

Gekwantificeerde kwaliteit

Over de controleerbaarheid van kunstbeleid



Organisatie: Rijksuniversiteit Groningen, Boekmanstichting, ministerie van OCW en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Datum : donderdag 27 januari 2011

Tijd : 14.00 uur -17.30 uur

Locatie : Barcelonazaal, ministerie van OCW, Den Haag

Gespreksleider : Cas Smithuijsen (Boekmanstichting)

Inleider : Quirijn van den Hoogen (RuG)

Forumleden : Frank Huysmans (UvA), Hans van Maanen (RuG), Robert Oosterhuis (OCW), Stef Oosterloo (gemeente Rotterdam), Letty Ranshuysen (Onderzoeksbureau Letty Ranshuysen), Teunis IJdens (Cultuurnetwerk Nederland)

Slotbeschouwing : Rudi Turksema (Algemene Rekenkamer)

Verslag: Ineke van Hamersveld (Boekmanstichting)

Foto's: Marielle Hendriks (Boekmanstichting)

Inleiding

“Beleidsverantwoording bij gemeenten wordt in toenemende mate het domein van gespecialiseerde afdelingen die niet meer weten waar het beleid voor bedoeld was en hoe het zou kunnen of moeten werken. Dat leidt tot een fixatie op planning, cijfers en *auditing*.” Aan het woord is Quirijn van den Hoogen, recentelijk gepromoveerd op het lijvige proefschrift *Performing Arts and the city: Dutch Municipal Policy in the Brave New World of Evidence – Based Policy* (2010). De kloof die ontstaan is tussen de afdelingen Cultuur en de gespecialiseerde afdelingen die de *monitoring* en de verzameling van *evidence* tot kerntaak hebben, baart hem zorgen, omdat het culturele veld langzaam in die kloof dreigt te verdwijnen. Genoemde afdelingen, die namen dragen die in overeenstemming zijn met hun taak, zoals ‘contractmanagement’, ‘relatiebeheer’ of ‘monitoring en subsidies’ vragen instellingen de hemd van het instellingslijf om gegevens te verzamelen die hun economisch functioneren inzichtelijk maken en dienen als bijdrage aan de *evidence-base*, bijvoorbeeld om het maatschappelijke nut van cultuursubsidies aan te tonen.

Beleidsmakers in de 21^e eeuw willen steeds meer toe naar een beleid dat van a tot z inzichtelijk is. Zij willen weten welke *stakeholders* er bij dat beleid betrokken (moeten) zijn, welke vragen of knelpunten het gevoerde beleid oproept, wat daarvan de oorzaken zijn, wat zij eraan kunnen doen en tegen welke prijs, wie daarvoor moeten worden ingeschakeld en wat de effecten zullen zijn. Om er nu voor te zorgen dat hun besluitvorming over de beleidslijnen, programma’s en projecten gebaseerd is op de best beschikbare informatie, maken zij meer en meer gebruik van

evidence uit onderzoek. Zij kiezen bewust voor een systematische ontwikkeling van het beleid waarbij de resultaten van wetenschappelijk onderzoek de inhoud van de beleidsmaatregelen bepalen, kortom: zij voeren een *evidence-based policy*. Het cultuurbeleid vormt hierop geen uitzondering, of misschien toch wel?

Op de studiemiddag *Gekwantificeerde kwaliteit: over de controleerbaarheid van kunstbeleid* stond de vraag centraal of er wordt gemeten wat er gemeten zou moeten worden. Kan, op basis van de *evidence* die via onderzoek is verkregen, worden vastgesteld dat de doelstellingen die in de beleidsprogramma's van overheden worden geformuleerd ook worden gerealiseerd en bijgesteld? Quirijn van den Hoogen opende de middag met een *key note speech*.

**Key note speech Quirijn van den Hoogen:
“De Missing Links bij het evalueren van cultuurbeleid”**

Beleid, stelde Van den Hoogen, veronderstelt aannames over verbanden tussen grootheden in de samenleving. Op basis van die aannames worden instrumenten ontwikkeld. In het cultuurbeleid zijn dat onder meer subsidies, in de veronderstelling dat er een verband bestaat tussen het subsidiëren van kunstzinnige activiteiten en het ontstaan van een betere of mooiere samenleving (niet van betere of mooiere kunst!). Voor zijn promotieonderzoek onderzocht Van den Hoogen de nota's van het Rijk en acht gemeenten uit de periode 1992-2005, op zoek naar de vraag hoe men het nut van kunst formuleerde, ingedeeld naar intrinsieke en extrinsieke functies, respectievelijk persoonlijke ontwikkeling en identiteitsontwikkeling van de bezoekers. Daarnaast zocht hij naar maatschappelijke voordelen, economisch en sociaal.

Figuur 1: Door overheden verwachte in- en extrinsieke functies van kunst

Uit het perspectief van	Intrinsieke functies	Extrinsieke functies
Kunstenaars	Uitdrukken van ideeën en overtuigingen Artistieke ontwikkeling	Werkgelegenheid
Publiek	Persoonlijke ervaring Persoonlijke ontwikkeling Identiteit	Ontspanning?
De stad	Identiteit Debat	Economie Sociale domein

Anders dan misschien verwacht, is het beleid niet gericht op kunstenaars noch op kunst. In de nota's wordt de meeste waarde gehecht aan de intrinsieke functies. Soms lopen functies ook in elkaar over, zoals de representatie van etnische identiteit en ontmoeting tussen culturen als grondstof voor de economie.

Omdat overheden hun beleidsdoelstellingen baseren op de aanname dat kunst bepaalde effecten ressourceert, bracht Van den Hoogen inzichten over de werking van kunst onder in een model



waarvoor de *Balanced Score Card* als basis diende. Hierin komen verschillende *performance indicators* aan bod. Naast het financiële en consumentenperspectief, zijn ook de evaluatie van interne processen en de mate waarin een organisatie leert en groeit geïncorporeerd. Het model onderscheidt twee waardeketens, een primaire en een secundaire. Tot de primaire waardeketen worden onder meer esthetische waarden gerekend, waarin bijvoorbeeld aan de hand van adviezen van adviescommissies de kwaliteit van voorstellingen of concerten in kaart

wordt gebracht, naast informatie over het aantal instellingen om de vitaliteit van een sector vast te stellen. De esthetische waarde laat de betekenis en kwaliteit van een product in het kunstenveld zien. De persoonlijke waarde geeft aan hoeveel consumenten een instelling of product heeft, wie die consumenten zijn en welke waarden zij aan hun consumptie ontleen. De maatschappelijk waarde laat zien welke waarden een land of stad aan de productie en consumptie van kunst ontleent. In de secundaire waardeketen, tot slot, staat niet het product maar de organisatie die het product levert centraal. Hoe gaat het financieel met de instelling? Is er adequate marketingkennis aanwezig? Kan de primaire waardeketen worden ondersteund?

Vervolgens legde Van den Hoogen dit *Balanced Score Card* model naast de evaluaties die het Rijk en de acht gemeenten in de onderzochte periode lieten uitvoeren.

Figuur 2: Model voor de evaluatie van cultuurbeleid

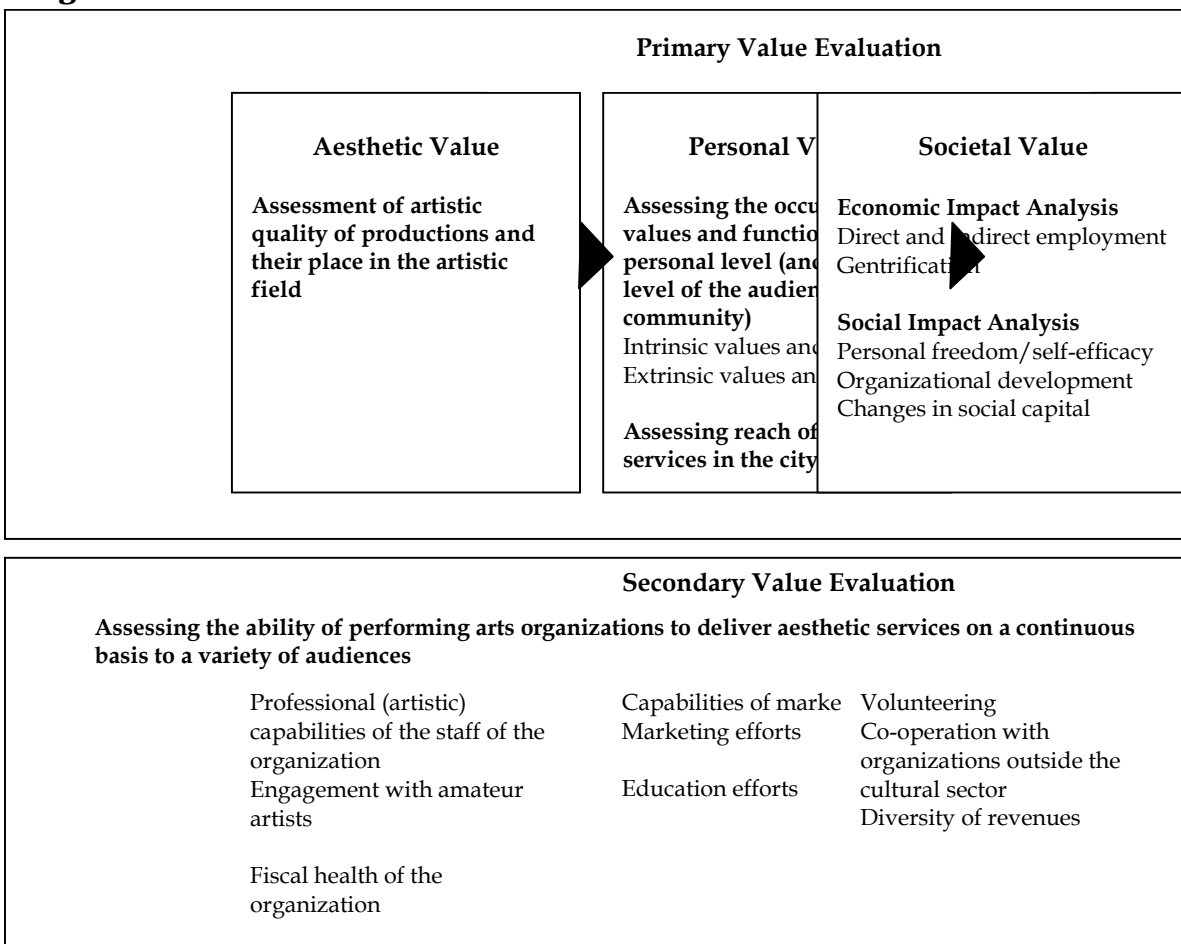


Fig 2. Model for Evaluation of Public Arts Policy

Zijn belangrijkste conclusie luidt dat vooral de instellingen – de secundaire waardeketen – aan evaluatieonderzoek worden onderworpen. In plaats van de instellingen ellenlange vragenlijsten te laten invullen, adviseert Van den Hoogen de bevraging zo simpel mogelijk te houden en langjarige afspraken te maken over de aard van de kwantitatieve informatie die voor een goede beoordeling van de instelling nodig is. Naar zijn mening moet de aandacht in het evaluatieonderzoek verlegd worden naar de primaire waardeketen, omdat die de kern van het cultuurbeleid raakt. Daar wordt echter amper onderzoek naar gedaan. Om te beginnen kunnen de adviescommissies die zich doorgaans beperken tot beoordeling van kunst, ook de organisaties doorlichten. In de persoonlijke waardeketen wordt overwegend het aantal bezoeken geteld (niet te verwarren met het aantal bezoekers). Op dit vlak is verbetering mogelijk door de instellingen zelf het waardenonderzoek te laten uitvoeren. Onder de noemer maatschappelijke waarde kan impactonderzoek en onderzoek met de hedonische prijsmethode (de methode van Gerard Marlet) worden gedaan, een taak voor de gemeenten zelf. Sociale impact kan op twee manieren worden gemeten: veranderingen in sociaal kapitaal (het aantal relaties), en veranderingen in cohesief gedrag. Nulmetingen zijn daarbij van essentieel belang, anders kunnen geen verschuivingen worden vastgesteld.

Op deze wijze is het volgens Van den Hoogen mogelijk een transparante, meer volledige en betrouwbare *evidence base* te creëren om (cultuur)beleid op te bouwen, te implementeren en te evalueren.

Klik op http://www.boekman.nl/documenten/ppp_27jan2011_VandenHoogen.pps voor de powerpoint presentatie.

Reacties onderzoekers

Frank Huysmans

In de bibliotheekwereld wordt vooral onderzoek gedaan naar de *output* van de openbare bibliotheken, weinig naar de *outcomes*, volgens Frank Huysmans. Dat impliceert, bijvoorbeeld, uitgebreid onderzoek naar uitleningen. Hierover worden al jaren cijfers verzameld en trends in kaart gebracht. Een van die trends is de daling in uitlening van boeken aan volwassenen, een trend die parallel loopt aan de (nog grotere) daling in uitlening van cd's. Daar staat tegenover dat de bibliotheek ook nieuwe functies heeft gekregen. Veel mensen komen naar een openbare bibliotheek om specifieke informatie te zoeken en ter plaatse te lezen. Wijkbibliotheken worden vaak gesloten, dependances in basisscholen geopend. Naar de persoonlijke en maatschappelijke effecten van bijvoorbeeld leesbevorderingsprogramma's wordt amper onderzoek gedaan, terwijl dergelijk onderzoek ook zou kunnen laten zien wat openbare bibliotheken de samenleving te bieden hebben.

Zie voor meer informatie de website van het sectorinstituut openbare bibliotheken: www.sioj.nl.

Teunis IJdens

Teunis IJdens meent dat *evidence-based* onderzoek zich in eerste instantie op de werking van cultuurbeleid moet richten: op het belang, de reikwijdte, invloed en effecten, niet de op de werking van kunst waar onderzoek naar de functies van in- en extrinsieke waarden aan is

gerelateerd. Beleid is de resultante van politiek, waarin doelen en waarden een belangrijke rol spelen, en kennis, waarin feiten, analyse en inzicht cruciaal zijn. Volgens IJdens is er zonder kennis geen (deugdelijk) beleid mogelijk. Een politiek zwak bestuur dat zich niet baseert op kennis maar op meningen, leidt tot willekeurig beleid waarin de waan van de dag en gemakzucht hoogtij vieren. Ook als men zich wel baseert op kennis, spelen er risico's, want de *evidence base* is nooit compleet en onbetwist. Er is namelijk nooit volledige consensus in de wetenschap en er is altijd een onzekere marge (*bounded rationality*). Gedegen onderzoek kan die marge verkleinen. Bovendien vergt de politiek soms een besluit voordat er een *evidence base* beschikbaar is.



Klik op http://www.boekman.nl/documenten/ppp_27jan2011_IJdens.ppt voor de powerpoint presentatie.

Letty Ranshuysen

De *evidence base* waar beleidsmakers uit kunnen putten, is volgens Letty Ranshuysen al heel groot. De praktijk leert echter dat het reservoir van kennis niet wordt overzien, en onvoldoende of eenzijdig wordt benut. Zo worden de uitkomsten van de jaarlijkse MuseumMonitor te weinig benut voor het landelijke museumbeleid, omdat er niemand is die daarop toeziet. Een voorbeeld van eenzijdig en onvoldoende benut onderzoek is het onderzoek naar de Kunstblikuren en Muziek- en Luisterlessen, een bevolkingsonderzoek in Amsterdam naar de effectiviteit van cultuureducatie, in opdracht van het ministerie van OCW. Een van de uitkomsten luidde dat kinderen die museum- en muzieklessen in het primair onderwijs hadden genoten, op latere leeftijd voor 10-20% meer cultuurdeelname zorgden dan mensen in de controlegroep zonder die educatie in het basisonderwijs. Deze uitkomst vormde de legitimatie voor de introductie van het programma Cultuur & School. De niet-kwantitatieve uitkomsten, die een minder grote overtuigingskracht hebben, zijn echter niet gebruikt. Ranshuysen waarschuwt er daarom voor de waarde van statistische bewijsvoering niet te overschatten: kwalitatief materiaal uit interviews, paneldiscussies, observaties en video's is ook zinvol en past eveneens in een *evidence base*. Ranshuysen vindt het de taak van onderzoeker(s) om verzamelde gegevens zo helder mogelijk te vertalen in beleidsopties, liefst aan de hand van aansprekende grafieken of ander beeld, om een soepele implementatie van onderzoeksuitkomsten te mogelijk te maken.



Klik op http://www.boekman.nl/documenten/ppp_27jan2011_Ranshuysen.pps voor de powerpoint presentatie.

Hans van Maanen

Hans van Maanen meent, net als Quirijn van den Hoogen, dat voor de evaluatie van beleid ook onderzoek naar het functioneren van kunst in de samenleving nodig is. Samen met Antine Zijlstra doet hij in dat verband onderzoek naar de vraag hoe theatersystemen – productie, distributie, receptie – invloed uitoefenen op hoe theater functioneert. Vier Europese steden in kleine landen worden onderzocht, te weten Nederland (Groningen), Denemarken (Aarhus), Zwitserland (Bern) en Estland (Tartu). Er wordt onderzocht wat er wordt gemaakt, gezien, door wie en waar, wat dat voor de gebruikers betekent en welke invloed het theatersysteem hierop



uitoefent. Bij dit type onderzoek doen zich twee klassieke problemen voor: 1. de samenhang tussen de esthetische ervaring en de competentie van de toeschouwer en de complexiteit van de voorstelling; 2. de vraag welke overeenkomsten en verschillen er zijn in de beleving van voorstellingen door professionals en amateurs. Achterliggende vraag is welke voorstelling werkt voor wie, een vraag die past in de primaire waardeketen zoals geschetst door Van den Hoogen.

Klik op http://www.boekman.nl/documenten/ppp_27jan2011_VanMaanen.ppt voor de powerpoint presentatie.

Reacties beleidsmakers

Stef Oosterloo

Internationaal vergelijkend onderzoek, waaruit interessante cijfers naar voren komen, is voor beleidsmakers als Stef Oosterloo direct bruikbaar. Zo komt uit het onderzoek van Van Maanen en Zijlstra onder meer naar voren dat Bern over 150 theaters beschikt terwijl Groningen er slechts 15 telt, buurttheaters inbegrepen. Het gegeven dat Oosterloo's thuisbasis, Rotterdam, in de Top 10 van leukste steden staat genoemd door de *Lonely Planet*, of dat *The Guardian* een artikel wijdde aan de opening van het International Filmfestival Rotterdam (IFR) is ook aansprekend. Ranglijstjes en media-aandacht voor de stad leveren een comfortgevoel, aldus Oosterloo. Feiten doen er in zijn waarneming steeds minder toe, meningen daarentegen steeds meer. De oproep van Ranshuysen aan collega-onderzoekers de verkregen resultaten om te zetten in aansprekend beeld, is hem uit het hart gegrepen.



Robert Oosterhuis

Oosterhuis wijst er, net als IJdens, op dat cultuurbeleid vooral over waarden gaat. Het beleid van het huidige kabinet is dan ook niet het gevolg van het beschikbaar komen van nieuwe *evidence*. Veel kennis over het functioneren van het culturele veld en de effecten van het beleid was al bekend, denk bijvoorbeeld aan de keerzijden van subsidieafhankelijkheid, het 'profijt van de overheid' en de relatie tussen opleiding (en daarmee inkomen) en cultuurparticipatie, maar aan die inzichten worden nu andere conclusies verbonden. Oosterhuis is van mening dat er nog veel gedaan moet worden om de basiskennis over de culturele sector op orde te brengen. Het ministerie van OCW is daarin een van de partijen. De basisgegevens over media zijn binnen dat ministerie beter in kaart gebracht dan die over het culturele veld. Daarbinnen zijn er grote verschillen tussen sectoren. De bibliotheeksector, waar Frank Huysmans over sprak, levert zelf een deel van de basisgegevens en genereert daaruit trends. Het ministerie van OCW heeft initiatief genomen voor het maken van een sectormonitor beeldende kunst. Voor de podiumkunsten verzamelt de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) al jaren gegevens van haar leden in het Theater Analyse Systeem (TAS), maar het totaalbeeld is nog versnipperd. De basiskennis over



cultuur- en mediaparticipatie is dankzij inspanningen van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) aardig op orde. Oosterhuis meent, tot slot, dat beleidsmakers, die van het OCW niet uitgezonderd, beter dan nu een concreet idee zouden moeten hebben van hoe iets zou kunnen werken. Zij zouden de doelstelling van een bepaalde beleidsmaatregel operationeel moeten formuleren zodat beleid ook daadwerkelijk evalueerbaar wordt. Daar moet meer energie in worden gestoken dan tot dusverre is gedaan. Hij meent bovendien dat beleidsmakers veel meer gebruik moeten maken van de bestaande *evidence base*.

Debat met het publiek

De roep van Ranshuysen eerst goed te kijken wat er allemaal is aan wetenschappelijk onderzoek, wordt overgenomen door het publiek. Poppodia en musea produceren bijvoorbeeld veel statistieken die heel weinig worden gebruikt, zo blijkt in de praktijk. Men vindt het bovendien opmerkelijk dat er in Nederland geen standaarden zijn voor het doen van wetenschappelijk evaluatieonderzoek, zoals in Engeland. Daar biedt de *Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government* standaarden die vertaald kunnen worden naar elke sector, toe te passen bij de ontwikkeling van beleid, programma's en grote projecten. De *Green Book* biedt technieken om eerdere en huidige activiteiten te evalueren.

De tweespalt tussen onderzoek naar de secundaire en primaire waardeketen wordt ook door het publiek gesignaleerd. Het accent ligt te sterk op de secundaire waardeketen, meent men, wat leidt tot overvragen van de kunstinstellingen. En de trend is nog verder daarop in te zetten. Voor OCW vormt dit een dilemma, aldus Oosterhuis. Soms is het relevant instellingen zelfs nog meer informatie te vragen, bijvoorbeeld welk publiek men bereikt via radio, tv en internet. Anderzijds wil men instellingen ook niet nodeloos opzadelen met administratieve lasten. IJdens vindt het



normaal dat instellingen de besteding van aan hen toegekende subsidies verantwoord (waarvoor en hoe). Die verantwoording en daaruit voortvloeiende informatieplicht heeft echter helemaal niets te maken met *evidence-based* beleid, en het monitoren en evalueren van beleid. Of bij onderzoek naar de uitvoering en effecten van cultuurbeleid informatie nodig is van of over gesubsidieerde culturele instellingen, is volledig afhankelijk van de probleemstelling van dat onderzoek. Hij is van mening dat de discussie over *evidence-based* beleid moet

beginnen met een heldere probleemstelling. Misschien zou het goed zijn om een moratorium van twee jaar op het verzamelen van nieuwe gegevens in te stellen. Die tijd kan dan gebruikt worden om de bestaande kennis in kaart te brengen en om na te denken over het doel en de probleemstelling van onderzoek naar cultuurbeleid dat de kwaliteit van dat beleid ten goede komt. Onderzoek naar de primaire waardeketen kan volgens Oosterhuis vierjaarlijks worden gemeten via bevolkingsonderzoek, zoals het Aanvullend Voorzieningsgebruik Onderzoek (een vierjaarlijks onderzoek van het SCP naar het gebruik van voorzieningen in Nederland). Daar zit een risico aan vast, omdat men absoluut niet weet wat eruit komt. Daar zit een risico aan vast, omdat men absoluut niet weet wat eruit komt. IJdens is het eens met Oosterhuis dat dit type kwantitatief onderzoek niet aan de instellingen moet worden overgelaten. Ook ervaringskennis

en internationaal vergelijkend onderzoek kunnen worden gebruikt als *evidence base* voor de evaluatie van cultuurbeleid.

Het publiek oppert dat het hoog tijd is inzicht te krijgen in de hele *evidence base* waar voor het formuleren en bijstellen van cultuurbeleid gebruik kan worden gemaakt. Wat is er nodig om dat overzicht te creëren? Er moet worden vastgesteld wat prima functioneert, wat moet worden aangepast of uitgebreid en wat er ontbreekt. Het onderzoek dat in de culturele sector wordt gedaan gebeurt vaak niet in overleg, of is gebrekkig. Zo heeft volgens Huysmans de boekensector zijn gegevens niet op orde. De Koninklijke Nederlandse Uitgeversbond is recent begonnen met het verzamelen van die informatie. Vanuit de zaal wordt het idee van een sectorplan als mogelijke oplossingsrichting gesuggereerd. Een sectorplan waar alles in samenkomt: (statistische) cijfers en beelden, evaluatie (kwaliteitszorgsystemen) en beleid met een toekomstvisie om zo de waarde van een sector te kunnen aantonen.

De wijze waarop het wetenschappelijk onderzoek moet worden gepresenteerd om gebruikt te kunnen worden door beleidsmakers moet anders dan voorheen, meent ook het publiek. De feiten moeten echter wel kloppen, zegt Oosterhuis, maar gelardeerd met aansprekende voorbeelden die vaak meer indruk maken dan gedegen tabellen en figuren. Oosterloo noemt in dit verband het voorbeeld van Gerard Marlet, wiens boek *De aantrekkelijke stad* (2009) laat zien wat steden aantrekkelijk maakt voor het bedrijfsleven en de bewoners. Dit boek wordt veel geciteerd door beleidsmakers op stedelijk niveau; kennelijk zijn Marlets aanpak en presentatie het meest overtuigend. (Voor)beelden, waarschuwt Van Maanen, kunnen net zo verschillend worden geïnterpreteerd als statistische informatie. Bovendien signaleert hij een contradictie tussen het langzame leren van beschikbare feiten door politici en hun ambtenaren en het voortdurend uitzetten van *ad hoc*-onderzoek.

Slotbeschouwing door Rudi Turksema



In de afgelopen twaalf jaar zijn in het Nederlandse overheidsbeleid, als gevolg van invoering van de Comptabiliteitswet, bij elk programma doelen geformuleerd en getoetst op realisatie. Bovendien is vooraf vastgesteld welke inspanningen de overheid zich zal getroosten om die doelen te bereiken, en tegen welke kosten. Ook deze punten zijn achteraf getoetst. Turksema constateert dat in dat hele proces vooral gefocust is op de financiële afwikkeling, ten koste van een inhoudelijke toetsing. Met Quirijn van den Hoogen constateert

hij dat de financieel-economische afdeling niet weet wat er bij de beleidsmakers gebeurt: elke groep zit vast in zijn eigen groef, maar zou in dialoog moeten treden. De Tweede Kamer zou in die dialoog moeten worden betrokken: fundamentele debatten vinden daar amper plaats.

De trend verschuift momenteel naar beleidsvoorbereiding, waardoor de maatschappelijke kosten-batenanalyse meer op de voorgrond komt te staan: wat werkt en wat niet? In dat kader wordt *evidence* relevant. Op sommige terrein zoals geneeskunde of justitie is al veel *evidence*, maar in zijn algemeenheid stelt Turksema dat in de beleidsvoorbereiding (*ex ante*) de beleidsdoelen onvoldoende helder worden geformuleerd en *evidence* over de werkzaamheid van het beleid ontbreekt. Er wordt in deze fase vooral gekeken naar legitimering. De beleidsevaluaties (*ex post*) zijn vooral procesmatig en leveren evenmin kennis over de inhoud

van dat beleid (heeft het ergens toe geleid). Er wordt echter veel tijd en geld in *monitoring* en evaluatie gestoken.

De minister van OCW ondersteunt cultuur vanwege zijn intrinsieke waarden en maatschappelijke kwaliteiten. De discussie anno 2011 gaat echter meer over de vraag hoe het geld moet worden besteed dan wat er met cultuurbeleid moet worden bereikt. Die doelen, intrinsiek en extrinsiek, zijn lastig om te evalueren. De effectiviteit van subsidies aan fondsen en producerende instellingen wordt niet onderzocht (een gouden kans voor evaluatie-onderzoekers!); informatie over bezoekers en hun achtergrond levert slechts een beperkte indicator, zo blijkt uit het onderzoek van Quirijn van den Hoogen. Uit onderzoek van de Rekenkamer (2010) blijkt bovendien dat 59% van de subsidies in het geheel niet wordt geëvalueerd: voor de culturele sector komt dat in 2011 neer op 6,1 miljard euro, een overtreding van de wet Bestuursrecht.

Om niet te verzanden in getallendiscussies en een *audit*-maatschappij, dient het leren van evalueren voorop te worden gesteld, waardoor het accent op de ontwikkeling van een kennisinfrastructuur komt te liggen. Het accent zou bovendien moeten verschuiven naar wat goed gaat (*appreciative inquiry*), in het onderzoek van Van Maanen is dat bijvoorbeeld de populariteit van theater in Bern. Deze verandering van *mind set* maakt de overstap mogelijk van *learning to be accountable* (leren verantwoording af te leggen) naar *being accountable for learning* (verantwoording nemen voor leren).

Klik op http://www.boekman.nl/documenten/ppp_27jan2011_Turksema.pps voor de powerpoint presentatie.

Deze studiedag is tot stand gekomen dankzij een samenwerking van:

