

Kennis is macht

De strategische betekenis van onderzoek voor culturele organisaties

Hans Onno van den Berg Argumenten en feiten doen ertoe. Meritocratie, het democratisch/bureaucratisch complex, *evidence based policy*, de onderhandelingshuishouding, hoe je het ook noemt: als je anderen wilt overtuigen van je eigen gelijk, dan heb je ze nodig, die argumenten en feiten, liefst overzichtelijk en overtuigend geordend.

Voordat ik directeur van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) werd, verdiende ik bijna 25 jaar mijn brood als leverancier van feiten en argumenten.¹ Van 2000-2011 was ik directeur van een branchevereniging die zelf onderwerp van feit en argument was, soms als opdrachtgever van onderzoek, soms als object van onderzoek door anderen. Steeds was de vraag: wat hebben we eraan? Wie moet waarvan worden overtuigd? Doen we mee? Geven we onze data wel of niet? Doen we zelf onderzoek? En doen we dat dan alleen of samen met anderen? Zo werden we leverancier voor het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en voor Atlas voor gemeenten, probeerden mee te sturen aan de vraagstellingen van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), voedden de uitkomsten van *Uit!: naar gesubsidieerde podiumkunsten met een nieuw elan*, het beleidsrapport van Hedy d'Ancona uit 2006, en verzetten ons – soms met succes – tegen slecht opgezette of uitgevoerde onderzoeken door

derden. Steeds ging het om de vraag: passen de vermoedelijke uitkomsten in onze strategische doelstellingen? En bovenal, hoe zorg je voor maximale beïnvloeding van de resultaten?

Kloppend en pakkend

Willen argumenten en feiten het gewenste effect hebben, dan moet niet alleen goed zijn nagedacht over de strategische betekenis ervan, maar ze moeten daarnaast aan twee belangrijke voorwaarden voldoen: ze moeten kloppen en ze moeten overtuigend worden gebracht. Hoe belangrijk dat is, mag blijken uit de wijze waarop het met veel trots gepresenteerde onderzoek *Meer dan 1 miljard* uit 1985 over de economische betekenis van de kunsten in Amsterdam min of meer van tafel verdween toen Flip de Kam het stevig bekritiseerde vanwege de wijze waarop de ‘multiplier’ was toegepast. Het rapport verloor daardoor veel aanzien.² (Puffelen 1985, Kam 1986)

Ook de presentatie is van doorslaggevend belang: nooit alleen maar onderzoek laten doen, maar de uitkomsten ervan aantrekkelijk laten vormgeven, deze tijdens een feestelijke bijeenkomst of symposium/congres laten aanbieden aan de persoon/organisatie die overtuigd moet worden en daar direct commentaar op vragen. Dan weet je zeker dat degene om wie het draait het gaat lezen en dat je er als aanbestedende organisatie op terug kunt komen.

Een mooi voorbeeld van een geslaagde presentatie is het Engelse Wyndham Report, in opdracht van de Society of London Theaters (SOLT), over de economische betekenis van de podiumkunsten in het Londense West End. (Travers 1998) Dit rapport was niet alleen geschreven door een vooraanstaande econoom, maar werd tijdens een passend seminar gepresenteerd met prachtige *graphics* die bijvoorbeeld alle taxiritten die jaarlijks naar en van voorstellingen werden gemaakt, uitbeeldde in een rij die de wereldbol omvatte.

Een voorbeeld van een minder geslaagde presentatie was de toezending van twee korte brochures waartoe de VSCD (mede)opdrachtgever was: *Muziek in de stad* (Marlet 2010) en *Intelligentie, geluk en gezondheid, wat de wetenschap zegt over de effecten van kunst*

en cultuur (Buena 2010). Beide brochures waren bedoeld om – goed onderbouwd en mooi vormgegeven – duidelijk te maken dat de kunsten meer betekenis hebben dan dat het fijn is er naartoe te gaan. In colofon en inleiding was de rol van de VSCD met opzet klein gehouden om vooral de onafhankelijkheid van schrijver en redactie niet in gevaar te brengen, maar in de hectiek van de discussies over de bezuinigingen eind 2009 was er geen gelegenheid om deze onderzoeken met

Hoe zorg je voor maximale beïnvloeding van de resultaten

gepast aplomb te presenteren; ze zijn met slechts een begeleidend briefje uitgereikt aan alle leden van de Tweede en Eerste Kamer. Geen idee of die het gelezen hebben, geen idee wat ze ervan vonden, geen idee van het effect. In elk geval zijn de bezuinigingen en de btw-verhoging er niet door tegengehouden... Dezelfde boekjes hebben VSCD-leden later ingezet voor de gemeentelijke lobby; daar is vaak wél veel aandacht geschonken aan een goede presentatie aan wethouders en raadsleden, waardoor er meer zekerheid bestond dat ze in elk geval gedeeltelijk gelezen zouden worden en er – minstens zo belangrijk – in vervolgesprekken op teruggekomen kan worden.

Theater Analyse Systeem

Het CBS hield tot halverwege de jaren negentig omzetten en bezoek aan de podiumkunsten bij. Maar omdat de productiestatistieken van de gezelschappen, orkesten en ensembles de primaire bron vormden en de

vrije sector en amateursector veel minder gegevens leverden, telde het CBS vooral het door het Rijk gefinancierde kunstaanbod en werden vrije producties en amateurs veelal gemist. Martine van der Blij toonde dit overtuigend aan in haar afstudeerscriptie *De kunstmatige kloof*, waaraan het CBS had meegewerkt. (Blij 1995) In plaats van te investeren in de kwaliteit van de statistiek, maakte het CBS van de volgende bezuinigingsronde gebruik om de statistiek van podiumkunsten in 2003 vrijwel geheel af te schaffen.

In de tussentijd was door de VSCD het Theater Analyse Systeem (TAS) ontwikkeld. Dit systeem is primair een benchmark, waarmee leden van de VSCD hun bedrijfsvoering onderling kunnen vergelijken: met hoeveel zalen/stoelen en hoeveel voorstellingen/concerten bereik je hoeveel mensen en met welke kosten/opbrengsten realiseer je dat? Maar de gegevens over de gezamenlijke aantallen en omzetten bleken een – voorzien – sterk bijproduct. Deze jaarlijkse branchegegevens werden voor het eerst in 1996 verzameld, en vanaf 2000 was deelname aan het systeem zo groot (oplopend van 80 procent in 2000 tot 95 procent in 2007) dat er betrouwbare totaalcijfers gepubliceerd konden worden. De VSCD sloot een overeenkomst met het CBS dat alle gegevens zou krijgen, met als tegenprestatie dat het CBS hierover zou publiceren en de leden van de VSCD niet meer lastig zou vallen met eigen enquêtes.³ Als vereniging rapporteerden wij keurig dat we slechts een deel van het totale aanbod en bezoek registreerden, maar omdat niemand anders de rest bijhield, werden de TAS-gegevens ook voor de buitenwereld en het CBS de belangrijkste bron. De gevolgen daarvan bleken in de daaropvolgende jaren aanzienlijk.

Op gemeentelijk niveau werd TAS de enige bron voor toekomstplannen en doorberekeningen. Adviseurs en onderzoeksbureaus gebruikten het als bron, maar konden

het pas raadplegen als het betreffende podium daartoe toestemming gaf. Zij gebruikten TAS niet alleen omdat het een goede bron was, maar ook omdat bij het verzamelen van eigen vergelijkend cijfermateriaal podia allemaal verwezen naar TAS. Gemeenten die buiten hun eigen podium om inzage in de cijfers wilden hebben, kregen dat niet omdat het systeem alleen overeind kon blijven als de leden volledige zeggenschap over de eigen cijfers hadden. Onderzoeksbureaus, universiteiten en promovendi, evenals het ministerie van OCW, konden de gegevens gebruiken na ondertekening van een gebruikersovereenkomst, waarin publicatie alleen met toestemming van de VSCD mogelijk was en gebruik van individuele gegevens werd uitgesloten. Zo werd TAS een bron voor de Atlas Nederlandse Gemeenten, voor een omvangrijk marketingonderzoek bij de Vrije Universiteit en voor promotieonderzoek van onder andere Cees Langeveld. (Marlet 2007 en 2009, Langeveld 2009)

TAS heeft (mede) geleid tot verbetering van de bedrijfsvoering van podia, verhoging van de gemeentelijke subsidie en een andere beoordeling van de betekenis van het landelijk gesubsidieerde (over)aanbod.

Hogere subsidies

TAS bleek ook bij te dragen aan een gestage verhoging van de gemeentelijke subsidie. De subsidie per inwoner van de gemeente en het verzorgingsgebied vormden vaste kengetallen. Die kenden een gemiddelde, samengesteld uit podia die (aanzienlijk) meer dan dat gemiddelde ontvingen en podia die (aanzienlijk) minder kregen. De eerste hielden hun mond, de tweede groep meldde zich bij haar gemeente om te laten zien dat ze onvoldoende werd gefinancierd om haar taak naar behoren te kunnen vervullen. De gemeentelijke financiering van podia groeide van 1996 tot 2010 van € 13,13 tot € 23,04 per inwoner (bij gemeenten die een theater of

concertzaal financieren) – ook na aftrek van inflatie nog altijd 31 procent groei.⁴ (Kleingeld 2011) En natuurlijk is deze toename niet geheel aan de lobbykracht van TAS te danken, want de omvangrijke nieuwbouw van podia heeft ook bijgedragen – maar TAS heeft zeker geholpen.

De landelijke invloed van TAS is ook terug te vinden in de verschoven focus van het ministerie van OCW op de podiumkunsten. Het ministerie was geneigd om de podiumkunsten te zien in het verlengde van de eigen landelijke financiering: klassieke muziek, ensembles, opera, toneel en dans. De eigen cijfers van het ministerie en de daarop gebaseerde onderzoeken, en zelfs de vraagstelling van het SCP richtten zich vrijwel uitsluitend op door het Rijk gefinancierd aanbod. Zo zei Medy van der Laan kort na haar aantreden in 2003 als staatssecretaris Cultuur in een tv-interview bij *Nova* nog dat zij als oplossing van het afzetprobleem van de Rijk door het gefinancierde gezelschappen ook nadacht over het eventueel sluiten van een theater.⁵ Ze besepte blijkbaar niet dat de meeste podia bestaan of zelfs floreren zonder enig door het Rijk gesubsidieerd aanbod, en evenmin dat zij als rijks-overheid niets over podia te zeggen had.

Vanaf 1997 verzamelde TAS het aandeel door het Rijk gefinancierde voorstellingen/concerten en vanaf 2005 tevens het publiek dat daarmee werd bereikt. Dat aandeel bleek rond de 15 procent te schommelen. En natuurlijk staat de door het Rijk gefinancierde podiumkunst ook op andere podia dan die van de VSCD (scholen, buitenland, productiehuisen), maar die werden minder goed bijgehouden, zodat genoemde 15 procent het beeld bepaalde: van alle productie en bezoek neemt het door

Het Theater Analyse Systeem heeft zeker geholpen

het Rijk gefinancierde aanbod slechts 15 procent voor zijn rekening en dat aandeel nam in de daaropvolgende jaren eerder af dan toe. Het begrip ‘overaanbod’ kreeg daardoor een heel concrete invulling: er werd met rijkssubsidie vooral door kleinschalige groepen en ensembles meer geproduceerd dan op de podia werd afgezet. De TAS-cijfers maakten dat jaar op jaar duidelijk. Deze gegevens zijn vervolgens in hoge mate bepalend geweest voor het rapport van de commissie d’Ancona uit 2006, dat constateerde dat er sprake was van een flink overaanbod van kleinschalig toneel, dans en muziek. (Ancona 2006)

De TAS-gegevens bleken een aanzienlijke bijdrage te kunnen leveren aan de strategische doeleinden van zowel individuele leden als de brancheorganisatie. Zo konden we in 2007 laten zien hoeveel geld gemeenten nog aanvullend aan het Rijk betaalden via de tekorten op de uitkoopsommen van vooral opera en klassieke muziek (5 miljoen euro),

was het mogelijk lijstjes te produceren van de – geringe – omvang van sponsoring door het bedrijfsleven en konden we in 2010 het Rijk een overzicht geven van de mate van concentratie/spreiding van het door het Rijk gefinancierde aanbod op de VSCD-podia.

TAS, BAS, PAS, KAS, D@S...

Het Theater Analyse Systeem was afgekeken van het Horeca Analyse Systeem (HAS), maar heeft binnen de kunst en cultuur op zijn beurt veel navolging gevonden. Zo bestaat er nu het BNO Analyse Systeem (BAS), het Pop Analyse Systeem (PAS), het Kamermuziek Analyse Systeem (KAS – nu BEAM⁶) en het Kunsteducatie Analyse Systeem (KAnS). De opzet van deze benchmarks vertoont grote overeenkomsten, niet in de laatste plaats omdat het uitvoerend onderzoeksbureau ABF Research uit Delft hetzelfde is. Ook de door het Rijk gefinancierde gezelschappen hebben inmiddels hun eigen benchmarksystemen, SAINT⁷ en het al langer bestaande D@S. De doelstellingen van alle eigen gegevensverzamelinge zijn steeds dezelfde: interne analyse en lobby, soms niet meer dan plat *impression management*.

Ter gelegenheid van haar 60-jarig bestaan in 2008 heeft de VSCD met gedeeltelijk extern geld (dank aan Fonds voor de Podiumkunsten en de VandenEnde Foundation) uitvoerig onderzoek kunnen laten doen naar de knelpunten in de podiumkunsten. Voor dat onderzoek was de medewerking nodig van alle andere brancheverenigingen binnen de podiumkunsten, die daarom vanaf het begin bij de onderzoeksopzet zijn betrokken. Dat resulteerde in deelname door ruim 300 organisaties. Door deze gedeelde betrokkenheid kon het onderzoek knelpunten en oplossingen benoemen die tot op heden actueel zijn: te veel kleine organisaties, onvoldoende samenwerking binnen de keten, geen tijd voor strategisch beleid, onvoldoende gekwalificeerd personeel, onvoldoende omscholings-

mogelijkheden, te weinig betaling, overaanbod, inflexibele programmering, te veel reizen, regeldruk, te veel kleine podia, onvoldoende strategische marketing, onoverzichtelijkheid in het aanbod en onvoldoende toegang tot traditionele media.

Maar het bleek niet eenvoudig uit die concrete knelpunten en aanbevelingen een gezamenlijk actieprogramma te destilleren. Daarvoor was ook de samenwerking tussen de brancheorganisaties te fragiel. Het onderzoek wordt nog altijd gebruikt⁸, maar heeft door gebrek aan gezamenlijke slagkracht minder effect gehad dan zinvol was geweest. (Wils 2008)

Een succesvolle strategische inzet van onderzoek in de eigen interne beleidsvoering vraagt om vertaling in een uiterst concreet en voor langere termijn volgehouden plan van aanpak. Zonder dat is het risico groot dat iedereen de uitkomsten voor waar aanneemt en vervolgens gesticht maar onveranderd naar huis gaat: *'In the room the women come and go, talking of Michelangelo.'* (Elliot 1920)

Je wordt als organisatie of branchevereniging ook regelmatig gevraagd mee te werken aan onderzoek van derden. Zo was er het onderzoek naar de mate van spreiding van het rijksaanbod (Zoutman 2010), verdienmodellen (Russell 2011) en de Podiumpeiler (Berg 2011). Steeds weer was het de vraag of het geplande onderzoek voldoende in het belang van de vereniging was en of er voldoende invloed op de opzet en uitkomsten uitgeoefend kon worden. In dat kader doet het er veel toe of je in de gelegenheid bent deel te nemen in een stuurgroep, of dat je het moet doen met een plek in een klankbord- of werkgroep. Is het vertrouwen groot, dan is afstand geen bezwaar; is het vertrouwen minder, dan moet je zo dicht mogelijk aan het stuur zitten. Soms wordt zo'n plek alleen verkregen door ook financieel te participeren.

Conclusie en handreiking

De eerste conclusie van deze persoons- en organisatiegebonden tour d'horizon ligt nogal voor de hand: echt onafhankelijk beleidsonderzoek bestaat niet. Elk beleidsonderzoek dient het doel van de opdrachtgever. De grootste onafhankelijkheid wordt bereikt door een ruimhartige opdrachtgever die bereid is ook tegenkrachten in de stuur- of klankbordgroep op te nemen, maar bovenal bereid is te kiezen voor een onderzoeker van statuur en naam/faam. Maar zelfs dat is niet altijd een garantie voor onpartijdigheid. Wiens brood men eet, diens woord men spreekt, kan soms ver gaan, zoals in geval van Berenschot, dat in mei 1992 in opdracht van de toenmalige Vereniging van Theatergezelschappen concludeert dat de voorgestelde 15-procent-eigeninkomstenmaatregel voor veel gezelschappen tot ernstige productievermindering zou leiden, om een jaar later in opdracht van het ministerie van WVC vast te stellen dat de 15-procentmaatregel heel goed ingevoerd kan worden omdat de gezelschappen de plicht hebben 'een groot publiek te bereiken'. (Maanen 2008, 254)

Maar wellicht is het opbouwender te eindigen met negen tips om de strategische betekenis van onderzoek voor eigen doeleinden zo groot mogelijk te houden:

1. bedenk vooraf waar je een onderzoek zelf voor wilt gebruiken en waar je denkt dat anderen het voor willen/kunnen gebruiken;
2. zorg dat je het onderzoek mee stuurt (stuurgroep), ook als je niet zelf de opdrachtgever bent of meebetahlt;
3. zorg voor wetenschappelijk gezaghebbende onderzoekers;
4. wees aanwezig op alle (stuurgroep) vergaderingen en zorg dat je de stukken goed hebt gelezen;

Echt onafhankelijk beleids- onderzoek bestaat niet

5. bemoei je vooral met conclusies, aanbevelingen en samenvatting;
6. zorg voor een pakkende presentatie, niet alleen in schrift, maar ook in een overhandiging, opvolgend symposium/conferentie;
7. verbind er een concreet actieprogramma en stappenplan aan;
8. kom veel en regelmatig terug op de uitkomsten en conclusies;
9. laat het onderzoek vooral van de onderzoekers zijn; profileer je er niet mee als opdrachtgever.

Een mooie testcase is de Art Index, zoals die twee jaar geleden uit de VS is komen overwaaien. Daar wordt op tachtig criteria (kunstsoort, groei, bereik, financiën, educatie, doelgroepen, spreiding et cetera) een overzicht gegeven van de stand van zaken binnen kunst en cultuur. Deze criteria vinden ook een plaats in een veel uitvoeriger studie, de Cultuurindex Nederland, vergelijkbaar

Hans Onno van den Berg
Strategie en Bedrijfsontwikkeling
in Kunst en Cultuur, was tot
september 2011 directeur van de
Vereniging van Schouwburg- en
Concertgebouwdirecties (VSCD)

met de jaarlijkse sportmonitor van het CBS. Bij dat initiatief zijn vanzelfsprekend de onderzoeksinstellingen voor kunst en cultuur betrokken, zoals de Boekmanstichting, het CBS en het SCP. Maar voor alle brancheverenigingen in de kunst en cultuur is het van het grootste belang nauw bij de ontwikkeling van deze nieuwe wetenschappelijke barometer betrokken te blijven.

Literatuur

- Ancona, H. d' en L. Kok (2006) *Uit! naar gesubsidieerde podiumkunsten met een nieuw elan*. Den Haag: Stichting Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten.
- Berg, N. van den (et al.) (2011) *Podiumpeiler 2011: een monitor voor podiumkunsten en muziekindustrie in Nederland*. Utrecht: Atlas voor gemeenten, www.theaterinstituut.nl/content/download/26556/446598/file/Atlas%20voor%20gemeenten%202011.pdf.
- Blij, M. van der (1995) *De kunstmatige kloof. Een empirisch-theoretisch onderzoek naar het bestaan van een duale structuur van het podiumkunstenveld in Nederland*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Buinen, W. (2010) *Faqt, Intelligentie, geluk en gezondheid, wat de wetenschap zegt over de effecten van kunst en cultuur*. Amsterdam: Paradigma, Faqt.nl.
- Elliot, T.S. (1920) *The Love Song of J. Alfred Prufrock*. New York: A.A. Knopf.
- Kam, C.A. de (1986) 'Een klein kunstje'. In: *Economisch Statistische Berichten*, nr. 3540.
- Kleingeld, E. (2011) *Podia 2010: cijfers en kengetallen van de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)*. Amsterdam: VSCD, www.vscd.nl/publicaties/download/463.
- Langeveld, C.B.G. (2009) *Zaken van zalen: vestiging en exploitatie van theaters, concertzalen en poppodia*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Maanen, H. van (2008) *Het Nederlandse Toneelbestel 1945-1995*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Marlet, G. en C. van Woerkens (2007) *Atlas voor gemeenten*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.
- Marlet, G. en C. van Woerkens (2009) *Atlas voor gemeenten*. Utrecht: VOC uitgevers, Atlas voor gemeenten.
- Marlet, G. (2010) *Muziek in de stad, het belang van podiumkunsten, musea, festivals en erfgoed voor de stad*. Nijmegen: VOC uitgevers.
- Puffelen, F. van, J. Wesseling en S. Hietbrink (1985) *Meer dan een miljard: de economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam*. Amsterdam: SEO.
- Russell, N. (2011) *Versterking private financiering podiumkunsten = Strengthening private financing for the performing arts*. Amsterdam, 2011, www.privaatgeldpodiumkunsten.com/essay.
- Travers, T. (1998) *The Wyndham report: the economic impact of London's West End Theatre*. London: Society of London Theatre.
- Wils, J. en S.M. van Klaveren (2008) *Wat kan er beter in de podiumkunsten? Onderzoek naar knelpunten en oplossingen in de bedrijfsvoering: eindrapport*. Zoetermeer: Research voor beleid. In opdracht van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, www.vng.nl/081014_EindrapportageWatkanerbeterindepodiumkunsten.pdf.
- Zoutman R. en K. Schaafsma (2010) *Sporen langs nieuwe wissels: evaluatie en advies regelingen Fonds Podiumkunsten*. Amsterdam: DSP-groep, www.fondspodiumkunsten.nl/content/nieuws/i_018/Eindrapport_Sporen_langs_nieuwe_wissels_Fonds_Podiumkunsten.pdf.

Noten

- 1 Onder de bedrijfsnaam Cenario deed ik van 1976 tot 2000 veel onderzoek voor overheden en instellingen.
- 2 Zijn kritiek sneed hout: elke sector in de economie kan zich op grond van deze 'multiplier' een veel groter aandeel toe-eigenen dan de directe bestedingen, met als gevolg dat bij optelling het bnp een veelvoud bedraagt van wat het in feite is.
- 3 zie www.vscd.nl trefwoord 'podia <jaartal>'.
4 Ook het kengetal 'subsidie per inwoner' gemeten over alle inwoners van Nederland (inclusief gemeenten die geen theater of concertzaal financieren) liep in die jaren op van € 7,60 naar € 13,03.
- 5 *Nova*, 3 juli 2003.
- 6 Benchmark Analyse Systeem Muziekpodia (BEAM).
- 7 SAINT = Statistisch Analyse Instrument Nederlandse Theater- en dansgezelschappen.
- 8 Bijvoorbeeld op het Congres podiumkunsten, 29 en 30 mei 2012, werkgroep Samenwerken of fuseren?