



# Niet tellen maar wegen

**Debat met Marjolijn Februari, Hans de Bruijn, Hans Waege en anderen**

*Verslag van het Kunsten '92 en Boekmandebat over prestatieafspraken in de culturele sector op 8 november 2011 van 15.00 – 17.00 uur in Het Compagnietheater te Amsterdam.*



Op 8 november 2011 vond het Kunsten '92 en Boekmandebat *Niet tellen maar wegen* in het uitverkochte Compagnietheater. Aanleiding voor het debat was de publicatie van Boekmanstudies *Niet tellen maar wegen*. *Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector*. Na een korte inleiding op het programma, gaf Ad 's-Gravesande, voorzitter Kunsten '92, het woord aan gespreksleider Maud van de Wiel. Wethouder Michiel van Wesse, die in Arnhem namens de VVD cultuur in zijn portefeuille heeft, moest helaas verstek laten gaan. Er bleken echter meerdere lokale politici in de zaal aanwezig op wie Van der Wiel een beroep mocht doen tijdens het debat over hoe prestatieafspraken vorm te geven en de rol die cijfers daar in spelen.

Marjolein Februari, publiciste en adviseur over maatschappelijke en bestuurlijke onderwerpen, zette de publicatie *Niet tellen maar wegen* en het gebruik van cijfermateriaal in een breder kader door een voorbeeld uit de luchtvaart aan te halen. Daaruit kwam naar voren dat dat getallen de situatie op papier kunnen verbeteren, terwijl die in de praktijk verslechtert. Cijfers gaan een eigen leven leiden. In 2003 ontstond commotie onder de bewoners in de buurt van Maastricht Aachen Airport omdat 87 woningen binnen de contour bleken te liggen waar een grotere kans op overlijden als gevolg van het vliegverkeer was. Het model was gebaseerd op aannames. Door deze te wijzigen werd het aantal woningen al gereduceerd tot 23 huizen. Als klap op de vuurpijl werd de landingsbaan met 150 meter ingekort en toen bleek er geen enkele woning meer binnen de gevarezone met verhoogd risico te liggen. Het probleem was op papier opgelost, terwijl die verkorte landingsbaan in werkelijkheid juist een hoger risico tot gevolg had. Februari haalde dit voorbeeld aan om aan te tonen dat de fixatie op papier zo groot is dat de werkelijkheid uit het zicht verdwijnt. Ze besloot haar lezing met drie opmerkingen naar aanleiding van het boek.

De eerste was dat het boek binnen de tijdgeest past. In antwoord op de steeds intensievere verantwoordingsplicht in cijfers, klinkt er tegelijkertijd steeds meer ontevredenheid over de eenzijdige meting die dit tot gevolg heeft. Niet alles is binnen het nutsdenken te vangen, maar evenmin alleen in cijfers weer te geven is de achterliggende gedachte die steeds meer wordt gehoord.

Daarnaast wees het boek haar op het verschil tussen ideaal en norm, dat haar al langer bezig houdt. Normen sturen iedereen naar het midden, alles wordt bijgeschaafd naar het gemiddelde. Tegenover het SMART-principe (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) van doelstellingen stelde zij het FUZZY-principe (feestelijk, uitdagend, zuiver, zindelijk, yes).

Tot slot ging ze in op de begrippen vitaliteit en weerbaar. Ze bedoelde hiermee dat je instelling moet zijn om je werk goed te doen, in plaats van achteraf te kijken hoe je het gedaan hebt. Niet de regels sturen je, maar je eigen professionaliteit. Dit is in de kunstwereld niet zo vanzelfsprekend en dat moet in deze barre tijden onder ogen gezien worden. Er is maar één ding dat werkt en dat is je werk beter doen! Ook het publiek kan het zich aantrekken door een gebrek aan deelname. Als ze minister van Cultuur was, zou ze aansturen op vitaliteit van het publiek. Mocht dat niet werken, dan zou ze van cultuurdeelname een plicht maken, net als belastingplicht en onderwijsplicht.

Vervolgens vroeg Maud van de Wiel Hans de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde aan de Technische Universiteit Delft, als relatieve buitenstaander naar zijn mening over prestatieafspraken. Hij bevestigde zijn rol als buitenstaander in de zin dat hij geen onderzoek had gedaan naar prestatieafspraken in de culturele sector, maar hij wel graag 'deed' wel aan cultuur.

Uit zijn onderzoek naar prestatieafspraken in de universitaire wereld kon hij echter wel een aantal zinnige conclusies aanhalen, die ook voor andere sectoren gelden. Zo hanteerde men tot voor kort in de universitaire wereld voor elke publicatie van een medewerker een puntensysteem, afhankelijk van onder andere het soort publicatie en de taal. Het resultaat van dit systeem was dat er nog maar een doel was: aan het gestelde aantal punten te komen. De inhoud kwam pas op een tweede plan. Bovendien is publiceren niet het enige dat waarde heeft.

In de universitaire wereld is de kritiek op het verantwoordingsdenken inmiddels ingedaald. Maar, zo nuanceerde hij zijn betoog, cijfers kunnen zeker heilzaam zijn in alle sectoren. Zo kan het feit dat een hoogleraar laag scoort op publiceren, wel degelijk een indicatie zijn dat hij niet goed functioneert. In de cultuursector kun je hetzelfde afleiden uit bijvoorbeeld publieksaantallen.

Het positieve van cijfers is dat zij kunnen prikkelen tot presteren en debureaucratiseren. Je kunt beter cijfers inleveren dan plannen. Negatieve effecten van cijfers zijn dat ze altijd strategisch gedrag in de hand werken. Men onderschat in de top hoe ze onderaan in de organisatie de regels weten te omzeilen. Ook helpen cijfers soms de professionaliteit om zeep. Hier haalde hij de NS als voorbeeld aan. Het is professioneler een trein iets later te laten vertrekken als een trein met passagiers die moeten overstappen al vertraging heeft, dan je stipt aan de dienstregeling te houden. Daarnaast zijn cijfers ook niet altijd bevorderlijk voor innovatie.

Hij begrijpt wel degelijk de behoefte aan cijfers, maar benadrukte dat het niet alleen bij de cijfers moet blijven. Van belang is dat er een goed gesprek over de achtergronden van de cijfers ontstaat. Zijn advies was om je als kunstinstelling proactief op te stellen. Lever naast cijfers bijvoorbeeld ook een kwalitatieve verantwoording aan. Zo laat je merken dat je cijfers wel degelijk van belang vindt,

maar dat er daarnaast nog iets anders is, zoals kwaliteit. Ga daarover het gesprek aan. Het zal je autonomie vergroten.

Na deze relatieve buitenstaander, kwamen de meest direct betrokkenen aan het woord: de auteurs. Van de Wiel ondervroeg Claartje Bunnik, zelfstandig adviseur op het gebied van cultuur en onderwijs, en Edwin van Huis, directeur Naturalis, over de achtergronden van het boek.

Uit hun dagelijkse adviespraktijk viel hun op dat subsidiegevers en –ontvangers verschillende talen spraken en dat de inhoud nauwelijks aan de orde kwam. Zo is het culturele instellingen niet altijd duidelijk wat de overheid precies wil. Kwantitatieve gegevens lijken de verhouding tussen beide te bepalen. Maar wat vertellen cijfers eigenlijk? Verschillende culturele instellingen worden op basis van cijfers vaak met elkaar vergeleken, terwijl ze eigenlijk niet te vergelijken zijn.

De auteurs haalden Rotterdam als voorbeeld aan van een gemeente die het goed aanpakt. Daar wordt een gesprek met de subsidiënten gevoerd op basis van de bredere doelstellingen van de stad en praten ook verschillende sectoren met elkaar. Bunnik sprak de tijdgeest die Februari constateerde tegen. In de cultuursector richt men zich volgens haar nog steeds alleen maar meer op cijfers.

Van Huis sloot zich hierbij aan en hoopte dat culturele instellingen toch vooral zichzelf blijven. Sta er bij stil waar je het voor doet en doe mee, maar blij jezelf, was zijn advies. Bunnik gaf ook nog enkele adviezen voor de overheden. Zij moeten durven kiezen. Wil je meer publiek of een groter sociaal bereik? Daar passen niet dezelfde cijfers bij. Bedenk als gemeente welke indicatoren zinvol zijn voor wat je met cultuur wilt.

De paneldiscussie sloot hier direct op aan. Aan tafel namen George Lawson, directeur van het Fonds Podiumkunsten, Benno Tempel, directeur van het Gemeentemuseum Den Haag en Hans Waege, algemeen directeur van het Rotterdam Philharmonisch Orkest, plaats. In de zaal kon gesprekleidster Van de Wiel een beroep doen op Eric van der Want, wethouder namens D66 in Hilversum.

Tussen de panelleden heerste opvallend veel eensgezindheid. De constatering van de auteurs werden onderschreven. Zo benadrukten ze dat de culturele sector veel te breed is om onderlinge vergelijkingen mogelijk te maken. Cijfers zeggen in zo'n geval niets. Het is appels met peren vergelijken. Ook de constatering van Hans de Bruijn van het belang van een gesprek tussen subsidiegever en –ontvanger werd door alle panelleden onderschreven. Natuurlijk zijn cijfers ook belangrijk, maar ze zijn niet alleszeggend. Een gesprek kan duidelijk maken waarom de cijfers zijn zoals ze zijn.

Waege kon zich uit eigen ervaring vinden in de complimenten van auteur Van Huis voor de gemeente Rotterdam. Maatschappelijke verankering speelt daar een grote rol en is in zijn ogen ook wel degelijk te meten door bijvoorbeeld het aantal wijkconcerten, lokale sponsors en concerten op scholen. Maar naast die cijfermatige verantwoording moet je het ook woordelijk doen.

Tempel wees op een artikel in *Trouw* waarin het feit dat enkele musea er nu in geslaagd zijn particulier geld te vinden als het gelijk van staatssecretaris Zijlstra wordt gezien, als bewijs van goed ondernemerschap. Musea zijn onderling echter zo

verschillend, je kunt een kunstmuseum niet met een historisch museum vergelijken. Bovendien zegt het feit dat je particulier geld hebt binnen gehaald nog niets over je structurele exploitatie.

George Lawson gaf aan dat de FUZZY logics in de culturele sector al gangbaar zijn. Bezuinigingen nopen echter tot meer structuur. De toekomstige financiering zal meer op basis van normbudgetten zijn. Het fonds moet daartoe eerst wegen en dan pas tellen. De selectie is allesbepalend voor wie leeft en wie niet. De instellingen die bij het fonds subsidie aanvragen zijn vaak monofunctioneel. Het zijn samenbundelingen van makers die voor een korte tijd bestaan en vervolgens weer verdwijnen. Ze maken in die zin geen deel uit van de vaste infrastructuur.

Wethouder Van der Want onderschreef het belang van een gesprek met de subsidient. Je kunt niet iedereen over een kam scheren. Lawson gaf te kennen er erg veel waarde aan te hechten dat zijn fonds de logica van de subsidiering aan de subsidiënten en de buitenwereld duidelijk kan maken.

Ab Gietelink van Theater Nomade merkte daarop vanuit de zaal op dat de kunstwereld een ontzettende afkeer van cijfers heeft. Hij zou graag documentatie aanleveren als toevoeging op de criteria van het fonds. Lawson kon hierop een bevestigend antwoord geven.

Ook Februari mengde zich in de discussie en stelde dat verantwoording afleggen verantwoordelijkheid nemen in de weg gaat staan. Met verantwoordingssystemen is op zich niets mis, maar je moet eerst verantwoordelijkheid nemen, dan handelen en pas dan wegen. Lawson sloot hierop aan. Met een referentie naar *peer reviewers* stelde hij dat fysieke waarneming van kwaliteit mee blijft spelen bij de beoordeling. Het fonds stapt af van exploitatietekortfinanciering. Die verantwoordelijkheid moet bij de instellingen zelf liggen. Zo is volstrekt helder wat je van elkaar verwacht en kom je als partners tegenover elkaar te staan.

Over de verantwoording op basis van cijfers gaf Hans Waeye aan dat er een principieel probleem is. Kunsten hebben volgens hem primair een maatschappelijke rol en geen economische. Die discussie moet je met de subsidiegever aangaan. Niet alles is waarneembaar, kwantificeerbaar. Hij is dan ook voorstander van een zogenaamde *balanced score card*, waarbij verschillende maatschappelijke functies meegewogen worden.

Wethouder Van der Want sloot zich hierbij aan en vond dat ook de gemeente verantwoording moet afleggen als instellingen hun verhaal goed vertellen. Door meer functies bij het gesprek te betrekken krijg je een betere discussie.

Hans de Bruijn benadrukte dat een gesprek als ondersteuning van cijfers ook *goodwill* kweekt. Daarop ging het gesprek tussen de panelleden door op de maatschappelijke functie. Tempel benadrukte dat met name musea organisaties met een verleden zijn en tegenwoordig weinig *feeling* met hun publiek meer hebben. Die verantwoordelijkheid moet je als museum wel nemen. Publieksbereik is in zijn oog dan ook belangrijk. Het Gemeentemuseum richt zich bijvoorbeeld op de verschillende stadsdelen en kan zo een gericht aanbod leveren. Als voorbeeld noemde hij de aandacht van het museum voor deelgemeente Scheveningen. Het museum stelde delen uit de collectie over Scheveningen tentoon en mikte daarbij op 200 bezoekers

uit die deelgemeente. Het werden er 1500. Oud-Scheveningers begonnen spontaan uitleg te geven bij schilderijen en de vrouwen organiseerden er een modeshow met stukken uit de collectie. Door de wijk in te gaan krijgt het museum een betekenis voor de gemeente.

Lawson merkte daarop op dat de huidige samenleving een minder hiërarchisch beeld heeft. Pluriformiteit is steeds meer op de voorgrond komen te staan. Die moeten de culturele instellingen bewaken en dat wordt van belang in het cultuurbeleid. Het pyramidemodel met een smalle top en een brede basis is uit!

Naar het einde toe mengde ook de zaal zich nadrukkelijker in het gesprek. Meest opvallend daarin was wel de mededeling van Rob Boonzajer Flaes, voormalig lid van de Raad voor Cultuur, dat je het allemaal niet erger moet maken dan het is. 'De overheid doet niets met alle aangeleverde gegevens. Vul gewoon in wat ze vragen, ze onthouden het toch niet. Als ze je willen korten, doen ze dat toch wel.' Maud van de Wiel besloot het debat dat naast een interessante discussie ook nog een aantal alternatieve titels had opgeleverd, zoals Tellen is niet weten; Eerst wegen, dan tellen; en Intelligent tellen en dan wegen.

### **André Nuchelmans**

Stafmedewerker bij de Boekmanstichting en redacteur van *Boekman, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*

## **Achtergrond informatie**

*Niet tellen maar wegen: over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector*  
door Claartje Bunnik en Edwin van Huis  
Amsterdam, Boekmanstudies, 112 pp.  
ISBN/EAN 978-90-6650-000-6  
prijs € 19,90  
Bestellen via: [www.boekman.nl](http://www.boekman.nl)

## **Debat organisatie**

[www.kunsten92.nl](http://www.kunsten92.nl)  
Kunsten '92, vereniging voor kunst, cultuur en erfgoed  
Herengracht 62 | 1015 BP | Amsterdam | T 020 - 422 03 22 | [info@kunsten92.nl](mailto:info@kunsten92.nl)

[www.boekman.nl](http://www.boekman.nl)  
Boekmanstichting, studiecetrum voor kunst, cultuur en beleid  
Herengracht 415 | 1017 BP Amsterdam | T 020 - 624 37 36 | [secretariaat@boekman.nl](mailto:secretariaat@boekman.nl)