

# De dienst Kunsten

LOKV Utrecht



0300 015 5984

# uit de kunst of kunstmatig?

80-083 14.90

**De dienst Kunsten  
uit de kunst of kunstmatig?**

**Een evaluatie-onderzoek naar de vorming van de dienst Kunsten  
in opdracht van het college van B&W**

**Els Kuijper, directeur Kunsten  
Wim Peters, hoofd POI  
Jan Janssen, plv. hoofd B&B**

**Dordrecht, april 1993**



Middel- en  
Intr. inst. voor  
Kunsteducatie

Ganzenmarkt 6  
3512 GD Utrecht  
Tel 030-332328  
Fax 030-334018

Bibliotheek / Documentatie

## INHOUD

Inleiding	7
1. Dubbele beelden	8
2. De meerwaarde	9
2.1. De positionering	9
2.2. De beleidsbepaling	10
2.3. Het beheer	11
3. De dienst Kunsten in perspectief	13
3.1. De dienst Kunsten: de resultaten over het totaal	13
3.2. Een vergelijking van de onderdelen	14
3.3. Algemeen beheer nader bezien	15
4. De politieke sturing	16
5. Een betere toekomst: kwestie van een lange adem	17
5.1. Ambities met betrekking tot de dienstvorming	17
5.2. Veranderen vraagt een organisatieontwikkelingsproces	19
5.3. Voorstellen tot verbetering	19
6. Tenslotte	22
Bijlagen:	
1. Overzicht gesprekspartners	23
2. De dienst Kunsten financieel	24
3. Overzicht kunstinstellingen Dordrecht en referentiegemeenten	33

# Inleiding

De dienst Kunsten is in 1989 gevormd; een onderzoek naar het reilen en zeilen van de dienst in de Dordtse culturele wateren lag daarom voor de hand. Temeer omdat in de afgelopen periode vragen op het punt van beleidsbepaling en functioneren naar voren zijn gekomen, die het best in het perspectief van een brede evaluatie gezien konden worden.

Het college van B&W heeft een collegiaal functionerend evaluatieteam, bestaande uit de directeur van de dienst Kunsten mevrouw Els Kuijper, het hoofd Personeel, Organisatie en Informatie (POI) van de Bestuursdienst de heer Wim Peters, en het plaatsvervangend hoofd Beleid en Bestuurshulp (B&B) van de Bestuursdienst de heer Jan Janssen, belast met een breed globaal survey van de dienst Kunsten in zijn omgeving.

Centraal stond de vraag naar de mate waarin de bij de vorming van de dienst beoogde doelen en 'toegevoegde waarde' gerealiseerd zijn. Met andere woorden: wat is er van de reorganisatie-ideeën terecht gekomen?

Daarnaast is ook het idee (van de dienst Kunsten) zelf geëvalueerd, als basis voor verbeterings-voorstellen. Via een 40-tal interviews met 'sleutelfiguren' binnen en buiten de dienst, aangevuld met analyses van dienststukken en extern materiaal, heeft het evaluatie-onderzoek vorm en inhoud gekregen. Omdat in de gevoerde gesprekken niet alleen terug, maar ook vóóruit werd gekeken én door de openhartige wijze waarop de gesprekken gevoerd konden worden, is tegelijkertijd een eerste stap in een ontwikkelingsproces bij betrokken gesprekspartners gezet.

Hoofdstuk 1 gaat in op de 'dubbele beelden' van de dienst Kunsten die blijken te bestaan bij de gesprekspartners.

Hoofdstuk 2 brengt (het grotendeels ontbreken van) de 'toegevoegde waarde' in beeld waar het de positie van de dienst Kunsten in de stad, de beleidsbepaling, de samenwerking en het beheer van de dienst betreft. Verder zijn in dit hoofdstuk de ambities weergegeven zoals die nu leven op het punt van de bovengenoemde aspecten, en een analyse van de verschillen tussen de verdergaande ambitie en het tot nu toe beperkte resultaat.

Hoofdstuk 3 bevat een vooral cijfermatige analyse. Duidelijk wordt dat de dienst een licht groeiend aandeel van de gemeentelijke middelen voor zijn rekening neemt en daarmee een achterstandspositie ook ten opzichte van andere gemeenten langzaam inloopt. Deze analyse, die vooral betrekking heeft op financiën en het aanbod aan culturele dienstverlening, is zowel voor de dienst als totaal als voor de lokaties afzonderlijk opgesteld.

Hoofdstuk 4 gaat in op de huidige en gewenste sturing door het politiek bestuur.

Hoofdstuk 5 gaat in op de toekomst. Allereerst worden de huidige ambities gerelateerd aan een organisatievorm die daarbij past; dit als basis voor de verdere voorstellen. Het streven naar een dienst met meerwaarde maakt een organisatie-ontwikkelingsproces noodzakelijk. Er is niet één groot probleem en er is dus ook niet één oplossing. Naast structurelementen vraagt vooral de - te veel intern gerichte - cultuur van de dienst aandacht.

Hoofdstuk 6 waarschuwt voor te snelle en te weinig doordachte besluiten.

# 1. Dubbele beelden

De veelheid van gesprekspartners leverde ook een veelheid van beelden op over de dienst en zijn lokaties. Op zich normaal. Wat ons inziens niet normaal is, is de grote 'bandbreedte' van die beelden. Welk beeld is het juiste:

. Is Kunstmin een bouwkundige parel, na renovatie en aanpassing van de horecavoorzieningen omgetoverd tot het aantrekkelijkste provinciale theater in Nederland - of een theatervoorziening waar weinig opwindends gebeurt, met een geïsoleerde en beperkte positie in het Dordtse culturele leven;

. Zien we Dordrechts Museum als het beste provinciale museum van Nederland (zoals de NRC recent meldde) - of als een verstard museum dat successen herhaalt voor vooral niet-Dordtenaren;

. Is Van Gijn in zijn soort een uniek museum, met een gigantische potentie die na de verbouwing tot ontplooiing komt - of is het een inslapend museum waar steeds minder te doen is voor steeds minder bezoekers;

. Hebben we een in Nederland vooraanstaand gemeentearchief binnen de stadsgrenzen - of een archief waarvan de ontwikkeling stagneert, dat als gevolg van bezuinigingen de 'leuke dingen voor de mensen' moet afbouwen;

. Bezitten we een spraak- en smaakmakend Centrum Beeldende Kunst op een unieke plaats in de stad - of een riant gehuisveste artoteek zonder veel extra's;

. Hebben we een Centraal Bureau met directie dat de toegevoegde waarde van de dienst Kunsten inhoud geeft en zondig afdwingt - of zien we het CB als een kostenpost waar geld in verdwijnt dat veel beter besteed kan worden.

Opmerkelijk is in dit verband dat deze 'dubbele beelden' - afhankelijk van het moment, de invalshoek en het gespreksonderwerp - niet alleen bij verschillende personen, maar regelmatig ook bij één en dezelfde persoon naar voren komen. Deze ambivalentie ten opzichte van de dienst komt ook breder tot uitdrukking. Zo zijn er:

. Verschillen tussen woord en daad.

Als samenwerking binnen en buiten de dienst belangrijk gevonden wordt, waarom heeft het MT er dan niet meer aan gedaan dit ideaal te verwezenlijken;

. Inconsistenties in opvattingen.

Hoe kan er vernieuwd worden als het bestaande niet aangetast mag worden;

. Spanningen tussen geconstateerde problemen en gewenste oplossingen.

Versterking van de centrale coördinatie is bijvoorbeeld niet mogelijk zonder de autonomie van de lokaties in te perken;

. Gevoelens die niet (lijken te) sporen met de feiten.

Omdat 'feelings' ook 'facts' zijn, ontstaat een dubbel beeld met de feitelijke feiten.

Blijkbaar is het in deze sector méér dan elders in de gemeentelijke organisatie onduidelijk wat we willen, wat er voorhanden is, wat dat voor de stad betekent, wat nodig is enzovoort. Dat nu is een probleem; men weet vaak onvoldoende wat men zelf wil. De dienst als geheel krijgt dubbele boodschappen en weet ook niet meer of er nu goed of juist slecht wordt gereageerd. Al met al een uiting van onvoldoende communicatie tussen de verschillende partijen in deze sector. Duidelijk komt hiermee naar voren dat een meer éénsgezinde visie op de dienst en de cultuursector nodig is. Dat moet deze evaluatie dan ook zeker opleveren

## 2. De meerwaarde van de bundeling van lokaties

Bij de vorming van de dienst was de verwachte meerwaarde van bundeling van krachten een belangrijke drijfveer. In hoeverre is aan die verwachting voldaan?

Op drie gebieden is de meerwaarde onderzocht:

### a. De positionering

De bundeling van de culturele instellingen tot één dienst heeft tot gevolg (zo was de vooronderstelling) dat de nieuwe dienst een sterkere invloed heeft op (partijen betrokken bij) het culturele leven in Dordrecht en kan daardoor de ontwikkeling van het culturele leven positief beïnvloeden.

### b. De (integrale) beleidsbepaling

Het onderbrengen van de beleids- en subsidiefuncties van de (toenmalige) secretarie naar de uitvoerende culturele instellingen en de bundeling van die instellingen tot één dienst heeft tot gevolg (zo was de vooronderstelling) dat beleidsintegratie en/of beleidsafstemming meer inhoud krijgt.

### c. Het beheer

De vorming van een verzelfstandigde dienst met eigen stafafdelingen en met vergaande bevoegdheden zou leiden tot (zo was de vooronderstelling) een dienst die, beter dan voorheen de lokaties apart, in staat zou zijn beheersproblemen aan te pakken en op te lossen. Daardoor zou de dienst (en daarmee de onderdelen) beter functioneren.

In dit onderzoek is niet alleen bekeken in hoeverre een zekere meerwaarde bereikt is, maar ook of de ambities zoals ze in 1989 geformuleerd werden ook nu nog leven en als realistisch en haalbaar worden gezien.

Omdat, zoals hierna zal blijken, de meerwaarde maar in beperkte mate inhoud kreeg en de ambities nog steeds aanzienlijk verder gaan dan hetgeen nu bereikt is, is ook aandacht geschonken aan wat volgens onze gesprekspartners de oorzaken zijn van het achterblijven van de meerwaarde bij die ambities.

Uit hetgeen volgt komt een schets van de meerwaarde naar voren zoals die leeft bij het overgrote deel van de geïnterviewden.

### 2.1. De positionering

#### Het resultaat

De dienst Kunsten heeft geen betere of andere positie in de stad dan de afzonderlijke lokaties voorheen hadden - en heeft daaraan ook niet gericht gewerkt. Wel betekende de vorming van de dienst, met de instelling van een eigen raadscommissie Kunsten, een versterking van de positie van de sector als geheel in de (gemeentelijk) besluitvorming.

#### De ambitie

Een sterkere positie is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de maatschappelijke functie van de dienst inhoud te geven. Kernfunctie van de dienst Kunsten is het aanbieden van culturele dienstverlening en het vergroten van de cultuurparticipatie van de Dordtse bevolking. Verder is de dienst, vindt een groot deel van de gesprekspartners, mede-vernieuwer en mede-ontwikkelaar van het culturele aanbod en het algemene culturele klimaat in de stad. Het is met name deze laatste functie die een sterke positionering vereist. Immers, de overheid is in het culturele klimaat niet de alles bepalende partij en moet dat ook zeker niet worden. Wel moeten initiatieven in de stad gestimuleerd en ondersteund worden, moet samenwerking met en tussen derden inhoud krijgen en moeten partijen met ideeën gekoppeld worden aan partijen met mogelijkheden.

Het gaat er dus niet om de dienst Kunsten méér te laten uitvoeren en daarom uit te bouwen, maar om partijen in de stad te stimuleren en te ondersteunen in de ontwikkeling en vernieuwing van hun activiteiten.

## **De analyse**

Als belangrijke oorzaken en aandachtspunten zijn naar voren gekomen:

. De ambities op het vlak van sterkere positionering ten behoeve van verdere ontwikkeling en vernieuwing van het culturele klimaat zijn onvoldoende duidelijk. Het dienstmanagement heeft geen initiatieven genomen om hierin verbetering te brengen.

. De politiek moet de verdere ontwikkeling en vernieuwing van het culturele klimaat niet alleen willen maar er dan ook middelen voor over hebben.

. Een sterkere positionering komt vervolgens niet vanzelf, maar vraagt om een duidelijke visie en een gerichte strategie vanuit alle onderdelen en vanuit het totaal. Dat ontbreekt nu.

. Het bijdragen van de dienst aan de ontwikkeling van het culturele klimaat moet vooral inhoud krijgen door middel van subsidies aan initiatieven van derden en door middel van samenwerking met derden - en dus niet door een verdere uitbouw van de dienst zelf. Dit betekent een andere oriëntatie van de medewerkers van de dienst Kunsten.

. De spanning tussen lokatiebelang en overall-belang resulteerde in de afgelopen jaren binnen de dienst vooral in aandacht voor het lokatiebelang en veel minder in aandacht voor het culturele klimaat. De terughoudende politieke en ambtelijke sturing heeft dit niet gecorrigeerd en zelfs vaak bevestigd.

## **2.2. De beleidsbepaling**

### **Het resultaat**

In overleg met de commissie Kunsten is destijds afgezien van een beleidsplan voor de totale dienst. Gekozen is voor een vorm waarbij vanuit de lokaties aan het beleid inhoud gegeven werd.

Op Dordrechts Museum na zijn alle lokaties actief bezig met (de formulering van) eigen beleid. Daarbij is de inhoudelijke meerwaarde van de dienstvorming, de synergie, steeds beperkt gebleven. De formulering van het historisch expositiebeleid - dat wel vernieuwend is, iets toevoegt, waarbij samengewerkt is tussen lokaties en waarbij de politiek actief stuurde - is dan ook een positieve uitzondering.

De beleidsnota's en -notities die in de afgelopen jaren zijn verschenen, geven niet vanuit één visie op de culturele sector de toekomst van een lokatie handen en voeten, maar zijn veeleer een antwoord op knelpunten uit het verleden en gewijzigde omstandigheden. Veel beleidsnotities zijn beheersmatig, gericht op achterstanden in huisvesting en personele bezetting. Het beleid is in het algemeen dan ook conserverend van karakter en weinig vernieuwend. De verworvenheden uit het verleden worden naar de toekomst geprojecteerd (Kunstmin, Van Gijn). De lokatie staat daarbij centraal; de relaties met andere onderdelen van de dienst of met externe organisaties krijgen meestal weinig of geen aandacht. Het 'hoe' staat meer centraal dan het 'wat' en het 'waarom'. Politieke prioriteiten die bij de start van de dienst werden geformuleerd (educatie, cultuurparticipatie en integratie/afstemming) krijgen weinig of geen extra aandacht.

Een apart knelpunt vormt het subsidie-instrument; dit zowel beleidsinhoudelijk als qua uitvoering.

### **De ambitie**

Er is bij het politiek bestuur, dat bepalend is voor de ambitie op beleidsniveau, geen geloof in een overall-beleidsbenadering. Oftewel het formuleren van algemene doelstellingen van de dienst waarvan vervolgens het beleid van de lokaties kan worden afgeleid.

De grote verschillen tussen de lokaties onderling maken dat, volgens het politiek bestuur, vooral het 'eigene' van de lokaties uitgangspunt moet vormen in het beleidsproces.

Bestuurlijk gewenste accenten als bijvoorbeeld aandacht voor de cultuurparticipatie van jongeren, pluriformiteit in het culturele dienstverleningsaanbod, toegankelijkheid voor alle inkomensgroepen, stimulering van de professionele beroepsbeoefening en dergelijke geven verder richting aan het beleid.

## **De analyse**

Als belangrijkste oorzaken en aandachtspunten zijn naar voren gekomen:

- . De beleidsvorming start bij de lokaties. De andere lokaties, het bestuur en derden functioneren (te) reactief.
- . De hiervoor aangegeven ernstige tekortkomingen in het beleidsvoorbereidingsproces werden door de eindverantwoordelijke directeur niet systematisch aangepakt. De hierna genoemde elementen werden daardoor bepalend voor het resultaat.
- . Actieve participatie, betrokkenheid, stimulering en sturing van buiten de lokaties heeft niet, dan wel onvoldoende, plaats gevonden.
- . Er is weinig aandacht voor het externe draagvlak. Beleid is intern gericht, interne zorgen zijn bepalend.
- . Het beleidsproces verloopt weinig voortvarend, de beleidsvaardigheid bij de betrokken medewerkers is (nog) onderontwikkeld.
- . De beleidsruimte voor de dienst is beperkt, minder mag niet, méér kan niet en 'anders' is eng.
- . De beleidsmatige samenhang tussen de subsidiefunctie en de verdere taakuitvoering is bij het CBK onvoldoende en bij Kunstmin niet ontwikkeld.
- . De spanning tussen het inkomensbeleid van kunstenaars en het (overige) beeldende kunstbeleid bemoeilijkt de beleidsbepaling.

## **2.3. Het beheer**

### **Het resultaat**

Resultaten op beheersgebied zijn aanwezig, maar beperkt.

- . Voor het lokatiemanagement heeft de verzelfstandiging niet tot grote verandering geleid. Net als vroeger moeten de problemen vooral binnen de lokatie worden opgelost. De verschuiving van mensen en middelen tussen lokaties, het op dienstniveau oplossen van problemen, is slechts beperkt aan de orde geweest.
- . Waar vroeger B&W besloten ten aanzien van de lokaties, besluit nu (deels) de directeur Kunsten. Het draagvlak voor de interne oplossing van problemen is hierdoor niet feitelijk toegenomen. De organisatie van de financiële functie begint nu pas op orde te komen. Over verdere afstemming binnen de dienst wordt gepraat.
- . Op automatiseringsgebied is een adequate coördinatiestructuur tot stand gekomen, juist doordat met mensen en middelen is geschoven tussen lokaties.
- . Op personeels- en organisatiegebied heeft de verzelfstandiging tot weinig verbetering geleid. Vooral 'ad hoc'-problemen vroegen de aandacht. Van een duidelijke, gezonde organisatie is nog geen sprake.
- . Belangrijke verbeteringen op beheersgebied betroffen vooral het adequaat inhoud geven aan de gemeentelijke Planning & Control-cyclus door middel van een jaarlijkse begroting, rekening en sociaal jaarplan/-verslag.
- . Verder zijn bijzonder goede resultaten behaald op huisvestingsgebied, met behulp van aanzienlijke financiële bijdragen van het concern. Per saldo lijken de verbeteringen op beheersgebied vooral de sturing op concernniveau - en minder de sturing op dienstniveau - ten goede te zijn gekomen.



### **De ambitie**

Een goed beheerde dienst Kunsten met een groot probleemoplossend vermogen is ieders wens. Over de wijze waarop zo'n dienst vorm moet krijgen, verschillen de meningen. De verhouding lokatiedirecteur en directeur van de dienst Kunsten staat daarbij centraal.

In grote lijnen gaat het vooral om twee varianten:

. De lokatiedirecteur, die integraal verantwoordelijk is voor de lokatie moet daarin ondersteund worden door het centraal bureau en de directeur van de dienst. Dit is de variant die aansluit bij de huidige praktijk;

. De directeur Kunsten geeft leiding aan het MT dat de overall-verantwoordelijkheid voor de dienst draagt en dat lokatie-overstijgend problemen oplost. Eventueel gebeurt dat door verschuiving van taken, mensen en middelen tussen lokaties. Dit is dus de variant die aansluit bij de doelstellingen van de reorganisatie in 1989.

Nergens treffen we meer 'dubbelheid' van opvattingen aan dan bij deze kwestie. Keuzen worden ontlopen en inconsistente compromissen geformuleerd. De 'grootste gemene deler' lijkt uit te komen op:

. De directeur Kunsten moet 'breed' leidinggeven aan de lokatie-directeuren, liefst zonder dat dezen het merken.

Omdat de ambitie op dit aspect nadrukkelijk samenhangt met wenselijkheden en mogelijkheden op het punt van positionering en beleidsbepaling, vindt een verdere aanscherping van dit onderwerp plaats in paragraaf 5.1.

### **De analyse**

Als belangrijke oorzaken en aandachtspunten zijn naar voren gekomen:

. De recent formeel erkende beheersachterstand bij de lokaties op financieel, personeel en huisvestingsgebied die een 'ad hoc'-inhaalslag nodig maakte.

. De onduidelijkheid en/of de verschillen in opvatting op het punt van de zelfstandigheid van de lokaties versus de algemeen directeur/het Centraal Bureau bemoeilijkt de verbetering van het beheer.

. De mede daardoor afhoudende opstelling van de lokaties ten opzichte van de ondersteuning door het Centraal Bureau stond de verbetering van de samenwerking in de weg.

. Het probleemoplossend vermogen van (leden van de) staf en het MT is onvoldoende.

### 3. De dienst Kunsten in perspectief

In een evaluatie van een dienst hoort een cijfermatige analyse. Hoe heeft de dienst zich in de afgelopen jaren ontwikkeld? Heeft hij aan belang gewonnen binnen de gemeente? Staat de sector er relatief goed of juist slecht voor vergeleken met andere gemeenten?

Een poging, met alle betrekkelijkheden van dien, om bovenstaande vragen te beantwoorden.

Historisch gezien moet de ontwikkeling van het budget van de dienst worden afgemeten aan de ontwikkeling van het budget van de gemeente als totaal.

De raadscommissie Kunsten heeft ingestemd met de keuze van de steden Breda, Haarlem, Leiden en Den Bosch als referentie-gemeenten ten behoeve van een intergemeentelijke vergelijking.

In de vergelijkingen gaat het om een grove (financiële) positiebepaling. Een gedetailleerde analyse op onderdelen zou een studie op zich vergen. De werkwijze is: van een overall-vergelijking naar een vergelijking op onderdelen.

De cijfermatige onderbouwing van de resultaten treft u in de bijlage aan.

#### 3.1. De dienst Kunsten: de resultaten over het totaal

Vergeleken met onze referentiegemeenten geven wij per inwoner minder uit aan de beleidssector cultuur. De ontwikkeling van de afgelopen jaren geeft aan dat de sector een licht groeiend aandeel van de gemeentelijke middelen voor zijn rekening neemt. Navolgende tabellen laten dit zien:

**Tabel 1: uitgaven dienst Kunsten in Dordrecht en referentiegemeenten (begroting 1993)**

	absoluut 1000,=		per inwoner	
	bruto	netto	bruto	netto
Dordrecht	12.078	10.525	107,36	93,55
Breda	17.207	12.932	133,80	100,55
Leiden	12.921	10.834	114,04	95,62
Haarlem	17.120	15.894	114,59	106,38
Den Bosch	19.123	13.163	203,86	140,33

**Tabel 2: ontwikkeling in de afgelopen jaren in Dordrecht, netto bedragen, vergeleken met de ontwikkeling binnen de gemeente als geheel**

	1983	1989	1991	1993
Kunsten totaal	8.367	8.680	9.503	10.525
Kunsten index	96	100	109	121
Index gemeente	95	100	105	110

Geïndexeerd groeit het budget van de sector van 100 in 1989 naar 121 in 1993. De gemeentelijke groei over die periode is van 100 naar 110.

De dienst is - vanuit een achterstandspositie - bezig met een inhaalslag.

Verklaringen zijn:

- . de toevoeging van middelen bij het ontstaan van de dienst Kunsten
- . de knelpuntennota
- . het relatief ontzien van de sector bij de bezuinigingsoperatie
- . een hogere huisvestingslast van het Centrum Beeldende Kunst.

### **Nieuwe investeringen**

Bij een overall-vergelijking hoort uiteraard de vraag naar nieuwe investeringen. In onze gemeente staat een aantal zaken op de rol:

- . Kunstmin voor f 14.000.000,=
- . pand Nieuwe Haven voor f 3.500.000,=.

Maar ook andere gemeenten hebben belangrijke projecten op stapel staan:

Breda bouwt een schouwburg voor circa f 56.000.000,=;

Den Bosch foumeert een investeringssubsidie van f 14.000.000,= voor museum Het Kruithuis. De Schouwburg Casino is een gebouw uit het recente verleden.

Haarlem bouwt een nieuwe schouwburg voor f 22.000.000,= en heeft plannen voor De Toneelschuur van circa f 13.000.000,=.

Leiden overweegt een nieuwe vleugel aan De Lakenhal van rond f 1.000.000,= en de verbouwing van een pand van het CBK van f 200.000,=. Verder wordt het pand van 'De Lakenhal' voor f 900.000,= gerestaureerd.

Als derde onderdeel van een overall-vergelijking past de vraag naar een oordeel over het cultuuraanbod als totaal. Een oordeel over 'goed' of 'slecht' moet door ieder persoonlijk geformuleerd worden. En daar moet vervolgens over gediscussieerd worden. Het gaat in zo'n discussie ook om een politiek oordeel: wat vinden wij dat Dordrecht, met zo'n 112.500 inwoners, aan cultuuraanbod zou moeten hebben - en welke invloed kan op dat cultuuraanbod uitgeoefnd worden.

Een samenvattend overzicht van het cultuuraanbod in Dordrecht en de referentiegemeenten treft u als bijlage aan.

### **3.2. Een vergelijking van de onderdelen:**

Globaal samengevat ontstaat het volgende beeld, dat in de bijlage 2 meer uitgewerkt is weergegeven.

#### **a. Artoteek/beeldende kunstbeleid**

In Dordrecht geven wij 'bruto' relatief veel uit op dit onderdeel.

Gecorrigeerd naar inkomsten wordt dit beeld genuanceerder.

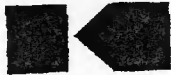
Het aantal uitleningen is echter beduidend minder dan in de andere gemeenten.

#### **b. Musea**

Op het punt van het museumaanbod scoort Dordrecht hoog. Dit kan met recht worden geconstateerd, omdat Leiden van oudsher een riant aanbod aan universiteits- en rijksmusea heeft en Den Bosch een belangrijk provinciaal museum binnen de stadsgrenzen heeft. Onze gemeente doet het zonder rijks- dan wel provinciale voorzieningen.

Breda en Den Bosch trekken met de musea De Beyerd en Het Kruithuis aandacht voor de eigentijdse kunst. Kan het CBK een dergelijke rol in het Dordtse vervullen?

GEMEENTE DORDRECHT



DIENST KUNSTEN

Centraal bureau Vest II 9 33II TT Dordrecht Telefoon 078-311206

## Erratum

t.a.v.: "de dienst kunsten uit de kunst of kunstmatig",  
Een evaluatie-onderzoek naar de vorming van de  
dienst Kunsten in opdracht van het college van  
B&W

pag. 25

2. Beeldende kunstbeleid c.a.

Dordrecht

- aantal uitleningen particulier

Bij uitleningen particulieren staat 1.400, dit moet zijn  
5.600.

Ten onrechte is (terwijl dat voor bedrijven en instellingen  
wel juist is) er bij de uitleningen particulieren uitgegaan  
van een leentermijn van één jaar, dit moet zijn 3 maanden.

Het getal 1.400 dient dus vermenigvuldigd te worden met 4.

Het totaal aantal uitleningen voor rekening '91, begr. '92,  
begr. '93 dient respectievelijk te zijn:

6.515; 7.000; 7.100.

2b. Beeldende Kunstbeleid

Dordrecht

.inkomsten zijn prov. bijdrage excl. additioneel bedrag '93  
moet zijn incl. additioneel bedrag '93.

pag. 14 onder a. Artoteek/beeldende kunstbeleid: "Het  
aantal uitleningen is echter beduidend minder dan in andere  
gemeenten" komt te vervallen.

Leiden en vooral Haarlem stoppen behoorlijk veel middelen in de musea De Lakenhal en Frans Hals. Met als gevolg behoorlijk wat méér bezoekers dan in Dordrechts Museum. Het budget van Dordrechts Museum was in 1993 overigens nominaal gelijk aan dat van 1983.

**c. Gemeentearchief**

De uitgaven op dit onderdeel zijn relatief aan de lage kant. Een mogelijke verklaring vormen de lage huisvestingslasten van het gemeentearchief. Het aantal bezoekers is, vergeleken met het bezoekersaantal in de referentiegemeenten, eveneens aan de lage kant.

**d. Toonkunstmuziekschool en Stichting Culturele Educatie**

Breda en Haarlem zijn in financiële zin 'uitschieters' naar boven. Dordrecht scoort met een cursistenaantal van jaarlijks rond de 2700 bezoekers behoorlijk goed.

**e. Schouwburg Kunstmin**

De cijfers tonen aan dat Dordrecht op dit onderdeel zowel in finantieel opzicht als wat het aantal bezoekers betreft in een flinke achterstandspositie verkeert. KUNSTMIN HERBOREN is de start van een grootse inhaalactie.

**f. Amateuristische kunstbeoefening**

Op dit onderdeel geeft Dordrecht, vergeleken met de referentiegemeenten, relatief méér uit.

### 3.3. Algemeen beheer

Ontleding van de kosten voor algemeen beheer die in totaal (exclusief gedetacheerd personeel) f 1.284.000,= bedragen, levert het volgende beeld op:

f	625.000,=	personeel
f	53.000,=	huisvesting
f	110.000,=	P&O-ondersteuning
f	381.000,=	organisatiekosten van de dienst als totaal
f	114.000,=	knelpuntennota

Bij de beoordeling van de kosten van de 'overhead' van de dienst zijn vooral personeelslasten van belang. Verder gaat het om vaste kosten of kosten voor de dienst als geheel. Nader bekeken:

1,0	directeur
1,5	secretariaat
1,4	beleid centraal
3,5	financiële administratie
0,2	MZC-ondersteuning

Zou de dienst Kunsten als zelfstandige dienst niet bestaan, dan zijn er mogelijk besparingen op het salaris van de directeur en, in de sfeer van de efficiency, op de financiële administratie. In het meest gunstige geval ontstaat een maximale besparing van 2 formatieplaatsen, oftewel van ca. f 200.000,=.

De post 'algemeen beheer' is ten opzichte van andere gemeenten een moeilijk te vergelijken post. De 'kale' personeels-kosten voor Dordrecht bedragen f 625.000,=.

Hiermee zit Dordrecht tussen Leiden en Haarlem in. De gemeenten Breda en Den Bosch zijn onvergelijkbaar.

Breda gaat per 1 januari 1994 van start met een nieuwe organisatie waarin, naast een secretarie-afdeling 'oude stijl', zelfstandige diensten blijven functioneren.

Den Bosch kent een dermate afwijkende organisatiestructuur, dat kosten voor kunst- en cultuurbeleid niet goed te traceren zijn. Men werkt aan een zogenoemde 'unit-cultuur' waarin circa 3 formatieplaatsen voor cultuurbeleid en subsidieverstrekking beschikbaar zijn.

## 4. De politieke sturing

Zowel onderzoek naar de sturing door het politiek bestuur van het inhoudelijk beleid van de dienst Kunsten, als de positionering van de dienst richting politiek bestuur, maakte deel uit van de opdracht van het evaluatieteam.

Uit de gevoerde gesprekken en een analyse van de stukken (agenda's, nota's, verslagen) van de raadscommissie Kunsten komt het volgende beeld naar voren:

- . De betrokkenheid van commissieleden bij de sector is meestal groot. De ambities van de leden van de commissie zijn echter verschillend en soms onduidelijk; dit geldt zowel voor de houding ten opzichte van de lokaties als voor de meningen over de dienst als geheel.

- . De functie van de raadscommissie is niet echt duidelijk: de opvattingen van commissieleden zijn op dit punt niet eenduidig. Sommige commissieleden baseren hun individuele rolopvatting op de situatie van vroeger (CCK/beheerscommissies). Anderen zijn - meer afstandelijk - bestuurder in de commissie van advies en bijstand van het college van B&W. De commissies (en hun individuele leden) richten zich vooral op de dienst, minder op de sector.

- . Een bestuur stuurt vooral op basis van beleidsvoorstellen van de dienst. In hoofdstuk 2.2 is duidelijk gemaakt dat het beleidsproces tot teleurstellende resultaten heeft geleid. Weliswaar is een aantal beheersachterstanden adequaat opgelost, maar beleidsinhoudelijke vernieuwing heeft minimaal plaatsgevonden. Aan toezeggingen tot beleidsvoorbereiding werden slechts gedeeltelijk inhoud gegeven.

- . Per saldo heeft het bestuur zich positief opgesteld ten opzichte van voorstellen van de dienst. Het begrip voor de omstandigheden waaronder de meerwaarde inhoud moest krijgen, leidde tot een terughoudende sturing, waarbij de dienst (te) lang het voordeel van de twijfel kreeg.

- . De sfeer in de commissievergaderingen is slecht. Men ervaart twee kampen: 'wij', de commissieleden vóór de tafel, en 'zij', de voorzitter en de medewerkers van de dienst achter de tafel. Er is geen - of te weinig - sprake van een stimulerende wisselwerking: vaak overheerst wantrouwen. Ambtelijke voorbereiding resulteert niet in een verbetering van de situatie.

Kortom:

- . De ambities van de commissie(leden), het politiek bestuur, zijn onduidelijk;
- . De sturing op het beheer is succesvol geweest;
- . De sturing op inhoudelijk beleid heeft goeddeels ontbroken door onvoldoende ambtelijke beleidsvoorbereiding;
- . De commissie en de dienst hebben geen positieve invloed op elkaar.

Als de dienst Kunsten meer moet zijn dan een bundeling goed beheerde lokaties, is voor het beantwoorden van de vraag naar het 'wat dan' een actieve, inhoudelijke sturing vanuit het bestuur noodzakelijk. Daarvoor zijn een andere werkwijze en een zeker vertrouwen nodig. Het actief functioneren van raadsleden in de culturele netwerken is gewenst.

Daarbij vereist goede sturing een dienst die middels een adequate beleidsvoorbereiding het bestuur in staat stelt zijn verantwoordelijkheid inhoud te geven.

## 5. Een betere toekomst: kwestie van een 'lange adem'

Het samenvoegen van onafhankelijk van elkaar functionerende culturele instellingen tot één dienst, met daaraan toegevoegd beleids- en beheerscapaciteit (van de vroegere secretarie), met 'bemensing' van de meeste sleutel-functies door nieuwe medewerkers en met de gebruikelijke bestuurlijke organisatie (vak-commissie, vakwethouder) is onvoldoende gebleken om de gewenste meerwaarde te genereren.

In zekere mate komt dat ook doordat de structuringreep in 1989 onvoldoende duidelijk vorm heeft gekregen op het punt van de verhouding dienst als geheel/lokatie en doordat niet altijd de juiste personele keuzes zijn gemaakt.

Als belangrijke oorzaken voor het achterblijven van de praktijk bij de verwachtingen - en het vaststellen van deze oorzaken is richtinggevend voor de verbeteringsvoorstellen - worden echter gezien:

- . Onduidelijkheid over wat bereikt moest worden met de dienstvorming, zowel binnen de dienst als bij het bestuur en omgeving;
- . Een onderschatting van wat nodig is om van een optelsom van lokaties een dienst met meerwaarde te maken.

Voordat de concrete verbeteringsvoorstellen aan de orde komen, is het dan ook nodig stil te staan bij het volgende.

### 5.1. Ambities met betrekking tot de dienstvorming

In hoofdstuk 2 is ingegaan op de ambities op het punt van de meerwaarde, zoals die als 'grootste gemene deler' naar voren zijn gekomen. In deze paragraaf confronteren we de genoemde ambities met de organisatievorm die daarbij hoort. Uit zo'n confrontatie kan een organisatorische basis worden afgeleid voor de verdere voorstellen.

De gewenste resultaten van de dienstvorming kunnen theoretisch worden onderscheiden in twee modellen:

#### **Model 1: De lokatie centraal**

- . De huidige lokaties staan centraal als aanbieder van diensten en voorzieningen. In dit model rekenen de lokaties ook de gerichte stimulering van de cultuurparticipatie in het gemeentelijk aanbod tot hun taak.
- . De bestaande lokaties zijn hier dus uitgangspunt en staan niet principieel ter discussie. Een beperkte en geleidelijke ontwikkeling van de dienst is het streven. Een uitbreiding van het domein en bemoeienis met het geheel worden niet voorzien.
- . Vanuit bekend/geëxpliciteerd beleid per lokatie wordt, waar dat voordelen oplevert voor de betrokken lokaties, het beleid afgestemd en wordt bij de uitvoering samengewerkt.
- . De lokaties onderhouden daartoe de contacten met de voor hen relevante omgeving.
- . Binnen de stabiele, aan weinig verandering onderhevige lokatie is de lokatiedirecteur verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Hij/zij wordt daarbij ondersteund door een (centrale) staf. Omvangrijke incidentele problemen worden door de directeur Kunsten opgelost, respectievelijk aan het bestuur voorgelegd. Het merendeel van de problemen moet echter binnen de mogelijkheden van de lokatie worden opgelost.
- . Uitgangspunt vormt dus het huidige middelenbeslag. Via priorering worden knelpunten opgelost en krijgen nieuwe beleidspunten inhoud.
- . De bestuurlijke bemoeienis betreft met name de dienst Kunsten zelf die op afstand bestuurd wordt. De verdere bemoeienis met de sector is minimaal en rechtvaardigt ook niet een aparte commissie Kunsten.

## Model 2: Een dienst met meerwaarde

- . Centraal staat in dit model de kunst- en cultuursector als geheel.
- . Behalve met het aanbieden van culturele dienstverlening vanuit de bestaande lokaties, met daarbij gerichte bevordering van de cultuurparticipatie, houden de lokaties zich ook bezig met nieuwe vormen en activiteiten op het gebied van kunst en cultuur. De mede-verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van de (ook niet-gemeentelijke) vraag en het aanbod - en dus voor het culturele klimaat in de stad - wordt genomen.
- . De bestaande lokaties staan daarbij niet principieel ter discussie, maar belangrijke beleidsombuigingen worden voorzien.
- . Waar mogelijk worden voor gemeentelijke en niet-gemeentelijke instellingen de beleidsbepaling en de beleidsuitvoering op elkaar afgestemd. Dit met als doel van elkaar te profiteren, en beter aanbod voor de afnemers te genereren en overall beleidsopties inhoud te geven.
- . Vanuit bestuurlijke beleidsprioriteiten en beleidsopties worden voor de gemeentelijke - en zo mogelijk ook voor de niet-gemeentelijke culturele voorzieningen - samenhangende jaarplannen en samenhangende activiteiten inhoud gegeven.
- . De lokatiedirecteur blijft eerst-verantwoordelijke voor het lokatiebeleid en de beleidsuitvoering.
- . Omdat vanuit overall-visies en priorering richting gegeven wordt aan het lokatiebeleid en/of aan de samenwerking binnen en buiten de dienst, ligt er een duidelijke beleidsinhoudelijke eindverantwoordelijkheid voor de directeur Kunsten, als voorzitter van het MT.
- . Het regelmatig doorvoeren van veranderingen in beleid, de uitvoering van beleid en de organisatie zelf vragen om een beheers-verantwoordelijkheid op dienstniveau.
- . Ambities inhoud geven betekent dat er extra financiële middelen nodig zijn, niet voor een uitbouw van de dienst, maar om initiatieven van derden te ondersteunen.
- . De bestuurlijke bemoeienis (door middel van een raadscommissie Kunsten) richt zich op de sector, waarvan de dienst dus een onderdeel is. Raadsleden vervullen in de culturele netwerken een stimulerende rol.

Uiteraard is de indeling in twee modellen van uiteenlopende meningen van vele mensen nogal artificieel: er zijn verschillen in de ambities te onderkennen bij de geconsulteerde partijen op punten als positionering, beleidsbepaling en beheer.

Naar aanleiding van de twee geschetste modellen kan in het algemeen gesteld worden dat met name het bestuur en de niet-gemeentelijke instellingen opteren voor een dienst met meerwaarde (model 2). De medewerkers van de dienstlokaties hangen merendeels model 1, waarin dus de lokatie centraal staat, aan. Het lokatiemanagement kent onderling grote verschillen in opvatting, maar neigt in meerderheid toch naar een dienst met meerwaarde (model 2).

Kiezen voor het centraal stellen van de lokaties roept de vraag op of het besluit in 1989 tot vorming van de dienst wel juist is geweest. De keuze van model 1 als basis voor een vervolg betekent dan ook dat, naast de uitwerking van een organisatie-model met een facilitair/ondersteunend Centraal Bureau, ook andere opties uitgewerkt moeten worden.

Zo kunnen bijvoorbeeld de lokaties als onderdeel van een sector aangehaakt worden bij een van de diensttakken, ondersteund door de stafafdelingen van de betreffende dienst. Eerder is hiervoor al de dienst Welzijn in beeld geweest.



Een andere optie is de privatisering en verzelfstandiging van de lokaties, waarbij de subsidiefunctie gemeentelijk blijft.

In de voorstellen met betrekking tot de toekomst van de dienst Kunsten wordt noch model 1 - waarin de lokaties centraal staan -, noch de aanhakings- of privatiseringsvariant uitgewerkt.

Omdat bij de betrokken partijen toch duidelijk ambities bestaan om een zekere meerwaarde te bereiken, moet naar onze mening ook voor de toekomst een dienst met meerwaarde - model 2 - uitgangspunt zijn.

## **5.2. Veranderen vraagt een organisatie-ontwikkelingsproces**

Een tweede oorzaak van het achterwege blijven van meerwaarde betrof de onderschatting van wat nodig is om van een optelsom van lokaties een dienst met meerwaarde te maken.

Als we het functioneren van de dienst Kunsten in de afgelopen jaren afzetten tegen de ambities, moet wel geconcludeerd worden dat anders functioneren van de dienst Kunsten in de toekomst vereist is. Eenvoudig is zo'n verandering niet. Het is niet de structuur, het zijn niet de financiële middelen, en niet de bezetting van enkele sleutelposities die de oplossing bieden. Omdat de intern gerichte cultuur, die resulteert in een conserverende, weinig vernieuwende dienst echt zal moeten veranderen, zal een veelheid van grotere en kleinere maatregelen gedurende een langere periode nodig zijn. Die maatregelen moeten leiden tot, los van elkaar gezien, niet eens zo ingrijpende veranderingen per lokatie. Door de samenhang van vele kleine veranderingen, die allemaal in dezelfde richting gaan kan dat echter per saldo leiden tot substantiële veranderingen in het interne en externe functioneren van de dienst.

Het zal duidelijk zijn dat zo'n langdurig en ingrijpend organisatie-ontwikkelingsproces om een planmatige aanpak en een duidelijke centrale sturing vraagt.

## **5.3. Voorstellen tot verbetering**

Deze evaluatie is een opname op een willekeurig moment, de stand van zaken in een voortdurend ontwikkelingsproces. De aanbevelingen die hier worden gegeven, moeten leiden tot precisering van de richting en versnelling van het veranderingsproces.

De 'dubbele beelden' waarvan in het begin van dit rapport sprake is, moeten scherpe, maar bewegende beelden worden.

De voorstellen voor verbetering die hierna volgen, moeten in samenhang met elkaar gezien worden. Daarom kunnen er niet enkele voorstellen worden gekozen en andere worden verworpen. Wil model 2 (de dienst met meerwaarde) alsnog tot ontwikkeling komen, dan is een integrale aanpak op alle 'fronten' noodzakelijk.

### **Algemeen**

1. De ambities van het gemeentebestuur op het terrein van kunst en cultuur, die een dienst met meerwaarde rechtvaardigen en noodzakelijk maken, moeten worden vastgelegd en vastgehouden als een meerjarige opdracht.

2. Binnen de hoofdstructuur van de dienst moeten op onderdelen wijzigingen aangebracht en andere accenten gelegd worden. Dit geldt met name voor de positie, de opdracht en de bevoegdheden van het managementteam onder leiding van de directeur.

In het profiel van de directeur van de dienst moet het inhoudelijk leiderschap versterkt tot uitdrukking gebracht worden.

In het profiel van de lokatiedirecteur moet de medeverantwoordelijkheid voor en de oriëntatie op het geheel van de sector zichtbaar gemaakt worden in een vaststelling van de beschikbaarheid van 1/5 van de weektaak voor MT/dienstactiviteiten.

3. In de 'top' (directie en staf) van elk van de lokaties moet adequate vernieuwings- en ontwikkelingskwaliteit aanwezig zijn. Die moet door de personele invulling gewaarborgd worden. Doorstroming wordt daarom bevorderd, verschuivingen zonedig afgedwongen. De oriëntatie van de medewerkers moet actief beïnvloed worden van lokatie- naar sectorgericht (let op: dit is iets anders dan dienstgericht!) met een voortdurend beroep op inzet en loyaliteit. Het MT ontwikkeld hiervoor gerichte opleidings- en trainingsprogramma's. Met respect voor de bestaande loyaliteiten wordt personeelsrotatie en -uitwisseling bevorderd en gepremieërd. Het MT entameert daarnaast samenwerkingsprojecten op diverse niveaus.

4. Het historisch expositiebeleid, dat als concept breed wordt gewaardeerd en niet aan één lokatie vastzit, maar een projectorganisatie behoeft, wordt concreet uitgewerkt en wordt vanaf 1994 zichtbaar in de stad. Het historisch expositiebeleid wordt op deze wijze een drager van het cultuurveranderingsproces. De zeer beperkte budgetten die binnen de dienstbegroting beschikbaar zijn, moeten overigens daartoe aangevuld worden met een extra uitvoeringsbudget.

5. Educatie krijgt opnieuw prioriteit. De beschikbare capaciteit op dit gebied wordt projectmatig, gestuurd door het MT, ingezet.

6. Op voorlichting en publiciteit en interne en externe communicatie, wordt gericht beleid gemaakt, centraal en decentraal; de hiervoor beschikbare medewerkers werken dit als projectgroep uit.

7. Centraal moet een substantieel (orde van grootte f 300.000,=) vrij besteedbaar subsidiebudget beschikbaar komen, ter ondersteuning van initiatieven van derden. Hieruit moeten zowel eenmalige kleine investerings-subsidies, als activiteiten-subsidies kunnen worden verstrekt. De toekenning van deze subsidies wordt niet gemandateerd aan de dienst.

8. Ook de verdere voorstellen vergen, meestal tijdelijk, substantiële bedragen.

## **Bijzonder**

1. Het CBK brengt nog dit jaar de Artoteeknota en de nota 'Kunst in de openbare ruimte' in discussie. Externe ondersteuning komt beschikbaar voor het in overleg met alle betrokken partijen nader formuleren van de functie en de beleidsrichting van het CBK, als kader voor deelbeleid.

2. Voor Museum Van Gijn is een eigen, ook inhoudelijk leidinggevende directeur nodig om de ontwikkeling van het museum vaart te geven.

3. Nader moet worden bezien hoe door personele wisselingen in de staf van Dordrechts Museum vernieuwingen in het beleid gestimuleerd kunnen worden.

4. Het gemeentearchief kan, als het weer beschikt over een full-time lokatie-directeur, vernieuwend werken aan de spanning tussen de publieksfunctie en de behoudfunctie.

5. De subsidie- en ontwikkelingstaak ten aanzien van de amateurkunst bij Kunstmin wordt overgebracht naar het Centraal Bureau en duidelijker in relatie gebracht met het werk van de stichting Culturele Educatie en de Toonkunstmuziekschool.

6. Op het Centraal Bureau wordt de centrale beleidsfunctie onderscheiden in:

. Bestuurshulp en -advies (secretaris raadscommissie, B&W-nota's, etc.); welke functie meer professioneel inhoud moet krijgen;

. Beleidsontwikkeling, die met name gericht moet worden op het versterken van de beleidsmatige samenhang intern en extern;

. Subsidiëring, die meer dan nu gericht moet zijn op het verder ontwikkelen van het culturele klimaat.

De financiële/beheeractiviteiten, die nu op de lokaties worden uitgevoerd, moeten waar mogelijk worden ondergebracht bij de afdeling Financiën. Deze afdeling moet meer dan nu lokatiegericht en -ondersteunend functioneren.

## **Commissie**

De gewenste meer inhoudelijke en meer actieve sturing door de commissie en het in netwerken stimulerend functioneren van commissieleden vragen om een 'voeding' van de commissie.

De commissie moet daarom minder vergaderen, bijvoorbeeld eenmaal per twee maanden. In de tijd tussen vergaderingen kunnen werkbezoeken aan en discussiebijeenkomsten met (delen van) het werkveld georganiseerd worden en kan het beleid in andere steden (bijvoorbeeld de referentiegemeenten) in de praktijk verkend worden.

## 6. Tenslotte

Het evaluatieteam meent, door de 'dubbele beelden' heen, een min of meer consistente lijn ontdekt te hebben. Het is deze consistente lijn die heeft gediend als leidraad bij de presentatie van het voorgaande. Juist in een situatie waarin zoveel dubbelheid bestaat, houdt het richten op zo'n lijn een zeker risico in. Immers, het klinkt allemaal zo logisch, maar is het dat ook? Hebben we wel het juiste beeld - een dienst met meerwaarde - als ambitie gedestilleerd uit de veelheid van gesprekken? Hebben we ons voldoende gerealiseerd dat ambities ook realistisch moeten zijn om kans van slagen te hebben?

Is de noodzakelijke cultuuromslag eigenlijk wel te maken?

Is de situatie in Dordrecht echt zo uniek dat een dienst Kunsten noodzakelijk is om samenwerking inhoud te geven, waar in de meeste andere steden zelfstandige, vaak zelfs private, instellingen dat ook blijken te kunnen?

Het voordeel van de twijfel biedt onvoldoende draagvlak voor het organisatie ontwikkelingsproces dat nodig is voor een dienst met meerwaarde. Het is dan ook zeker zaak dat bij de behandeling van en besluitvorming over deze nota de door het evaluatieteam aangegeven lijn kritisch wordt getoetst. Niet alleen getoetst als basis voor de besluitvorming over een vervolg, maar ook - en misschien wel vooral - om te bereiken dat alle betrokken partijen echt met elkaar over de gewenste toekomst van de kunst- en cultuursector in gesprek komen.

# Bijlage 1

## Gesprekspartners evaluatie dienst Kunsten

### Politiek:

PvdA  
D66  
VVD  
SGP/RPF/GPV  
CDA  
Groen Links

### Dienst Kunsten:

COK  
Archief  
Museum mr. S. van Gijn  
CBK  
Kunstmin  
Dordrechts Museum  
TKMS/SCE  
MZC

### Diensten:

DSO  
dienst Welzijn  
DOV  
Bestuursdienst

### Het veld:

Archeologische Werkgemeenschap Nederland, afd.  
Lek en Merwestreek  
VBKD  
Pictura  
Dordtse Phil  
Klein Dordts Muziektheater  
Stichting Cinode  
Stichting 't Hof  
Stichting Perspectief  
Vereniging Oud Dordrecht  
Inter Amicos  
Vereniging Dordrechts Museum  
Ons Koor  
Commissie Kunst en Architectuur  
Galerie Intermezzo  
Commissie Aankopen  
Galerie Voorwaar  
Dordtse Jazz Sociëteit

## Bijlage 2

### De Dienst Kunsten Financieel

#### A. Historisch perspectief

Hoe heeft de dienst Kunsten e.q. hebben voormalige onderdelen zich in de tijd financieel ontwikkeld?

##### 1. De cijfers samengevat:

	1983	1989	1991	1993
. Dienst totaal	f 8.367	f 8.680	f 9.503	f 10.470
. Index (89 = 100)	96	100	109	121
. D.K. gulden per inwoner	f 77,47	f 80,52	f 86,78	f 93,07
. Netto uitgaven gemeente*** (hoofdfuncties 0 t/m 8)	f 124.950	f 130.976	f 148.140	f 167.194
. Index (89 = 100)*	95	100	113	128
. Index (89 = 100)**	95	100	105	110

\* incl. decentralisatie van rijkstaken

\*\* '91 en '93 op basis van trendmatige  
verhoging budget en arealen

\*\*\* bedragen x f 1.000

#### B. De vergelijking met Breda, Den Bosch, Haarlem, Leiden:

- . cijfers op basis van begroting 1993
- . voorzichtigheid met vergelijking en conclusies.

##### 1. Vergelijking op de volgende onderdelen:

- . Artoteek/CBK/beeldende kunst
- . musea
- . Archief
- . muziekschool/culturele educatie/kunsthouding
- . Schouwburg
- . amateuristische kunstbeoefening
- . algemeen beheer
- . totaalvergelijking

## 2. Beeldende kunstbeleid c.a.

	Uitgaven x f 1.000,-			Inkomsten x f. 1.000,-		
	rek. '91	begr. '92	begr. '93	rek. '91	begr. '92	begr. '93
<b>Dordrecht</b>						
. incl. nwe. huisvesting	946	840	840	481	394	478
. aantal uitleningen particulier	1305	1400	1400			
instellingen	720	750	750			
bedrijven	575	650	750			
	2600	2800	2900			
<b>Breda</b>						
. De Beyerd, kunstuitleen	610	751	795	112	131	130
. aantal uitleningen	3767	5300	5000			
<b>Leiden</b>						
. kunstuitleen	232	143	145	147	97	120
CBK/atelierbeleid		175	230			
. CBK nieuwe opzet per 1-1-'94			548			120
. aantal uitleningen particulier	1990	2628				
instellingen	864	2540				
bedrijven	1446	1840				
	4300	7009				
<b>Haarlem</b>						
. Stichting BK Kennemerland ontvangt <u>geen</u> gemeentelijke subsidie						
<b>Den Bosch</b>						
. Museum Kruithuis is museum voor hedendaagse kunst en artoteek	2.704	2.220	2.276	1.250	611	631
. aantal uitleningen (schatting op basis van uitlening 4600 stand per eerste maand), max. half jaar uitleen			12.000			
<b>2b. Beeldende Kunstbeleid</b>						
<b>Dordrecht</b>						
. inkomsten zijn prov. bijdrage excl. <u>additioneel</u> bedrag '93	733	782	727	234	231	231
<b>Breda</b>						
. ondersteuning kunstenaars	291	280	270	209	201	190
<b>Leiden</b>						
	216	83	303	121	-	172
<b>Haarlem</b>						
	484	516	540	91	125	125
<b>Den Bosch (zie Museum Kruithuis)</b>						

### 3. Musea

	Uitgaven x f 1.000,-			Inkomsten x f 1.000,-		
	rek. '91	begr. '92	begr. '93	rek. '91	begr. '92	begr. '93
<b>Dordrecht</b>						
. Dordrechts Museum	1.978	1.975	1.965	320	222	182
tentoonstellingen	5	2				
bezoekers	21.695	20.000				
. Museum Mr. Simon van Gijn	964	920	992	83	37	39
tentoonstellingen	1	5				
bezoekers	14.430	15.000				
. Museum '40-'45	41	41	41	2	-	-
<b>Breda</b>						
. Breda's Museum (opp. 220 m2)	905	946	980	140	140	140
tentoonstellingen						
bezoekers	9.330	13.030				
. De Beyerd - hedendaagse kunst	1.434	1.106	1.229	127	28	28
tentoonstellingen	20					
bezoekers	20.171					
<b>Leiden</b>						
. Stedelijk Museum De Lakenhandel	3.356	2.553	2.700	847	77	99
tentoonstellingen						
bezoekers		* Rembrand tentoonstelling				
		51.000 (basis is ± 20.000)				
. Molenmuseum De Valk	294	244	245	127	66	91
tentoonstellingen	-	-	-			
bezoekers ca	40.000	37.359				
. De Waag (hedendaagse kunst/ concerten/moderne muziek)	251	236	259	13	21	22
(gratis) tentoonstellingen	30.000					
bezoekers concerten	2.500					
<b>Haarlem</b>						
. Frans Halsmuseum/Hallen '90	4.214	4.461	4.609	611	477	632
bezoekers Frans Hals	137.781	82.673				
Hallen *	96.874	101.564				
* vanaf '93 entree						
<b>Den Bosch</b>						
. N.Brabants Museum (prov.museum) '90	757	748	749			
tentoonstellingen	12	15				
bezoekers	98.000	98.000				
. Museum Slager	15	16	16			
tentoonstellingen	3	1				
bezoekers	7.000	8.000				
. Museum Kruithuis	zie bij CBK c.a.					
tentoonstellingen	6	6				
bezoekers	32.686	32.685				
<b>4. Archief</b>						
<b>Dordrecht</b>						
bezoekers	1.667	1.645	1.611	75	53	36
	2.270	2.260	2.260			
<b>Breda</b>						
bezoekers	1.234	1.911	2.013	123	103	114
	5.095	5.000	5.000			



	Uitgaven x f 1.000,-			Inkomsten x f. 1.000,-		
	rek. '91	begr. '92	begr. '93	rek. '91	begr. '92	begr. '93
<b>Leiden</b>						
. gemeentearchief	1.535	2.222	2.317	69	42	46
bezoekers	7.000					
<b>Haarlem</b>	1.514	1.488	1.523	68	98	34
bezoekers	1.700					
<b>Den Bosch</b>	1.835	1.789	1.984	29	37	87
bezoekers	4.372	3.909				

## 5. Muziekschool/culturele educatie

<b>Dordrecht</b>						
. Toonkunstmuziekschool	957	986	1.026	-	-	-
lesuren	375	374	375			
deelnemers D'recht	1.400	1.450	1.450			
. Culturele Educatie	922	890	950			
deelnemers centraal	1.150	1.060	1.060			
buurthuizen	390	306	306			
<b>Breda</b>						
. De nieuwe Veste	3.425	3.401	3.793	1.050	1.159	1.226
cursisten	2.279	2.289	2.445			
. Subsidie accommodaties	262	253	236			
<b>Leiden</b>						
. Streekmuziekschool	1.075	1.000	1.030			
lesuren Leiden		454				
deelnemers Leiden		1.521				
. Creativiteitscentra	616	605	594			
cursisten						
. Kunstzinnige vorming schooljeugd	115	117	122			
<b>Haarlem</b>						
. Gemeenschappelijke regeling	2.386	2.475	2.651			
Muziekcentrum Z.Kennemerland						
lesuren						
cursisten Haarlem						
. Stichting Creater						
cursussen		40				
cursisten Haarlem		450				
<b>Den Bosch</b>						
. De Muzerije	1.984	1.830	1.881	23	24	24
cursisten Den Bosch	2.450					
regio	662					
totaal	<u>3.112</u>	<u>3.187</u>				

## 6. Schouwburg

	Uitgaven x f 1.000,-			Inkomsten x f. 1.000,--		
	rek. '91	begr. '92	begr. '93	rek. '91	begr. '92	begr. '93
<b>Dordrecht, vrnl. Kunstmin</b>	1.976	1.824	1.687	596	509	292
. schouwburgzaal voorstellingen	35	20				
bezoekers	14.600	11.000				
. theaterzaal voorstellingen	32	30				
bezoekers	3.600	2.700				
. verhuur control	202	210				
bezoekers	53.200	61.500				
<b>Breda, Concordia</b>	6.836	5.760	5.964	1.684	2.499	2.406
voorstellingen	270	299				
bezoekers		103.500	98.000			
<b>Leiden, Leidse Schouwburg</b>	2.717	2.668	2.728	1.327	1.436	1.476
eigen beheervoorstellingen		159				
bezoekers		57.113				
(seizoen '91-'92)						
verhuur (= amateur. kunst)						
voorstellingen		28				
bezoekers		12.365				
<b>Haarlem, . Stadsschouwburg/</b>						
concertgebouw	2.945	3.035	3.042			
bezoekers	167.000	173.000				
. Toneelschuur	1.172	1.218	1.229			
bezoekers	24.000	24.000				
<b>Den Bosch, Casino schouwburg</b>	9.562	8.647	9.748	5.409	4.380	4.987
voorstellingen totaal		288				
waarvan eigen beheer		190				
verhuur		98				
bezoekers eigen beheer		81.426				
verhuur		49.250				
		<hr/>				
		130.676				

Daarnaast bioscoop met Eurocinema (80.000) en verhuur zalen (100.000).

## 7. Amateuristische kunstbeoefening

540.61	Dordrecht	347	372	383
540.10	Breda	326	332	371
540.30	Leiden	412	295	297
540	Haarlem	263	264	282
580	Den Bosch	204	204	204

## 8. Algemeen Beheer

<b>Dordrecht</b>						
Dienst Kunsten	1.149	1.427	1.525	222	263	241

**Breda** (verrekening naar activiteiten geëlimineerd)

Centrale beleidskosten omgeslagen naar onderdelen, zijn hieruit geëlimineerd en hier opgesteld model per 1-1-'94:  
zelfstandige diensten + afd. cultuur secretarie oude stijl

	Uitgaven x f 1.000,-			Inkomsten x f. 1.000,-		
	rek. '91	begr. '92	begr. '93	rek. '91	begr. '92	begr. '93
<b>Leiden</b>						
Directie Kunst en Cultuur	555	672	702			
<b>Haarlem</b>						
Culturele zaken	923	889	939	34	105	110
Salarissen en sociale lasten (onderdeel van dienst educatie, sport, recreatie en cultuur)						
<b>Den Bosch</b>						
	3 fpl. excl. leiding dienst, P&O, P&C, administratie enz.					

## 9. Totaal-vergelijking

Dordrecht *	14.085	12.415	12.078	2.071	2.095	1.553
Breda	16.560	16.332	17.207	3.885	4.303	4.275
Leiden	12.624	12.267	12.921	2.841	1.796	2.087
Haarlem	13.364	16.374	17.120	2.117	1.177	1.226
Den Bosch (excl. algemeen beheer 3 fpl. + overhead)	17.985	17.118	19.123	6.976	5.403	5.960

\* Daling 1991 naar 1992 i.v.m.  
correctiepost naar D. Welzijn.

## 10. Vergelijking inwonersaantal

Aantal inwoners 1993:

Dordrecht	112.500
Breda	128.600
Leiden	113.300
Haarlem	149.400
Den Bosch	93.800

Guldens cultuur per inwoner, uitgaven 1993, resp. netto:

Dordrecht	107,36	93,55
Breda	133,80	100,55
Leiden	114,04	95,62
Haarlem	114,59	106,38
Den Bosch	203,86	140,33

## Toelichting Historische financiële ontwikkeling dienst Kunsten

### Netto uitgaven per activiteit

regel nr.	activiteit	Begr. 1983	Begr. 1987	Begr 1988	Begr 1989	Begr 1990	Begr 1991	Begr 1992	Begr 1993
1	Stadsverfraaiing	PM	91.900	88.800	104.100	128.800	158.600	158.600	207.600
2	Dordrechts Museum	1.786.600	1.455.900	1.521.200	1.418.800	1.444.700	1.613.800	1.753.500	1.782.400
3	Van Gijn	887.000	821.800	837.100	793.800	799.900	898.400	882.300	952.900
4	CBK (Artoteek)	105.500	205.500	215.100	316.200	366.600	329.600	326.900	405.800
5	Archief	1.393.500	1.362.300	1.435.900	1.342.400	1.458.400	1.515.900	1.578.700	1.585.400
6	Kunstmin	1.564.800	1.498.500	1.453.100	1.672.800	1.621.100	1.655.200	1.723.900	1.807.900
7	Beiaard	33.200	37.100	43.700	49.200	49.100	54.500	55.600	58.000
8	Muziekschool	891.000	867.900	923.400	901.100	907.000	941.000	985.800	1.025.800
9	St. Cult. Educatie	1.083.400	1.013.100	827.000	838.600	830.200	854.000	899.900	949.900
10	Beeldende kunst (subs)				271.300	271.300	271.00	277.000	288.100
11	Ov subsidies 1)		116.000	116.000	277.500	249.900	255.300	262.500	236.540
13	Cult. Raad-activiteiten	546.600	592.200	641.000					
14	Cult. Raad-overhead	75.400	-	-					
15	Afdeling 8	??	828.100	786.200					
16	Algemeen Beheer D. Kunsten				694.700	843.300	955.500	1.034.500	1.169.600
18	Totaal DK	8.367.000	8.890.300	8.888.500	8.680.500	8.970.300	9.502.800	9.939.200	10.469.940
		plus ??							
20	Stijging tov vrg jr			0,0%	-2,3%	3,3%	5,9%	4,6%	5,3%
21	Index (1989 = 100)	96	102	102	100	103	109	115	121
23	Netto uitgave gemeente (GD)	124.950.000	126.455.000	130.573.000	130.976.000	134.655.000	148.140.000	161.763.000	167.194.000
24	Index (1989 = 100)	95	97	100	100	103	113	124	128
25	DK als % vd Gem. netto uitg.	6,7%	7,0%	6,8%	6,6%	6,7%	6,4%	6,1%	6,3 %
26	24 gecorrigeerde voor decentralisatie						105	108	110
27	Aantal inwoners	108.000	107.000	107.200	107.800	108.500	109.500	110.950	112.500
28	Aantal DK-guldens per inwoner	77.47	83.09	82.92	80.52	82.68	86.78	89.58	93.07
30	Prijsindex gezinsconsumptie	93	98	99	100	103	106	111	

## Toelichting:

In dit overzicht over 10 jaren is uitgegaan van de netto uitgaven per activiteit, dat wil zeggen het geld dat de gemeente Dordrecht aan de verschillende activiteiten/subfucties besteedt.

Toelichting per regel :

- regel 4      **CBK/artoteek**  
stijging in 1993 wordt veroorzaakt door hogere huisvestingslasten (pand Voorstraat)
- regel 6      **Kunstmin**  
vanaf 1989 worden hier de subsidies amateuristische kunstbeoefening verantwoord; voorheen waren deze te vinden onder culturele raad activiteiten (regel 13 )
- regel 10     **B.K.subsidies**  
tot en met 1988 werden de uitgaven opgenomen onder culturele raad activiteiten (regel 13)
- regel 11     **overige subsidies**  
tot en met 1988 werden hier alleen verantwoord subsidie 't Hof, archeologische werk gemeenschap en Museum '40-'45;  
vanaf 1989 zijn hier opgenomen('93) :
- |                                       |          |  |
|---------------------------------------|----------|--|
| - 't Hof                              | 58.000,= |  |
| - Museum '40-'45                      | 41.000,= |  |
| - Archeologen                         | 20.000,= |  |
| - Bijdrage VVK                        | 12.500,= |  |
| (voorzienings fonds voor kunstenaars) |          |  |
| - Bijdrage stadskrant                 | 58.000,= |  |
- regel 15     **afdeling 8**  
hieronder zijn opgenomen de aan kunst-en cultuur toe te rekenen kosten van de voormalige secretariaafdeling 8
- regel 16     **algemeen beheer**  
De op deze regel opgenomen uitgaven zijn als volgt uit splitsen :
- |   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| a. huisvesting centraal buro  |           | 52.000,=  |
| b. niet toegerekende, centraal geraamde uitgaven t.b.v. de gehele dienst :                    |           |           |
| - personeel centrale (financiële) administratie   | 266.000,= |           |
| - organisatie- en apparaatskosten :   |           |           |
| (telefoon, porti, automatisering, representatie, kantoorbenodigdheden en -machines, kopiëren) | 171.000,= |           |
|   |           | 437.000,= |
| c. directie, secretariaat, beleidsondersteuning   |           | 288.000,= |
| d. direct toerekenbare maar centraal geraamde uitgaven door of t.b.v. locaties :              |           |           |
| - V&O budget voor alle locaties   | 67.000,=  |           |
| - Bijdrage VPR (bestuursdienst)   | 47.000,=  |           |
| - Salarisadministratie c.a.   | 65.000,=  |           |
| - Kosten MZC en accountant  | 29.000,=  |           |
| - Afdeling personeelszaken  | 110.000,= |           |
| - Coordinator automatisering  | 33.000,=  |           |
| - (premie)kosten voormalig personeel  | 41.000,=  |           |
|   |           | 392.000,= |

- regel 18     **totaal Dienst Kunsten**  
in de laatste kolom van deze regel zijn hierin verwerkt de knelpuntennota voor 200.000 + en de bezuinigingsoperatie voor 231.000 -.  
De renovatie van de schouwburg is à fonds perdu; in verband hiermee zullen dus geen hogere lasten zichtbaar worden.
- regel 20     **stijging**  
op deze regel zijn opgenomen vanaf 1988 de percentages waarmee de begroting is gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar
- regel 21     **index**  
met 1989 als uitgangsjaar (= 100) is de gecumuleerde stijging over de diverse jaren aangegeven.
- regel 23     **netto uitgaven gemeente geheel (GD)**  
Op deze regel zijn opgenomen zijn opgenomen de netto uitgaven van de hele gemeente, d.w.z. de geraamde uitgaven min geraamde inkomsten op de functies 0 t/m 8 van de Gewone Dienst.
- regel 25     Op deze regel zijn de "kunsten"uitgaven als percentage van de totale gemeentelijke uitgaven netto uitgedrukt; regel 18 : regel 23
- regel 26     De index netto gezamenlijke uitgaven is hier gecorrigeerd voor gedecentraliseerde budgetten welke geen echte budgetverruiming inhielden.

\* \* \* \* \*

## Bijlage 3

### Kunstinstellingen Dordrecht

Schouwburgen c.a. (Kunstmin, 't Hof)	2
Musea	9
Dordrechts Museum )	
Museum Mr. Simon van Gijn ) gemeentelijk	
Museum '40-'45 )	
Landschapskundig Museum )	
De Sleutel ) particulier	
Naaimachinemuseum ) niet financieel	
Fluitenmuseum ) ondersteund	
Lips Slotenmuseum )	
Galleries/kunsthands	13
Muziekverenigingen	23
Toneelverenigingen	11
Zangverenigingen	34
Sociëteiten/jongerencentra	5
Bioscopen/filmhuizen	2
Stichtingen c.a. die culturele uitvoeringen organiseren (Perspectief, Oost-Europa-projecten, Dordts Dans Theater, Werkgroep Literaire activiteiten, Rainbouw MusicFestival)	5
Foto-, film-, videoverenigingen	3
Amateurschilderverenigingen	2
Poppentheaters	1

### Kunstinstellingen Breda

Schouwburgen	
- Concordia	1
(2 zalen/filmhuis)	
- Overige podia	3
Cafeetheater De Boulevard	
Cafe theater Tom Pouce	
Jongerencentrum PaRa (tevens poppodium)	
Musea	
- Breda's Museum	1
- Partikuliere musea	3
Galleries/kunsthands	8
Muziekverenigingen	
- harmonie/fanfare/brassband	7
- drumband/marjorette	12
- koren	18
- akkordeon	1
- (kamer)orkesten	2
- salonorkesten	3
Overige:	
- toneel	12
- ballet	2
- volksdans	2
- jazz-organisaties	4
Sociëteiten/jongerencentra	8
Bioscopen/filmhuis	9
(filmhuis: zie Concordia)	
Overige culturele stichtingen	12
- Stichting Fundament	
- Lokaal 01	
- Bredase Carnavalsvereniging	
- Stichting Letteren	
- Stichting Literaire Activiteiten Breda	
- Stichting Orgelconcerten	
- Beiaardcommissie	
- Stichting Mattheus Passion	
- Cultuur tijdens het Middaguur	
- Muziekfestival West Brabant	
- Nieuwe Brabantse Kunststichting	
- De Loods	
- Geschied- en Oudheidkunde	2
Foto-, film- en videoverenigingen	8
Amateurschilderverenigingen	1
Poppentheaters	1

## Kunstinstellingen Leiden

Schouwburgen, theaters c.a.	5
. Leidse Schouwburg	
. LAK-theater	
. Miers theater	
. Imperium	
. Stadsgehoorzaal	
Musea	10
. Academisch Historisch Museum (universitair)	
. Museum Boerhaave (rijks)	
. Hortus Botanicus (rijksuniversiteit)	
. Stedelijk museum De Lakenhal	
. Pijpenkabinet	
. Rijksmuseum voor Oudheden	
. Rijksmuseum Het Koninklijk Penningkabinet	
. Rijksmuseum voor Volkenkunde	
. Stedelijk museum De Valk	
. Wagenmakersmuseum	
Galeries/kunsthands	13
Muziekverenigingen: Hafabra	13
folkloristisch + overig	15
Toneelverenigingen	13
Zangverenigingen	31
Sociëteiten/jongerencentra	3
Bioscopen/filmhuizen	2
Stichtingen c.a. die culturele uitvoeringen organiseren	4
Foto-, film-, videoverenigingen	9
Amateurschilderverenigingen	2
Poppentheaters	4
Operett/musical	2
Orkesten	5
Studentenorkesten + -koren	6
Ballet	9

## Kunstinstellingen Haarlem

Schouwburg (stadsschouwburg en concertgebouw)	1
Musea	11
Galeries/kunsthands	ca. 10
Muziekverenigingen	24
Toneelverenigingen	20
Zangverenigingen	33
Opera/operettegezelschap/musical (amateur)	7
Bioscopen	3
Filmhuis	1
Foto- en filmorganisaties	10
Poppentheater	5
Jeugdtheater gezelschap Spatlap	1
Volksdansen	3
Jongerencentra	7



## Kunstinstellingen in Den Bosch

Schouwburg	1
Musea	3
- Gemeentelijk Museum Het Kruithuis	
- Noordbrabants Museum (provinciaal)	
- Museum Slager (stichting)	
Galleries	ca.10
Muziekverenigingen	14
Toneelverenigingen	13
Zangverenigingen	14
Operagezelschap (amateur)	1
Bioscopen (geteld zijn de schermen)	9
Filmhuis	1
Culturele programmeurs zonder eigen podium	5
Evenementen-organisaties	7
Foto- en filmorganisaties	2
Amateurschilderverenigingen	1
Poppodium Willem II	1
Kleinschalig theater Bis	1
Kleinschalig muziekcentrum Azijnfabriek	1
Kunstenaars initiatieven	5
Grafische werkplaats	1
Jeugdtheater gezelschap Artemis	1
Kunstakademie	1
Europees Keramisch Werkcentrum	1