

Vorig jaar introduceerde Claartje Bunnik een nieuw model om de kwaliteit van gesubsidieerde culturele instellingen te beoordelen. Om het goed te laten werken, is wel een kanteling van het systeem nodig.

Naar waarde gewogen, een jaar later

Iedereen die weleens in een beoordelingscommissie voor cultuursubsidies zit, zal het beeld herkennen. Je doet je uiterste best de aanvrager recht te doen, hem objectief en eerlijk te benaderen. Je houdt rekening met de eisen van het fonds of de overheid die de subsidies verstrekt. Je voert met elkaar een zogenaamde 'intersubjectieve dialoog' en het oordeel dat volgt is gefundeerd op brede en gedeelde kennis en ervaring. 'Men doet wat men kan en zodoende blijft er heel wat liggen', om met Joost te spreken, de butler van Ollie B. Bommel'. Aanvragers voelen zich vaak niet erkend, de stem van publiek en omgeving wordt maar beperkt meegewogen, de blik op kwaliteit is vooral gericht op het artistieke element en de maatschappelijke betekenis blijft grotendeels buiten beeld.

In december 2016 introduceerde ik daarom het Culturele Waardemodel voor het beoordelen

van de kwaliteit van meerjarig gesubsidieerde culturele instellingen (Bunnik 2016). We zijn bijna een jaar verder. Een deel van de ideeën heeft weerklank gevonden. De essentie schuilt echter in de samenhang tussen het nieuwe beoordelingsmodel, een andere rolverdeling tussen overheden, instellingen en adviseurs en andere werkwijzen: een kanteling van het systeem. Die kanteling zal nog wel even uitblijven, want daar staan ‘wetten in de weg en praktische bezwaren’, om een klassieker uit de literatuur te citeren².

Een veranderende maatschappelijke context

Het systeem van *peerbeoordeling* gaat vele decennia terug en is verbeterd en gerationaliseerd. Er worden als gevolg van de juridisering die overal in de samenleving heeft plaatsgevonden hogere eisen gesteld aan transparantie. Dat heeft geleid tot omvangrijke beoordelingskaders met talloze, liefst cijfermatige criteria. Maar terwijl de maatschappelijke verhoudingen waarin culturele instellingen functioneren zich sterk hebben ontwikkeld, bleef het beoordelingsstelsel goeddeels ongewijzigd.

Experts kijken voor hun beoordeling van kwaliteit eerst naar de artistieke en inhoudelijke betekenis van de producties en programma's van instellingen en vergelijken die vanuit hun kennis en ervaring met andere. Maar dat is maar één manier om naar kwaliteit te kijken. Ook het perspectief van stakeholders en samenwerkingspartners, zoals bedrijven, de politiek, sponsors, scholen, maatschappelijke organisaties en het publiek, is belangrijk. Al die partijen vragen en vinden iets van de instelling; op al die partijen heeft de instelling een bepaalde impact. Beoordelaars kijken echter vooral naar wat instellingen doen.

De beperkingen van het uitsluitend denken in output, in kwantitatieve termen, worden wel steeds meer ingezien. Ook, misschien juist, omdat daarin onzichtbaar blijft wat instellingen met hun producties nu echt teweegbrengen.

De bestuurlijke context is complexer geworden. Instellingen functioneren vaak op zowel een lokaal als een landelijk of internationaal speelveld en moeten tegelijkertijd aan verschillende verantwoordingsvragen voldoen. Ze hebben meestal een aantal financieringsbronnen waarvan subsidie er één is, maar elke geldschiet

waant zichzelf de enige of belangrijkste. De overzichtelijke taakafbakening tussen een rijksoverheid, die verantwoordelijk was voor aanbod, gemeenten die de podia subsidieerden en provincies die voor spreiding zorgden, is verleden tijd. De vele initiatieven om meer op regionaal niveau samen te werken, tonen dat aan. Door de decentralisatie werden gemeenten belangrijker. Zo is in het noorden een experimenteerregio ontstaan uit de samenwerking tussen de drie noordelijke provincies en vier gemeenten, *We the North*. Ook in Brabantstad en in Limburg ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen, waarin bijvoorbeeld productie, programmering en presentatie in de

stedelijke regio in samenhang worden benaderd. Daarvoor moeten overheden en fondsen over bestuurlijke grenzen heen bespreken welk waardevol aanbod er binnen een regio gewenst is, dus wat ‘waardevol’ inhoudt in deze specifieke regio, en dat vereist een gemeenschappelijke taal.

En dan zijn er de instellingen zelf. Hun rol in het beoordelingsproces is marginaal. Ze hebben zich maar te schikken in de uitgebreide formats die zijn bedacht. Dat past niet meer bij de mate van professionaliteit die de meeste instellingen bereikt hebben.



Publieke waarde

Als het over de waarde van cultuur gaat, worden termen gebruikt als intrinsieke waarde (cultuur als doel) en instrumentele waarde (cultuur als middel). Bij het denken over een ander beoordelingsmodel hielpen die mij niet veel verder. De waarde van cultuur ontstaat in wisselwerking met de samenleving, en juist die interactie is een blinde vlek in de beoordeling. Door interactie ontstaat wat ik in navolging van de Angelsaksische wereld (Moore 1995, Holden 2004) publieke waarde heb genoemd, dé reden waarom overheden en publieke fondsen belastinggeld besteden aan cultuur. Die waarde kan samenvallen met het individueel of collectief ervaren van het eigenlijke cultuurproduct, maar ook verder weg liggen, bijvoorbeeld in de effecten →

van cultuur op sociale binding, het bevorderen van leefkwaliteit of economie.

Leren van de wetenschap

In de wetenschappelijke wereld bestond al langer onvrede met het bestaande beoordelingssysteem met zijn aantallen publicaties, citaties en referenties. Door de gerichtheid op een specifiek type onderzoek dat vooral binnen de wetenschappelijke wereld hoog scoort, telden onderwerpen met een hoge maatschappelijke betekenis soms nauwelijks mee, met als gevolg minder subsidie. Met het nieuwe beoordelingsmodel voor de visitatie van universiteiten en wetenschappelijke instituten van de KNAW ontstaat een betere balans (KNAW et al. 2016). Het is een wonder van eenvoud, gebaseerd op twee pijlers, wetenschappelijke kwaliteit en maatschappelijke relevantie. Voor dat eerste richt de wetenschapper zich op de vakgenoten of *peers*. Maatschappelijke relevantie heeft betrekking op externe doelgroepen, die een belang hebben bij de keuze van onderzoeksvragen en de onderzoeksresultaten, zoals beleidsmakers, bedrijven, patiënten of culturele instellingen. Hierdoor komen naast *peers* ook andere beoordelaars in beeld, bijvoorbeeld belanghebbenden. In het Verenigd Koninkrijk doen universiteiten ervaring op met het aanleggen van digitale ‘impactdossiers’, waarmee ze laten zien hoe hun onderzoek weerklank vindt bij het publiek of gebruikt wordt door anderen. Het zijn soms omvangrijke compilaties van films, publicaties, geluidsfragmenten enzovoort.³

Het Culturele Waardemodel

Ook het Culturele Waardemodel rust op twee pijlers: artistiek-inhoudelijke en maatschappelijke kwaliteit. De eerste plaatst de instelling in haar eigen, culturele domein, waar *peer*-beoordeling de boventoon voert, de tweede in haar maatschappelijke context, waar maatschappelijke stakeholders en partners doorslaggevend zijn. De ene kwaliteit is niet belangrijker dan de andere; ze hangt af van het profiel van de instelling en de eisen van de subsidiegever.

Bij het beoordelen van kwaliteit is dat profiel het vertrekpunt: wat wil de instelling zijn, voor wie, welke ambities heeft ze? Dat profiel is niet vrijblijvend en voor een publiek gefinancierde instelling moet het passen in de ambities van een overheid. Het model helpt bij het maken van bewuste keuzes in wat je als instelling en als overheid belangrijk vindt. De artistieke betekenis van een instelling moet afgewogen worden tegen de maatschappelijke waarde. Daarin ontstaan voortdurend *trade offs*. Weegt artistieke kwaliteit altijd even zwaar? Of is die anders voor een kleinere gemeente met schaarse voorzieningen dan voor een grote stad met een overvloed aan cultureel aanbod? Het model helpt om gericht over je profiel na te denken, met bestuur, raad van toezicht, externe stakeholders én subsidiërende overheden. Het biedt een gemeenschappelijke taal.

De publieke waarde wordt beoordeeld langs vier dimensies: productie (ofwel aanbod), publieksbereik, positie en erkenning. Het beoordelen van de artistieke en inhoudelijke kwaliteit van het aanbod (de activiteiten, de programmering et cetera) blijft vooral het domein van experts. Maar de beleving van het publiek hoort daar – in tegenstelling tot wat nu gebruikelijk is – wel expliciet bij, want de waarde van kunst ontstaat in interactie met de samenleving. Instellingen moeten daarvoor onderzoeken wat hun publiek beleeft bij hun producties en daarop reflecteren. Voor veel instellingen is dat nog onbekend terrein⁴. De vraag hoe een instelling zich verhoudt tot haar artistieke partners en welke plaats ze inneemt in de culturele keten is eveneens onderwerp van beoordeling, zo ook haar artistieke reputatie. Naarmate een instelling internationaler opereert, groeit de behoefte aan internationale beoordelaars.

Het Culturele Waardemodel rust op twee pijlers: artistiek-inhoudelijke en maatschappelijke kwaliteit

Maatwerk

Maatschappelijke kwaliteit gaat over de vraag hoe de instelling inspeelt op specifieke behoeften van maatschappelijke doelgroepen, hoeveel en welk publiek ze bereikt en hoe zij positie inneemt en vertrouwen geniet als maatschappelijke speler en samenwerkingspartner. Waar artistieke kwaliteit vooral door experts wordt beoordeeld, is om maatschappelijke waarde te beoordelen de inbreng van anderen essentieel. Binnen zelfevaluatie en visitatie is het onderzoek naar waardering door de omgeving hoe dan ook een vast onderdeel. Ook gemeenten en provincies kunnen hiernaar onderzoek doen via monitors en omnibusenquêtes.

Omdat het profiel leidend is, is beoordeling altijd maatwerk: met het beoordelingskader als uitgangspunt bepaalt de instelling zelf welke criteria zij van toepassing vindt gelet op haar profiel. Als een instelling artistiek tot de internationale top wil behoren of wil uitblinken in een niche vraagt dat bij de beoordeling om andere criteria en andere beoordelaars dan wanneer zij haar succes afmeet aan de mate waarin zij geworteld is in haar omgeving. De instelling zelf geeft aan welke verantwoordingsinformatie ze essentieel vindt en wie haar stakeholders zijn. De vraag hoe bepaalde criteria worden beoordeeld, is van even groot belang als welke het zijn. Idealiter besluiten overheid en cultuurveld daarover gezamenlijk.

Een ander stelsel

De angel zit hem in de uitvoering, die nogal wat vraagt van iedereen. Alle betrokkenen moeten bereid zijn samen in het diepe te springen. Overheden zullen de huidige werkwijze, vooral gericht op het verzamelen van kwantitatieve gegevens, moeten verlaten. Dat vraagt naast flexibiliteit ook om deskundigheid om het gesprek hierover te kunnen voeren en om een grondhouding van vertrouwen in plaats van controle. Er zullen andere vormen van verantwoording mogelijk moeten zijn dan cijfers. De advisering door raden en commissies over de grote meerjarige subsidies moet plaatsmaken voor andere, soms aanvullende werkwijzen, zoals zelfevaluatie en visitatie. Hierdoor krijgt de instelling meer verantwoordelijkheid en komt de omgeving aan zet. Instellingen zullen zich beter profileren en duidelijker kiezen waarin ze artistiek en maatschappelijk willen

uitblinken. Zo bouwen ze een grotere kennis van de omgeving en het publiek op en van hun werkelijke betekenis voor al die partijen. Denken vanuit het Culturele Waardemodel kan ook helpen in het proces van regionale samenwerking en afstemming dat de sector de komende jaren zal meemaken. Het model biedt de overheden op verschillende niveaus een handreiking om in gelijke bewoordingen met elkaar te kunnen spreken over waarden, terwijl ze een gemeenschappelijk beoordelingskader hebben om naar instellingen te kijken.

Een andere kwaliteitsbeoordeling vereist bovenal een systeemaanpak, want alles hangt nu eenmaal met alles samen. Het voldoet niet om alleen nieuwe criteria te ontwikkelen. De huidige spelers op het speelveld krijgen nieuwe rollen, er komen andere bij. We zullen het hele bouwwerk moeten bekijken, niet alleen de onderdelen. •

Literatuur

- Bunnik, C. (2016) *Naar waarde gewogen: een nieuw model voor kwaliteitsbeoordeling bij de toekenning van cultuursubsidies*. Amsterdam: Boekmanstichting.
- Holden, J. (2004) *Capturing public value: how culture has become a tool of government policy*. London: Demos.
- KNAW, VSNU en NWO (2016) *Standard evaluation protocol 2015-202: protocol for research assessments in the Netherlands*. (www.knaw.nl/nl/actueel/publicaties/standard-evaluation-protocol-2015-2021/@download/pdf_file/SEP%202015-2021%20amended%20version%20sept%202016.pdf)
- Moore, M.H. (1995) *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

Noten

- 1 Levens- en werkmotto van Joost, de butler van Olivier B. Bommel, rustend heer van stand te Rommeldam, bedacht door Marten Toonder.
- 2 Bekend citaat uit het gedicht *Het Huwelijk van Willem Elsschot*.
- 3 www.ref.ac.uk
- 4 In het buitenland zijn daarvoor interessante onderzoeksmethoden ontwikkeld, zoals Quality Metrics, een gebruiksvriendelijke tool voor publiek, experts, instellingen en stakeholders om waardering te meten. Zie www.artscouncil.org.uk/quality-metrics/quality-metrics