voor Cultuur samenwerkingen in de omgeving en tussen verschillende partijen erg belangrijk acht, mede omdat bezoekers op deze manier nieuwe referenties en perspectieven ontwikkelen.

#### **4.8.4 Hoe proberen culturele instellingen maatschappelijke impact te verantwoorden?**

Hoe culturele instellingen maatschappelijke impact proberen te verantwoorden loopt nog erg uiteen. Hierin zijn vooral de verschillen per instelling groot, niet per deelsector. Waar het verantwoorden van maatschappelijke impact bij de één nog in de kinderschoenen staat, krijgt het bij andere instellingen al meer vorm of wordt er onderzocht hoe dit beter zou kunnen. Zo geeft respondent 3 aan dat er gebruik wordt gemaakt van een impacttool. “We gebruiken de impacttool om prestatie-indicatoren en bijbehorende parameters helder te hebben, maar ook om een goede impact te kunnen formuleren. Zo kan er een verband gelegd worden tussen wat we doen en tussen de impact die we willen realiseren”. Respondent 4 legt uit dat er gewerkt wordt met een kpi-framework: “Hier hebben we indicatoren aan toegevoegd. Zoals het percentage jeugd dat we willen ontvangen, maar ook hoeveel co-creaties we per jaar doen. Op deze manier proberen we ook op een meer kwalitatieve manier te verantwoorden.” Wat uit de resultaten duidelijk naar voren komt is dat culturele instellingen uit beide deelsectoren nog op zoek zijn naar de beste manieren om hier verantwoording over af te leggen. Een andere overeenkomst tussen beide deelsectoren is dat alle respondenten het erover eens zijn dat de verantwoording in toenemende mate kwalitatief en kwantitatief moet plaatsvinden. Kwalitatief zou vooral een aanvulling moeten zijn om beter te kunnen formuleren hoe er maatschappelijke impact wordt gecreëerd.

Musea geven aan dat het verantwoorden van maatschappelijke impact momenteel vooral nog op projectbasis plaatsvindt, mede omdat er nog onderzocht wordt op welke manier dit het beste kan worden vormgegeven. Uit interviews met instellingen uit de deelsector podiumkunsten blijkt dat zij zich meer richten op het verantwoorden van zaken die eerder zijn benoemd in de aanvraag voor subsidies, om plannen die toentertijd zijn opgeschreven te verantwoorden. Instellingen uit beide deelsectoren geven aan dat zij het verantwoorden van maatschappelijke impact op dit moment ook vooral gebruiken als meetlat om eigen prestaties te verbeteren, mede omdat de subsidiërende overheden dit niet direct beoordelen.

#### **4.8.5 Welke moeilijkheden zien bestuurders van culturele instellingen rondom het verantwoorden van maatschappelijke impact?**

Ten eerste geven beide deelsectoren aan dat om maatschappelijke impact te verantwoorden in de meeste gevallen publieksonderzoeken nodig zijn die veel tijd en geld kosten en waar meer capaciteit voor nodig is. Instellingen geven aan dat het vooral voor kleinere instellingen moeilijk zal zijn om hier onderzoek naar te doen, wanneer zij de middelen niet hebben. Respondent 4 legt hierover uit: “Tips en tools zijn ontzettend fijn voor middelgrote instellingen,

maar dan nog is het voor kleine instellingen lastig. Die hebben geen geld en capaciteit om grote impactonderzoeken uit te voeren.”

Daarnaast bestaat er soms nog verwarring over wat maatschappelijke impact dan zou moeten zijn. Dit is iets wat beide deelsectoren zo lijken te ervaren. Dit komt bijvoorbeeld doordat gemeentes culturele instellingen juist zelf invulling willen laten geven aan wat maatschappelijke impact zou moeten zijn. Respondent 2 zegt hierover: “Ik voel bij de provincie en gemeente geen eenduidigheid over wat die maatschappelijke impact dan zou moeten zijn.” Ook wordt volgens de respondenten impact en output nog vaak door elkaar gehaald. Theaters geven aan dat vooral cijfers vooralsnog de meeste aandacht krijgen in de beoordeling en om impact te kunnen beoordelen, er meer tijd en ruimte moet zijn om verder te kijken dan de cijfers. Door deze onduidelijkheid blijft in het ook in het midden liggen wie er moet zorgen voor de handvatten voor de verantwoording van maatschappelijke impact. Subsidiërende overheden geven aan dat zij duidelijker willen zien hoe de maatschappelijke impact van culturele instellingen eruit ziet, maar tegelijkertijd vragen de instellingen zich juist af hoe die verantwoording eruit moet zien.

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk zal worden gereflecteerd op de verzamelde resultaten en hoe deze zich verhouden tot de theorie. Ook worden zwakheden en beperkingen van het onderzoek genoemd. Op basis van deze reflectie worden vervolgens de implicaties van het onderzoek besproken en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Reflectie

Op basis van het literatuuronderzoek in deze studie is ervoor gekozen om de theorie van McCarthy et al. (2004) te gebruiken in de operationalisering. Aan de hand van deze theorie kon betekenis worden gegeven aan de resultaten, bijvoorbeeld of culturele instellingen hun maatschappelijke impact nog steeds volgens deze dimensies kunnen verantwoorden, of dat andere waarden vandaag de dag ook belangrijk zijn. De theorie van McCarthy et al. (2004) schrijft zeven dimensies voor die de maatschappelijke impact van culturele instellingen zouden kunnen verklaren. Zoals besproken in het voorgaande hoofdstuk, laten de resultaten van dit onderzoek zien dat de maatschappelijke impact van culturele instellingen vooral terugkomt in de volgende vier dimensies: (1) verruimd empathisch vermogen, (2) ontwikkeling van sociaal kapitaal, (3) economische groei en (4) het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis. De overige drie dimensies kwamen in vergelijking met deze vier significant minder vaak voor.

Wat opvallend is, is dat zowel bestuurders van culturele instellingen als subsidiërende overheden, ook andere dimensies noemen die een belangrijk thema vormen rondom maatschappelijke impact. Ten eerste is dat diversiteit en inclusie. Wanneer bestuurders de maatschappelijke impact van de culturele instelling verantwoorden, is dit een belangrijk punt. De aandacht voor diversiteit en inclusie zal onder andere ook komen door de Code Diversiteit en Inclusie, die culturele instellingen ook stimuleert om aan dit thema te werken (Boekmanstichting, 2022c). Culturele instellingen geven aan dat bijvoorbeeld het aanpassen van het aanbod naar een afspiegeling van de diverse samenleving, of het werken aan de toegankelijkheid van de instelling ook zorgt voor maatschappelijke impact. Kunst en cultuur werken als een verbindende factor en dit zal meer effect hebben wanneer een diversiteit aan mensen kan deelnemen aan kunst en cultuur.

In de basis lijkt de theorie van McCarthy et al. (2004) nog steeds overeen te komen met hoe de resultaten van dit onderzoek eruitzien, de meeste dimensies worden namelijk nog steeds gekenmerkt als maatschappelijke impact. Wel is het zo dat sommige dimensies een stuk minder belangrijk lijken te zijn en dat bijvoorbeeld diversiteit en inclusie nu juist een belangrijk thema vormt als het gaat om maatschappelijke impact. De theorie van McCarthy et

al. (2004) is misschien gedateerd geworden, wat ook logisch is, gezien de tijd die in de tussentijd is verstreken. De indicatoren die Nelson et al. (2022) in recent onderzoek voorstellen om maatschappelijke impact te meten gaan bijvoorbeeld veel meer in op de dimensie die in dit onderzoek het sterkst naar voren kwam: het verruimd empathisch vermogen. Nelson et al. (2022) gebruiken hiervoor indicatoren die meer ingaan op verbeterde relaties met anderen, hoe je dingen vanuit een ander referentiepunt leert bekijken en hoe dit als gevolg ook meer zelfvertrouwen geeft.

Uit de resultaten blijkt dat er aan de dimensies die zouden zorgen voor maatschappelijke impact enkele prestatie-indicatoren zijn te verbinden (zie bijlage 9.7). In de theorie werd door Hills en Sullivan (2006) benoemd dat om publieke waarde te meten, en in dit geval maatschappelijke impact, er een vertaling nodig is van de dimensies van maatschappelijke impact naar specifiek meetbaar gedrag of meetbare resultaten. Volgens Van de Walle (2008) wordt dit een moeilijke opgave wanneer doelstellingen breed geformuleerd worden en er geen duidelijke indicatoren te verbinden zijn aan de prestaties. Ondanks het feit dat er vanuit dit onderzoek indicatoren zijn te verbinden aan de dimensies van maatschappelijke impact, zullen ze ook nog steeds lastig te verantwoorden zijn. Dit bleek onder andere uit de interviews in dit onderzoek en dit is ook terug te zien in de voorgestelde lijst van indicatoren. De meeste indicatoren hebben een kwalitatieve verantwoording nodig, wat het vergelijken van resultaten bemoeilijkt. Daarnaast is het nadelig dat veel van deze indicatoren vragen om publieksonderzoeken die met name voor kleinere instellingen veel tijd en geld kosten. Er zijn wel prestatie-indicatoren die maatschappelijke impact kunnen verantwoorden, maar zoals al werd beschreven in de theorie, maken de eigenschappen van deze indicatoren en het te verantwoorden concept maatschappelijke impact het een moeilijke opgave.

Ook de visies van auteurs als Belfiore (2004) en Vestheim (1994), die in het theoretisch kader werden benoemd, worden ondersteund door de resultaten van dit onderzoek. Belfiore en Vestheim benoemden beiden de nadelen van een instrumenteel cultuurbeleid. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat bestuurders van culturele instellingen zich graag inzetten voor het verantwoorden van de maatschappelijke impact die zij creëren, maar met de kritische noot dat het zijn doel niet voorbij mag gaan. Daarnaast is de BIS-beoordeling volgens respondenten vooralsnog vooral gericht op output en resultaten. De managementlogica die Power (2000) beschreef, lijkt op sommige punten in de beoordeling van prestaties nog steeds van kracht te zijn. Om de cultuurpolitiek zoals Belfiore en Vestheim toentertijd al beschreven te omzeilen, zouden juist dit soort beoordelingen van vorm moeten veranderen.

In de casusbeschrijving van dit hoofdstuk werden ook enkele eigenschappen van beide deelsectoren benoemd, die misschien van invloed zouden zijn op hoe beide deelsectoren maatschappelijke impact verantwoorden en welke indicatoren zij hiervoor gebruiken. Over het algemeen laat deze case study zien dat geen duidelijke verschillen zijn tussen beide deelsectoren. De stelling dat de maatschappelijke impact van erfgoed instellingen misschien gemakkelijker te verantwoorden zou zijn, zou deels wel verklaard kunnen worden doordat er in de podiumkunstensector veel instellingen zijn die alleen producerend werken. In tegenstelling tot de presenterende instellingen hebben zij minder zicht op het publiek dat zij bedienen, of moeten zij meer moeite doen om doelgroepen te onderzoeken. De maatschappelijke impact van instellingen uit de podiumkunsten is soms misschien minder evident zichtbaar, doordat zij geen 'publiek goed' presenteren, wat erfgoedinstellingen wel doen. Theaters moeten daarvoor inspelen op de programmering en het publiek dat daarop afkomt. Aan de andere kant, laten de resultaten zien dat de maatschappelijke impact van erfgoed instellingen eigenlijk niet vaak wordt verantwoord om het feit dat cultureel erfgoed in stand wordt gehouden. Binnen deze dimensie lijkt het belangrijker te zijn dat bepaalde gemeenschappen een stem krijgen en dat gebeurtenissen of zaken bespreekbaar worden gemaakt.

## **5.2 Beperkingen**

Sommige beperkingen van dit onderzoek zijn terug te leiden naar de methodologische keuzes die zijn gemaakt. Zo is de steekproef van dit onderzoek niet erg groot. Per deelsector zouden vier culturele instellingen worden onderzocht. Uiteindelijk zijn omwille van de beschikbare tijd en respons van de culturele instellingen vijf culturele instellingen uit de deelsector erfgoed onderzocht en drie culturele instellingen uit de deelsector podiumkunsten. Doordat er meer data verzameld is over de deelsector erfgoed, zou in het de resultaten kunnen lijken alsof zij meer doen op het gebied van verantwoording van maatschappelijke impact. Om dit verschil zo klein mogelijk te houden is de case study van de deelsector podiumkunsten wel aangevuld met data uit de documentanalyse. Daarnaast had de verzamelde data nog representatiever kunnen zijn wanneer aan de kant van de beoordeling ook interviews waren afgenomen. Nu is de beoordeling van maatschappelijke impact door subsidiërende overheden alleen onderzocht door middel documentanalyse. Het interviewen van bijvoorbeeld beleidsmakers bij de gemeente, provincie of Raad voor Cultuur had hier een goede aanvulling op kunnen zijn. Ook de fondsen, die culturele instellingen ook beoordelen op hun prestaties om vervolgens subsidies te verlenen, zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

Gezien de resultaten van dit onderzoek, blijkt dat er geen duidelijke verschillen zijn in de verantwoording van maatschappelijke impact tussen de deelsectoren erfgoed en de podiumkunsten. Hier zou uit opgemaakt kunnen worden dat culturele deelsectoren hier op dezelfde manier mee omgaan en dat de resultaten dus sector-breed generaliseerbaar zijn. Omdat de steekproef van dit onderzoek echter relatief klein is en niet helemaal gelijkwaardig, zijn de resultaten niet volwaardig te generaliseren. Daarnaast zullen andere deelsectoren weer op een andere manier met publiek en cultuurparticipatie te maken hebben, zoals letteren, of architectuur, waardoor er eigenlijk meerdere deelsectoren betrokken zouden moeten om hier cultuursector-breed iets over te kunnen zeggen.

Het onderwerp van het onderzoek brengt ook enkele moeilijkheden met zich mee. Het begrip maatschappelijke impact wordt namelijk vaak verschillend geïnterpreteerd. Dit kwam eerder ook naar voren in de introductie van dit onderzoek. Aan de ene kant laat dit zien dat het begrip maatschappelijke impact een veelomvattend begrip is, maar aan de andere kant maakt dit het verantwoordingsprobleem nog lastiger. Ook theoretisch gezien maakt dit het moeilijk om de juiste wetenschappelijke literatuur toe te passen in bijvoorbeeld het theoretisch kader, omdat het wetenschappelijk gezien andere benamingen krijgt. Bestuurskundig gezien was bijvoorbeeld publieke waarde het theoretische begrip dat hier het dichtste bij in de buurt kwam. De begripsverwarring in combinatie met kwalitatieve onderzoeksmethoden zorgen ervoor dat het belangrijk is dat respondenten op voorhand een goed begrip hebben van het concept. Tevens is het zo dat wanneer het gaat om het verantwoorden van prestaties en hoe culturele instellingen daar invulling aan geven, er tijdens de interviews sprake kan zijn van sociaal wenselijk antwoorden.

### **5.3 Implicaties van het onderzoek**

De resultaten en conclusies uit het onderzoek kunnen mogelijke implicaties hebben. Op basis van de resultaten zou de verantwoording van de maatschappelijke impact van culturele instellingen bijvoorbeeld geoptimaliseerd kunnen worden, omdat blijkt dat sommige waarden van maatschappelijke impact goed zijn te verantwoorden door instellingen zelf, zoals publieksbereik en maatschappelijk relevante samenwerkingen. Het onderzoek zou er ook voor kunnen zorgen dat dit vraagstuk meer aandacht krijgt en dat culturele instellingen en subsidiërende overheden met elkaar in gesprek gaan over welke behoeftes er zijn rondom het verantwoorden van maatschappelijke impact en hoe verschillende partijen elkaar hierin tegemoet zouden kunnen komen. Maatschappelijk gezien zou het onderzoek nog breder implicaties met zich mee kunnen brengen. Wanneer het duidelijker is welke waarde culturele



instellingen opleveren voor de maatschappij, doordat zij maatschappelijke impact beter kunnen verantwoorden, ontstaat er misschien ook meer aandacht voor de culturele sector.

Voor eventuele vervolgonderzoeken is het ten eerste aan te raden om ook andere culturele deelsectoren te betrekken. Wanneer er bijvoorbeeld behoefte zou zijn om cultuursector-breed een advies te creëren, zouden ook de deelsectoren architectuur, audiovisueel, beeldende kunst, design, games, letteren en muziek moeten worden meegenomen. Zo zou ook het aantal casestudies kunnen worden vergroot, waardoor er eerder theoretische saturatie kan ontstaan. Voor studies die verder ingaan op dit onderwerp is het misschien ook interessant om kwalitatief onderzoek te combineren met kwantitatief onderzoek. Wanneer sommige dimensies kwantitatief worden onderzocht, kunnen waarden van instellingen goed met elkaar vergeleken worden.

Daarnaast waren voor dit onderzoek culturele instellingen geselecteerd die een BIS-aanvraag deden voor de periode 2021-2024. Om ook nieuwe instellingen mee te nemen en instellingen die niet op dit niveau een subsidieaanvraag doen, kan er in vervolgonderzoeken ook gekeken worden naar instellingen die een aanvraag doen voor een subsidie op een ander niveau. Bijvoorbeeld bij fondsen, of op gemeentelijk niveau. Dit zou een nog completer beeld kunnen geven van hoe culturele instellingen in Nederland publieke waarde verantwoorden. Daarnaast zouden zoals eerder benoemd ook de beleidsmakers en verstrekkers van subsidies vanuit fondsen kunnen worden geïnterviewd.

## **6. Aanbevelingen**

Het verantwoorden van maatschappelijke impact in de culturele sector is nog in ontwikkeling. Bij culturele instellingen heerst er nog onduidelijkheid over de manier waarop zij maatschappelijke impact kunnen verantwoorden. Het is namelijk niet duidelijk hoe zij dit zouden moeten meten, welke prestatie-indicatoren gebruikt kunnen worden, maar ook wat de beoordelaar precies zou willen weten. Beleidsmakers willen aan de andere kant juist weten hoe culturele instellingen zelf invulling geven aan maatschappelijke impact, omdat iedere instelling hier op eigen wijze iets aan kan doen. Om dit proces van verantwoording te verbeteren worden in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen gedaan.

### **A. Ontwerp een nieuw voorstel voor een beoordelingsmethode die de maatschappelijke impact van culturele instellingen kan beoordelen**

In de verkenning 'Beweging in het bestel' van de Raad voor Cultuur staat dat het op dit moment moeilijk is om inzicht te krijgen in de maatschappelijk impact die culturele instellingen creëren. Daarom geeft de Raad voor Cultuur aan te willen onderzoeken hoe zij het aanvraag- en beoordelingssysteem kan aanpassen om maatschappelijke impact beter te kunnen beoordelen (Raad voor Cultuur, 2022). Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek wordt de Raad voor Cultuur aanbevolen om te gaan werken aan een concreet voorstel voor een beoordelingsmethode voor de maatschappelijke impact van culturele instellingen. Er wordt geadviseerd om te de taak van het ontwikkelen van een voorstel voor een nieuwe beoordelingsmethode neer te leggen bij de Raad voor Cultuur, mede omdat het efficiënter is wanneer de beoordeling van maatschappelijke impact georganiseerd wordt op één niveau. Daarnaast beschikt de Raad voor Cultuur met haar leden over waardevolle kennis over het culturele veld en de verschillende culturele deelsectoren. In het nieuwe voorstel moet de Raad voor Cultuur duidelijk aangeven wat er wordt verwacht van culturele instellingen wanneer zij worden beoordeeld op maatschappelijke impact. Omdat er op dit moment in geen enkele bestaande beoordeling direct wordt beoordeeld op de maatschappelijke impact van culturele instellingen, wordt aangeraden om eerst in gesprek te gaan met bestuurders van culturele instellingen, maar ook beleidsmakers op andere niveaus. Hierdoor ontstaat namelijk een beter beeld van welke mogelijkheden, maar ook vooral welke moeilijkheden er zijn, wat er al gedaan wordt, of welke ideeën er zijn. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan de insteek van deze verkennende gesprekken.

## **B. Voorkom dat de verantwoordingsdruk voor culturele instellingen toeneemt door een nieuwe beoordelingsmethode voor maatschappelijke impact**

Uit dit onderzoek blijkt dat bestuurders van culturele instellingen vrezen voor weer een nieuwe vorm van beoordeling en verantwoording als het gaat om het thema maatschappelijke impact. Een nieuw verantwoordingssysteem moet daarom een middel blijven om maatschappelijke impact te verantwoorden, om te laten zien wat de culturele sector waard is op dat gebied. Het moet geen doel opzich worden. De instrumentele visie op cultuurbeleid zou dus moeten worden vermeden. Er wordt juist aanbevolen om het proces van verantwoording te versimpelen. De Raad voor Cultuur kan zich hiervoor inzetten door de nieuwe beoordelingsmethode op te nemen in het al bestaande beoordelingssysteem, zodat er geen extra verantwoordingslast bijkomt. Daarnaast moet de nieuwe beoordelingsmethode goed aansluiten op hoe andere subsidiënten beoordelen. Door een betere aansluiting, dus zonder overlap en door ervoor te zorgen dat niet op een andere manier om dezelfde informatie wordt gevraagd, kan de verantwoordingsdruk worden verminderd. Daarnaast zou de klassieke managementlogica in de bestaande beoordeling, die vooral gericht is op output en resultaten, plaats moeten maken voor een beoordeling die gericht is op ontwikkeling. Culturele instellingen kunnen in de beoordeling van maatschappelijke impact niet op alle vlakken verantwoordelijk zijn dat bezoekers ook iets leren en zich ontwikkelen, of dat er ook een effect is op de omgeving. De insteek van een nieuw verantwoordingssysteem zou dan ook moeten zijn dat het niet altijd gaat om het verantwoorden van prestaties, maar juist om het leren van prestaties. Culturele instellingen zouden op basis van het verantwoorden van impact kunnen leren wat werkt op welke plek en wie zij daarmee kunnen bereiken. Dit maakt het verantwoordingssysteem waardevol vol de toekomst.

## **C. Maak in de beoordelingsmethode voor maatschappelijke impact gebruik van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren**

Om maatschappelijke impact te kunnen verantwoorden, zal in de beoordeling gebruik gemaakt moeten worden van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat deze combinatie nodig is om tot een compleet beeld te komen van hoe culturele instellingen maatschappelijke impact creëren. Bijlage 9.7 geeft een overzicht van welke prestatie-indicatoren gebruikt kunnen worden per dimensie. Het is belangrijk dat de Raad voor Cultuur in een nieuwe beoordelingsmethode meeneemt dat culturele instellingen zich niet over al deze dimensies even sterk kunnen verantwoorden. De verantwoording van maatschappelijke impact per dimensie geeft juist aan waar culturele instellingen goed in zijn

en op welk gebied zij de meeste impact maken. Culturele instellingen kunnen op deze manier ook beter zelf invulling geven aan hoe zij impact creëren. Hierdoor zal ook de uniciteit van culturele instellingen veel beter tot uiting komen.

## 7. Conclusie

In dit zevende en laatste hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd die een antwoord geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. *Hoe kunnen culturele instellingen de maatschappelijke impact die zij creëren beter verantwoorden door middel van prestatie-indicatoren?*

Aan het begin van dit onderzoek werd een probleemstelling geschetst omtrent de verantwoording van maatschappelijke impact van culturele instellingen. De maatschappelijke impact van culturele instellingen wordt vaak gebruikt als argument voor de publieke bekostiging van de sector en het lijkt steeds vaker ter sprake te komen in beleidsplannen. Ook de Raad voor Cultuur geeft aan in de toekomst de beoordeling van culturele instellingen anders in te willen richten en daarmee meer te focussen op de maatschappelijke impact die culturele instellingen creëren. Voor culturele instellingen is het echter lastig om verantwoording af te leggen over de gecreëerde maatschappelijke impact. Maatschappelijke impact is namelijk moeilijk meetbaar en het verantwoorden van prestaties is vaak gericht op cijfermatige prestaties. Daarnaast blijft maatschappelijke impact een begrip waar vooralsnog weinig overeenstemming over is.

De resultaten laten zien dat maatschappelijke impact verantwoord kan worden aan de hand van bepaalde dimensies. Deze dimensies worden door instellingen, maar ook de beoordelaar belangrijk geacht als het gaat om het creëren van maatschappelijke impact. Hierin gaat het met name om het creëren van maatschappelijke impact door een verruimd empathisch vermogen, de ontwikkeling van sociaal kapitaal, economische groei en het uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis. Culturele instellingen kunnen invulling geven aan deze dimensies met bepaalde prestatie-indicatoren, die grotendeels vragen om een kwalitatieve verantwoording. Welke dimensies het belangrijkst zijn om maatschappelijke impact te verantwoorden hangt sterk af van wat de culturele instelling zelf belangrijk vindt, hoe de missie van de culturele instelling eruitziet, maar ook van op welk niveau de beoordeling plaatsvindt. Ook zullen dimensies voor maatschappelijke impact met de tijd kunnen veranderen. Diversiteit en inclusie vormt nu ook een belangrijk onderdeel maatschappelijke impact, terwijl dit in eerdere theorieën niet werd opgenomen.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de verantwoording van maatschappelijke impact in de culturele sector nog in ontwikkeling is. Dit geldt zowel voor de kant van de beoordelaar, die invulling moet geven aan de beoordelingssystematiek, als de culturele instellingen die deze impact willen verantwoorden. Er zijn prestatie-indicatoren voorgesteld die kunnen bijdragen aan de verantwoording van maatschappelijke impact per

dimensie. Culturele instellingen zouden echter graag tools ontvangen die hulp bieden bij deze verantwoording. Een handreiking voor hoe culturele instellingen maatschappelijke impact kunnen verantwoorden zou hierbij kunnen helpen. Culturele instellingen zouden graag bijdragen aan de verantwoording van maatschappelijke impact, ook om eigen prestaties te kunnen verbeteren. Er moet echter gewaakt worden voor nieuwe, bureaucratische beoordelingssystemen. Het verantwoorden van maatschappelijke impact zou daarmee iets moeten worden om van te blijven leren, niet om op benadeeld te kunnen worden.

## 8. Referenties

- Agranoff, R., & Radin, B. (1991). The comparative case study approach in public administration. *Research in Public Administration*, 1, 203–231.
- Alford, J. (2010). 'Public Value from Co-Production with Clients. In J. Benington & M. Moore (Reds.), *Public Value: Theory and Practice* (2010de editie, Vol. 1, pp. 144–157). Palgrave Macmillan.
- Belfiore, E. (2004). Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management. *International Journal of Cultural Policy*, 10(2), 183–202.  
<https://doi.org/10.1080/10286630042000255808>
- Belfiore, E. (2015). 'Impact', 'value' and 'bad economics': Making sense of the problem of value in the arts and humanities. *Arts and Humanities in Higher Education*, 14(1), 95–110.  
<https://doi.org/10.1177/1474022214531503>
- Boekmanstichting. (2020, 27 januari). *Strategie van podiumkunstinstituten in roerige tijden*. Geraadpleegd op 23 april 2022, van <https://www.boekman.nl/actualiteit/verslagen/strategie-van-podiumkunstinstituten-roerige-tijden/>
- Boekmanstichting. (2021, 13 december). *Erfgoed*. Cultuurmonitor. Geraadpleegd op 13 april 2022, van <https://www.cultuurmonitor.nl/domein/erfgoed/>
- Boekmanstichting. (2022a, maart 22). *Podiumkunsten*. Cultuurmonitor. Geraadpleegd op 23 april 2022, van <https://www.cultuurmonitor.nl/domein/podiumkunsten/>
- Boekmanstichting. (2022b, april 29). *Gegevens over ontwikkelingen in het culturele leven*. Cultuurmonitor. Geraadpleegd op 19 mei 2022, van <https://www.cultuurmonitor.nl>
- Boekmanstichting. (2022c, juni 20). *Diversiteit en inclusie*. Cultuurmonitor. Geraadpleegd op 22 juni 2022, van <https://www.cultuurmonitor.nl/thema/diversiteit-en-inclusie/>
- Bunnik, C. (2016). *Naar waarde gewogen* (1ste editie). Boekmanstichting.
- Clark, C., Rozenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line venture*. Center for Responsible Business.
- De Bruijn, H. (2002). Prestatiemeting in de publieke sector. Strategieën om perverse effecten te neutraliseren. *Bestuurswetenschappen*, 56(2), 139–159.
- De Peuter, B., De Smedt, J., Van Dooren, W., & Bouckaert, G. (2007). *Handleiding beleidsevaluatie. Deel 2: monitoring van beleid*. (D/2006/10106/014). Steunpunt Beleidsrelevant onderzoek - Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

[https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1630482007/handleiding\\_beleidsevaluatie\\_deel2\\_x674zi.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1630482007/handleiding_beleidsevaluatie_deel2_x674zi.pdf)

- Douglas, S., Scherpenisse, J., Huiting, M., & Van der Steen, M. (2021). *Evalueerkunst: Een praktische toepassing van het publieke waarde perspectief op het evalueren van beleid*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/evalueerkunst>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). Putting the Brakes on Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54500944>
- Erfgoedwet*. (2021, 1 augustus). Wettenbank. Geraadpleegd op 13 april 2022, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2021-08-01>
- Faulkner, N., & Kaufman, S. (2017). Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 69–86. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12251>
- Flynn, P., & Hodgkinson, V. A. (2001). *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector* (1ste editie). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0533-4>
- Galloway, S. (2009). Theory-based evaluation and the social impact of the arts. *Cultural Trends*, 18(2), 125–148. <https://doi.org/10.1080/09548960902826143>
- Gemeente Den Haag. (2019). *Zee aan mogelijkheden!* (Beleidskader Kunst en Cultuur 2021–2024). [https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/7767684/1/RIS302961\\_Bijlage\\_Beleidskader\\_Kunst\\_en\\_Cultuur\\_2021\\_-\\_2024\\_Zee\\_aan\\_Mogelijkheden](https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/7767684/1/RIS302961_Bijlage_Beleidskader_Kunst_en_Cultuur_2021_-_2024_Zee_aan_Mogelijkheden)
- Gemeente Haarlem. (2022). *Cultuur maakt Haarlem*. [https://www.haarlem.nl/bestandsopslag/bestanden/Sport\\_cultuur\\_en\\_recreatie/Cultuurplan\\_2022\\_2028.pdf](https://www.haarlem.nl/bestandsopslag/bestanden/Sport_cultuur_en_recreatie/Cultuurplan_2022_2028.pdf)
- Gielen, P., Elkhuisen, S., Van den Hoogen, Q., Lijster, T., & Otte, H. (2014). *De waarde van cultuur* (D/2014/4393/6). Onderzoekscentrum Arts in Society - Rijksuniversiteit Groningen. [https://www.lkca.nl/wp-content/uploads/2020/03/Onderzoeksrapport\\_de\\_waarde\\_van\\_cultuur.pdf](https://www.lkca.nl/wp-content/uploads/2020/03/Onderzoeksrapport_de_waarde_van_cultuur.pdf)
- Hills, D., & Sullivan, F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches* (Nr. 2). The Work Foundation. [https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2013/03/Tavistock\\_Projects\\_A-Think-Piece-on-Measurement-of-Public-Value.pdf](https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2013/03/Tavistock_Projects_A-Think-Piece-on-Measurement-of-Public-Value.pdf)
- Kamerstukken II 32820, nr. 467. (2022, 14 juni). Officiële bekendmakingen.nl. Geraadpleegd op 5 juli 2022, van <https://zoek.officiëlebekendmakingen.nl/kst-1034909>



- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*. Discussienota opgesteld door the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.  
[https://crawford.anu.edu.au/pdf/staff/janine\\_oflynn/alford%20oflynn%20stocktake.pdf](https://crawford.anu.edu.au/pdf/staff/janine_oflynn/alford%20oflynn%20stocktake.pdf)
- Kelly, L. (2006, januari). *Measuring the impact of museums on their communities: The role of the 21st century museum*. Intercom.
- Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA), & Van Hout, F. (2020). *Cultuurbeleid in 2021–2024 per provincie*. Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst. <https://www.lkca.nl/wp-content/uploads/2021/03/Cultuurbeleid-2021-2024-per-provincie.pdf>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. In R. L. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Reds.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (1ste editie, pp. 171–202). Springer Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8)
- Marlet, G., Poort, J., & Laverman, F. (2007, januari). *De kunst van investeren in cultuur* (Nr. 976). SEO Economisch Onderzoek. <https://www.seo.nl/publicaties/de-kunst-van-investeren-in-cultuur/>
- Marlet, G., & Poort, J. (2011). *De waarde van cultuur in cijfers*. Atlas voor gemeenten. [https://pure.uva.nl/ws/files/1128278/123312\\_De\\_waarde\\_van\\_cultuur\\_in\\_cijfers\\_.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/1128278/123312_De_waarde_van_cultuur_in_cijfers_.pdf)
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2004). Gifts of the Muse: Reframing the Debate About the Benefits of the Arts. *Research in the Arts (RAND) Corporation*. <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg218wf>
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Meynhardt, T., & Bartholomes, S. (2011). (De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground. *International Public Management Journal*, 14(3), 284–308. <https://doi.org/10.1080/10967494.2011.618389>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 24 maart). *Zorg voor roerend erfgoed*. Erfgoed | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 24 april 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/erfgoed/zorg-voor-cultureel-erfgoed/zorg-voor-roerend-erfgoed>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019, 17 december). *Podiumkunsten*. Raad voor Cultuur. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.raadvoorcultuur.nl/sectoren/podiumkunsten>

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, & Van Engelshoven, I. K. (2019, juni). *Uitgangspunten Cultuurbeleid 2021–2024*.  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2019/06/11/uitgangspunten-cultuurbeleid-2021-2024>
- Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2998228>
- Murzyn-Kupisz, M., & Działek, J. (2013). Cultural heritage in building and enhancing social capital. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 3(1), 35–54. <https://doi.org/10.1108/20441261311317392>
- Nederlandse Museumvereniging. (2011, april). *Meer dan waard: de maatschappelijke betekenis van musea*. [https://www.museumvereniging.nl/media/meer\\_dan\\_waard.pdf](https://www.museumvereniging.nl/media/meer_dan_waard.pdf)
- Nelson, K., Ortiz, J., Ashton, S., & Johnson, E. (2022). Two Approaches to Measuring Social Impact in Utah Museums. *Curator: The Museum Journal*, 65(1), 79–94. <https://doi.org/10.1111/cura.12457>
- Noordegraaf, M., Bos, A., Pikker, G., & Ter Horst, K. (2014, januari). *Slimmer sturen: Handreiking voor het gebruik van prestatie-indicatoren in publieke dienstverlening*. Universiteit Utrecht: Departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO). <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/111365/slimmer-sturen.pdf>
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager* (1ste editie). UK Open University Press.
- Power, M. (2000). The Audit Society - Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 4(1), 111–119. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00306>
- Prebble, M. (2012). Public Value and the Ideal State: Rescuing Public Value from Ambiguity. *Australian Journal of Public Administration*, 71(4), 392–402. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2012.00787.x>
- Raad voor Cultuur. (2019a, april). *Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur*. <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-culturbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>
- Raad voor Cultuur. (2019b, november). *Beoordelingskader basisinfrastructuur*. <https://www.raadvoorcultuur.nl/bis-2021-2024/documenten/richtlijnen/2019/11/11/beoordelingskader-basisinfrastructuur-2021-2024>

- Raad voor Cultuur. (2020a). *Onderweg naar overmorgen*.  
<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2020/11/16/onderweg-naar-overmorgen>
- Raad voor Cultuur. (2020b, juni). *Individuele Adviezen BIS 2021–2024* (Regionale Musea).  
<https://www.raadvoorcultuur.nl/bis-2021-2024/documenten/adviezen/2020/06/04/musea>
- Raad voor Cultuur. (2020c, juni). *Individuele Adviezen BIS 2021–2024* (Podiumkunsten, theater).  
<https://www.raadvoorcultuur.nl/bis-2021-2024/documenten/adviezen/2020/06/04/theater>
- Raad voor Cultuur. (2022, maart). *Verkenning op weg naar een nieuw advies over het cultuurbestel: beweging in het bestel*.  
<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/03/31/beweging-in-het-bestel>
- Rhodes, R., & Wanna, J. (2007). The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x>
- Roche, C. (1999). *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxfam Publishing.
- Schrijvers, E., Keizer, A., & Engbersen, G. (2015, maart). *Cultuur herwaarderen* (Nr. 30). Amsterdam University Press.  
<https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2015/03/05/cultuur-herwaarderen>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Theater Rotterdam. (2021). *Koers Theater Rotterdam 2021–2024*.  
[https://www.theaterrotterdam.nl/cms\\_files/File/TR\\_Koersdocument\\_2021\\_2024\\_def.pdf](https://www.theaterrotterdam.nl/cms_files/File/TR_Koersdocument_2021_2024_def.pdf)
- Thomas, P. G. (2004). *Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability: Recent Trends and Future Directions* (1ste editie). ANU Press.
- Van de Walle, S. (2008). Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 329–338. <https://doi.org/10.1108/17410400810867535>
- Van de Walle, S., & Van Dooren, W. (2006). The contingencies of performance measurement in the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6). <https://doi.org/10.1108/ijppm.2006.07955faa.001>

- Van den Berg, N., Marlet, G., Ponds, R., & Van Woerkens, C. (2011). *Podiumpeiler: Een monitor voor podiumkunsten en muziekindustrie in Nederland*. Atlas voor gemeenten.
- Van den Hoogen, Q. L. (2013). New local cultural policy evaluation methods in the Netherlands: status and perspectives. *International Journal of Cultural Policy*, 20(5), 613–636. <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.871005>
- Van der Knaap, P., & Pattyn, V. (2016). Beleidsevaluatie, kennis en politiek: nieuw optimisme rond klassieke paradoxen. *Bestuurskunde*, 25(2), 3–5. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872016025002001>
- Van Thiel, S. (2009). Prestatiemeting in de publieke sector. *Overheidsmanagement*, 22(1), 20–23. <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/177524>
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management* (1ste editie). Routledge.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267–281. <https://doi.org/10.2307/3381236>
- Vermeulen, M. (2022, april). *Zie jezelf in Van Gogh - 4,5 jaar impactonderzoek Van Gogh verbindt*. Van Gogh Museum, Fonds 21, Impact Centre Erasmus. <https://www.eur.nl/ice/media/103123>
- Vermeulen, M. C. (2021, november). *Assessing the Social Impact of Organizations in the Cultural and Creative Industries* (Proefschrift). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vermeulen, M., & Maas, K. (2021). Building Legitimacy and Learning Lessons: A Framework for Cultural Organizations to Manage and Measure the Social Impact of Their Activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(2), 97–112. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839>
- Vestheim, G. (1994). Instrumental Cultural Policy in Scandinavian Countries: A Critical Historical Perspective. *The European Journal of Cultural Policy*, 1(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/10286639409357969>
- Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising Public Value: Past, Present and Futures. *Public Administration*, 89(4), 1367–1384. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x>

## 9. Bijlagen

### 9.1 Codeboom

#### Publieke waarde

##### *Instrumenteel:*

1. Sociale voordelen
  - 1.1 Bevordering sociale interactie
  - 1.2 Gevoel van gemeenschapsidentiteit
  - 1.3 Mensen in de gemeenschap organiseren zich
2. Economische voordelen
  - 2.1 Economische activiteit in de omgeving
  - 2.2 Bron van werkgelegenheid
  - 2.3 Aantrekkelijke omgeving

##### *Intrinsiek:*

3. Scheppen van sociale banden
  - 3.1 Creëren sociale banden door ervaring te delen, gezamenlijk ervaren
  - 3.2 Ontwikkelen pro-sociaal gedrag
4. Gemeenschappelijke betekenis
  - 4.1 Gemeenschappen krijgen een stem
  - 4.2 Gebeurtenissen of zaken worden bespreekbaar gemaakt
  - 4.3 Gemeenschappen voelen zich gehoord door instandhouding cultureel erfgoed
  - 4.4 Bijdrage aan het publieke debat

#### Private voordelen met een spill-over naar publieke waarde:

##### *Instrumenteel:*

5. Verbeterde zelfredzaamheid en leervaardigheden
  - 5.1 Verbeterde houding t.o.v. kunst (en leren)
  - 5.2 Verbeterd begrip van de kunsten en toepassing daarvan
  - 5.3 Ontwikkeling van attitudes en gedragingen die schoolprestaties bevorderen

##### *Intrinsieke voordelen met indirecte publieke waarde*

6. Verruimd empathisch vermogen
  - 6.1 Ontwikkelen nieuwe referenties
  - 6.2 Betrokken raken bij andere mensen en culturen
  - 6.3 Nieuwe doelgroepen bereiken
  - 6.4 Voldoening uit het behoud van kunsten en erfgoed
7. Cognitieve groei
  - 7.1 Ontwikkelen vaardigheid creatief denken
  - 7.2 Verbeteren vermogen nieuwe dingen leren
  - 7.3 Ontwikkelen vaardigheid kritisch denken

## 9.2 Topiclist

	<b>Topic</b>	
1.	Voorstellen	
2.	Praktische zaken, toestemming opname, toestemmingsformulier	
3.	Uitleg over het onderzoek	
4.	Functie van de respondent, algemene informatie over de culturele instelling	
5.	Prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe worden ze gebruikt</li> <li>- Wat zijn de ervaringen</li> </ul>
6.	Schakel van prestatie-indicatoren naar maatschappelijke impact  Er wordt veel gezegd over het gebruik van prestatie-indicatoren bij moeilijk meetbare waarden, zoals bij maatschappelijke impact. Toch is het meten van maatschappelijke impact een heel actueel thema, vooral ook bij culturele instellingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ziet de bestuurder de maatschappelijke impact</li> <li>- Evt. doorvragen wat voor soort resultaten dit oplevert</li> <li>- Op sociaal gebied, economisch, individueel</li> </ul>
7.	Verantwoorden van maatschappelijke impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatschappelijke impact verantwoorden, hoe het wordt beoordeeld</li> <li>- Wat is het belang</li> <li>- Werkt het</li> </ul>
8.	Bedanken en uitleg verder verloop onderzoek	

Tabel 4: Topiclist

## 9.3 Interviewvragen

	<b>Interview</b>
1.	Voorstellen
2.	Praktische zaken, toestemming opname, toestemmingsformulier  U kan tijdens het interview vragen stellen waar nodig en u kunt op ieder moment met dit interview stoppen zonder opgaaf van reden.  Vindt u het goed dat er een audio-opname gemaakt wordt voor de verwerking van dit interview?
3.	Uitleg over het onderzoek
4.	Welke functie heeft u bij culturele instelling X en kan u iets over deze instelling vertellen?
5.	1. In prestatie-metingen en beoordelingen wordt vaak gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren. Hoe meten jullie de prestaties van de organisatie?

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hoe ervaart u dit? Werkt het om de prestaties van de culturele instelling te verantwoorden aan de hand van prestatie-indicatoren?</li> <li>3. Er wordt tegenwoordig veel gesproken over de maatschappelijke impact van culturele instellingen. Bijvoorbeeld in impactmetingen. Hoe zou u de maatschappelijke impact van culturele instelling X beschrijven?</li> <li>4. Wat voor soort resultaten levert deze maatschappelijke impact op?</li> <li>5. Worden jullie ook beoordeeld op deze maatschappelijke impact? En om welke beoordelingen gaat het dan? (Bv. In subsidies op gemeentelijk niveau? Van culturele organisaties? Landelijk?).</li> <li>6. Hoe verantwoorden jullie deze maatschappelijke impact?</li> <li>7. Denkt u dat het belangrijk is om deze maatschappelijke impact te verantwoorden?</li> <li>8. Werkt het goed om deze impact te verantwoorden? Wat zou volgens u beter kunnen? Of wat mist er?</li> <li>9. Welke behoeftes zijn er rondom het verantwoording- en beoordelingsproces?</li> </ol>
<b>6.</b>	<b>Bedanken en uitleg afloop onderzoek</b>

Tabel 5: Interviewvragen

## 9.4 Respondentenlijst

<b>Respondent</b>	<b>Functie</b>
R1	Directeur culturele instelling
R2	Directeur culturele instelling
R3	Projectleider Publieksverbreding
R4	Hoofd Publiek, MT-lid
R5	Coördinator BIS programma
R6	Zakelijk leider
R7	Zakelijk directeur
R8	Algemeen directeur culturele instelling

Tabel 5: Respondentenlijst

## 9.5 Documentselectie

Culturele instelling	Documenten
<b>Het Groninger Museum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleidsplan 2021-2028</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Uitvoeringsprogramma Cultuur 2021-2024 Provincie Groningen</li> <li>- Cultuurnota Gemeente Groningen 2021-2028</li> </ul>
<b>Museum de Fundatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleidsplan 2021-2024</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Cultuurbeleid Provincie Overijssel 2021-2024</li> <li>- Uitvoeringsagenda Cultuur Zwolle 2021-2024</li> </ul>
<b>Het Noordbrabants Museum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meerjarenbeleidsnota 2022- 2024 Het Noordbrabants Museum</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Cultuurnota 's Hertogenbosch 2021-2024</li> <li>- Beleidskader Vrije Tijd, Cultuur en Sport 2021-2022 Provincie Noord-Brabant</li> </ul>
<b>Frans Hals Museum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focusdocument 2017-2020</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Cultuurplan Haarlem 2022-2028</li> <li>- Beleidskader erfgoed en cultuur 2022 Noord-Holland</li> </ul>
<b>Het Zeeuws Museum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept beleidsplan 2021-2024</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Cultuurvisie Middelburg 2028</li> <li>- Ontwikkelagenda Cultuurland 2022-2024</li> </ul>
<b>Het Nationale Theater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meerjarenbeleidsplan 2021-2024</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Beleidskader Kunst en Cultuur Den Haag 2021-2024</li> </ul>
<b>Theater Rotterdam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koersdocument 2021-2024</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Cultuurplan 2021-2024 Gemeente Rotterdam</li> <li>- Beleidskader Erfgoed en Cultuur Provincie Zuid Holland</li> </ul>



<b>Toneelgroep Oostpool</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activiteitenplan 2021-2024</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Actualisatie Cultuurbeleid 2020 Gemeente Arnhem</li> <li>- Uitvoeringsprogramma Cultuur en Erfgoed 2022 Provincie Gelderland</li> </ul>
<b>Toneelgroep Maastricht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuursverslag 2021</li> <li>- Beoordelingsadvies BIS 2021-2024</li> <li>- Maastrichtse Cultuurvisie 2020</li> <li>- Beleidsprogramma Cultuur 2022-2023 Provincie Limburg</li> </ul>

Tabel 7: Documentselectie

## 9.6 Toestemmingsformulier dataverzameling

### Informatie- en toestemmingsformulier

#### Informatieformulier

##### Introductie

Ik ben Jet Hage, student aan de master-opleiding Beleid & Politiek aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Voor mijn afstudeerscriptie voer ik een onderzoek uit bij de Boekmanstichting. Het doel van het onderzoek is om een aanbeveling te kunnen doen over de manier waarop prestatie-indicatoren kunnen bijdragen aan het verantwoorden van de publieke waarde van culturele instellingen. Bij eventuele vragen over de deelname aan het onderzoek kunt u mij bereiken op [j.hage@boekman.nl](mailto:j.hage@boekman.nl) of [581842jh@eur.nl](mailto:581842jh@eur.nl).

##### Dataverzameling

In dit onderzoek zijn Nederlandse culturele instellingen onderzocht binnen twee culturele subsectoren. Deze zijn met elkaar vergeleken door middel van interviews en documentanalyse. Tijdens het interview zal worden gevraagd hoe de publieke waarde van de culturele instelling eruitziet, hoe de culturele instelling deze moet verantwoorden en hoe prestatie-indicatoren hier mogelijk een bijdrage aan kunnen leveren. Tijdens het interview wordt er met toestemming van de respondent een audio-opname gemaakt, zodat het interview later getranscribeerd kan worden. Deze transcripten zullen later worden gecodeerd en geanalyseerd.

##### Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

##### Vergoeding

Er is geen financiële vergoeding beschikbaar voor deelname aan dit onderzoek.

##### Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 7 jaar.

##### Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider van de Erasmus Universiteit Rotterdam, met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

##### Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Jet Hage (op [j.hage@boekman.nl](mailto:j.hage@boekman.nl) of [581842jh@eur.nl](mailto:581842jh@eur.nl)).

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op.

## Toestemmingsformulier *Publieke waarde culturele instellingen*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.
- Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen.
- Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken (geanonimiseerd).

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_

## 9.7 Overzicht prestatie-indicatoren maatschappelijke impact per dimensie

<b>Ontwikkeling sociaal kapitaal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aantal relevante samenwerkingen en/ of co-creaties dat wordt aangegaan</li> <li>- De mate waarin bepaalde groepen worden betrokken bij deze relevante samenwerkingen</li> <li>- De randprogrammering die wordt georganiseerd</li> <li>- De mate waarin er wordt samengewerkt met andere partijen in het sociale domein</li> <li>- De mate waarin organisaties binnen de samenwerking elkaar aanvullen met kennis en nieuwe perspectieven</li> </ul>
<b>Economische groei</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het aanbod dat de culturele instelling op locatie aanbiedt, buiten de culturele instelling, in de openbare ruimte</li> <li>- De mate waarin kunst en cultuur ingezet wordt in wijken buiten het centrum</li> <li>- Het aantal bezoekers afkomstig uit wijken buiten de omgeving</li> <li>- De mate waarin bezoekers of bewoners bij de stad worden betrokken door cultuurhistorie te presenteren</li> </ul>
<b>Het scheppen van sociale banden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is sprake van een veilige ontmoetingsplek, gecreëerd in of door de culturele instelling, waar verschillende perspectieven van bezoekers samen kunnen komen, ook als deze soms botsen</li> <li>- De mate van integraliteit tussen verschillende tentoonstellingen of producties, waardoor verschillende bezoekers samenkomen</li> <li>- Tentoonstellingen en producties zijn interessant voor meerdere doelgroepen, waardoor deze met elkaar worden verbonden</li> <li>- Tentoonstellingen of producties worden vergezeld van aanbod dat dat uitnodigt tot om de ontmoeting aan te gaan met andere bezoekers</li> <li>- De culturele instelling stimuleert het onderlinge gesprek tussen bezoekers en probeert een luisterende houding aan te nemen om niet uitsluitend te zenden, maar ook te ontvangen</li> </ul>
<b>Uitdragen van een gemeenschappelijke betekenis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manieren waarop de culturele instelling zich richt op ontmoeting, dialoog en debat om meerstemmigheid te laten klinken</li> <li>- Manieren waarop de culturele instelling (regionaal) cultureel erfgoed in stand houdt</li> <li>- De culturele instelling zoekt met programmering en speciale programma's aansluiting bij de herdenking en viering van bepaalde gemeenschappen</li> <li>- De culturele instelling schenkt in haar programmering aandacht aan de actualiteit en actuele ontwikkelingen</li> </ul>
<b>Verruimd empathisch vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentage aan groei van bezoekers uit nieuwe doelgroepen</li> <li>- Hoelang duurt een bezoek</li> <li>- Herhaalbezoeken van bepaalde doelgroepen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke waardering geven bezoekers</li> <li>- De mate waarin bewoners uit de omgeving zich welkom voelen in de culturele instelling</li> <li>- Samenstelling van het publiek: is deze groep divers qua sociale en culturele achtergrond?</li> <li>- Inzet van kunst en cultuur in wijken buiten het centrum</li> <li>- Manieren waarop de culturele instelling actief op zoek gaat naar nieuw publiek en zich inzet voor de participatie van publiek dat normaal gesproken niet snel in aanraking komt met kunst en cultuur</li> <li>- De mate waarin randprogrammering wordt ingezet voor het bereiken van andere inkomenslagen en netwerken</li> </ul>
<b>Ontwikkeling &amp; Educatie (cognitieve groei en zelfredzaamheid en leervaardigheden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinderen en jongeren worden in de eigen omgeving cultureel uitgedaagd</li> <li>- Culturele activiteiten komen voort uit de vraag van kinderen en jongeren</li> <li>- Er is sprake van een doorlopende leerlijn voor de hele onderwijsketen</li> <li>- Culturele instellingen richten zich op de vraag vanuit scholen</li> </ul>
<b>Diversiteit en inclusie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producties die talentontwikkeling van (jonge) makers mogelijk maken</li> <li>- Er is sprake van duurzame samenwerking met cultuurmakers uit verschillende disciplines, met verschillende achtergronden</li> <li>- Nieuwe makers krijgen een plek om ideeën en talenten te delen</li> <li>- Het aanbod vormt een afspiegeling van een grootstedelijke samenleving</li> <li>- De culturele instelling werkt aan toegankelijkheid, bijvoorbeeld door prikkelarme openstellingen, audiodescriptie, en inclusieve informatievoorzieningen</li> </ul>

Tabel 8: Prestatie-indicatoren per dimensie

## 9.8 Beoordeling door subsidiërende overheden

<b>Belangrijke waarden in de beoordeling</b>	
BIS (Raad voor Cultuur)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verruimd empathisch vermogen: nieuwe doelgroepen bereiken, aandacht voor specifieke doelgroepen</li> <li>2. Sociaal kapitaal: gemeenschapsleden organiseren zich, participatieprojecten</li> <li>3. Verruimd empathisch vermogen: bezoekers ontwikkelen nieuwe referenties en perspectieven</li> </ol>
Gemeente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economische groei: Aantrekkelijke omgeving, vestigingsklimaat</li> <li>2. Verruimd empathisch vermogen: nieuwe doelgroepen bereiken</li> <li>3. Sociaal kapitaal: verbinding door ervaring bezoek te delen, samen te ervaren</li> <li>4. Diversiteit en inclusie: toegankelijkheid</li> </ol>
Provincie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verruimd empathisch vermogen: nieuwe doelgroepen bereiken, culturele spreiding</li> <li>2. Educatie en ontwikkeling</li> <li>3. Uitdragen gemeenschappelijke betekenis: beschermen cultureel erfgoed</li> <li>4. Diversiteit en inclusie: toegankelijkheid, breed aanbod</li> </ol>

Tabel 9: Beoordeling maatschappelijke impact door subsidiërende overheden

