

P+
SPECIAL

Jaargang 21
Week 15 | 2023

Hoe culturele
uitingen
verandering
vormgeven

Theaterorganisatie
Women Connected

Kunst met
impact



KUNST EN CULTUUR VAN VERANTWOORDING NAAR PURPOSE

Wanneer heeft kunst impact? Bij hoge bezoekersaantallen? Of wanneer cultuur mensen emotioneel raakt? Wanneer ze een idee of een gedachte mee naar huis nemen? Organisaties op het gebied van kunst en cultuur doen er verstandig aan het laatste te gaan meten. Dat biedt volgens het Impact Centre Erasmus de kans om mensen bij elkaar te brengen. En zo duurzame veranderingen vorm te geven.

De theaterorganisatie Women Connected symboliseert in deze foto de kernwaarde van hun kunstuiting: vrouwen uit alle windstreken breien en haken samen aan een 'vliegend tapijt'. Terwijl ze samen werken vertellen ze elkaar de verhalen van hun leven. Wat deze samenwerking bij de vrouwen en bezoekers tot stand brengt is als impact belangrijker dan het aantal mensen dat hun theatervoorstelling bezoekt.



Kunst geeft vorm aan verandering

Kunst en cultuur inspireren, geven het leven kleur en de maatschappij een gezicht. Met kunst en cultuur kunnen kunstenaars uiting geven aan eigen gevoelens, terwijl toeschouwers of deelnemers in kunstuitingen hun eigen leven verbeeld zien. Kunst en cultuur verbindt. Het draagt bij aan welzijn. Kortom... de positieve effecten van kunst, cultuur en cultuurparticipatie zijn onomstreden én erkend.

Zo ziet ook Kim Putters, de nieuwe voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER), een rol weggelegd voor kunst en cultuur bij het realiseren van de grote transities waar de maatschappij voor staat. 'We moeten onze denkwijze veranderen', stelde hij in een betoog in de Volkskrant van 12 januari 2023.

Kunst en cultuur kunnen bij deze verandering helpen: het daagt uit tot reflectie en dialoog, tot innovatie, en tot ontmoetingen tussen verschillende bevolkingsgroepen. Ook de sector zelf ziet in maatschappelijke transities een rol voor zichzelf weggelegd, zo getuigen initiatieven als 'Creating Cultures of Care'. Met dit initiatief, gestart in maart 2023, wordt vanuit een kunstenaarsperspectief een bijdrage geleverd aan de transformatie van het huidige zorgsysteem. Daarnaast adviseerde de Raad voor Cultuur in maart over de maatschappelijke rol van de culturele sector. Om bij te dragen aan de verduurzaming van de samenleving als geheel, wil de Raad kennis over duurzaamheid stimuleren en moet de sector volgens het advies een transitieplan opstellen (Raad voor Cultuur, 2023a; NRC, 2023).

Tegelijkertijd is er ook een toenemende druk op de kunst- en cultuursector om cijfermatig verantwoording af te leggen. Het nut van elke uitgegeven cent moet bewezen worden. De eisen van financiers zijn zelfs streng, in vergelijking met wat van andere organisaties wordt geëist. Diverse instellingen en uitvoeringsinstanties, grote bedrijven én politici komen weg met doelen op ambitieniveau zonder noemenswaardige verantwoording af te hoeven leggen over de positieve en negatieve effecten daarvan. De culturele sector zit duidelijk in het verdomhoekje en werd

dan ook tijdens coronacrisis vrij makkelijk op de reservebank gezet. Zalen gingen dicht, bijeenkomsten onmogelijk gemaakt. De samenleving moest op slot.

Van 'moetje' naar 'trots transparant'

De erkenning van de waarde van cultuur enerzijds, en een toenemende druk richting verantwoording anderzijds, leidt regelmatig tot spanningen. De roep in de culturele sector om meer vertrouwen neemt toe. Het is niet dat cultuurmakers geen verantwoording willen afleggen; financiers gaven nog nooit een blanco check af.

Belangrijker is wél dat culturele organisaties verantwoording afleggen op een manier die passend is (Elffers en Chiaravalloti, 2022). De vraag waarom organisaties verantwoording moeten afleggen zou daarom eens kritisch tegen het licht moeten worden gehouden. Er zou een vraag bij moeten komen: waarover moet de sector dan verantwoording afleggen?

De vraag waarom organisaties verantwoording afleggen, heeft meestal met bewijsdrang te maken. Natuurlijk is het geweldig om bij een groot publiekssucces van de daken te schreeuwen dat je geweldige dingen doet en dus je bestaansrecht hebt bewezen. Maar kunst heeft ook tijd nodig om te rijpen, voordat erkenning volgt. In zulke gevallen wordt een vroege verantwoording gezien als een vorm van wantrouwen, een 'moetje'. Het woord 'verantwoording' lijkt dan ook vaak een negatieve annotatie te hebben. Het is een dilemma, ook al is verantwoording op zich een goed iets. Wat is erop tegen om toe te lichten welke waardevolle dingen een organisatie allemaal doet? Culturele instellingen kunnen verantwoording zien als een ultieme manier om podium te geven aan de rijkheid van hun activiteiten en effecten. Het 'moetje' van verantwoording kan zo verschuiven naar 'trots transparant' zijn. Het biedt op deze manier bovendien een kans om een constructieve dialoog te voeren. Maar wil deze verschuiving kans van slagen hebben, dan is een gesprek vooraf waarover culturele organisaties verantwoording af moeten leggen wel heel erg relevant.



Women Connected verbindt in Rotterdam en omgeving vrouwen uit verschillende culturen met elkaar, door samen theatervoorstellingen over hun levens te maken. Hier in de voorstelling 'Het succes van Chahrazad' (seizoen '21-'22).

Outputs zijn slechts een indicatie

Nu bepalen vooral subsidieverstrekkers als gemeenten en de rijksoverheid waarover culturele organisaties verantwoording moeten afleggen. Zo vraagt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) bijvoorbeeld aan culturele instellingen in de culturele Basisinfrastructuur (BIS) om te rapporteren over specifieke outputs. Deze vraag vanuit OCW staat niet op zichzelf: outputs staan vaak nog steeds centraal in de verantwoordingswijze van culturele instellingen (Overman en Rasterhoff, 2022). Zo rapporteren culturele organisaties bijvoorbeeld verplicht op bezoekersaantallen, aantal tentoonstellingen of aantal exposities.

Het is opmerkelijk dat er door subsidieverstrekkers veel gevraagd wordt naar zulke cijfers, terwijl impact een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in het culturele veld. Zo riep de Raad voor Cultuur al in november 2020 op om tot een subsidiesysteem te komen dat meer gebaseerd is op impact metingen, dan op kwantitatieve outputs. Getallen zijn hierbij een indicatie van datgene wat organisaties aan het doen zijn, terwijl impact metingen tonen wat een organisatie heeft bereikt.

Er valt veel te zeggen voor een verschuiving van output naar impact in verantwoordingsprocessen. Er worden steeds meer

vraagtekens gezet bij de relevantie van outputs. Heeft de culturele sector zelf wel baat bij het opsommen van al die aantallen? Het valt te betwisten of bezoekersaantallen culturele organisaties daadwerkelijk helpen bij het realiseren van en sturen op hun beoogde maatschappelijke, sociale of artistieke ambities. Dat je mensen bereikt (outputs), zegt immers nog niets over de mate waarin ze ook echt emotioneel worden geraakt, tot nadenken zijn aangezet of tot vervolgactiviteiten zijn aangezet (Vermeulen, 2021).

Zestig professionals denken samen

Daarom zouden culturele organisaties datgene moeten gaan meten, waar zij zelf hun voordeel mee kunnen doen. Ze zouden er meer bij baat bij hebben informatie te verzamelen die hen in staat stelt om beter te sturen op de door hen beoogde impact van hun activiteiten. Dat kan alleen wanneer er een leerperspectief aan een meting vast zit, en niet louter een verantwoordingsperspectief. Wanneer er inzicht is in datgene wat een culturele organisatie op dit vlak heeft bereikt, biedt dit meteen waardevolle input voor verantwoordingsprocessen. Juist het toelichten van de essentie van werkzaamheden kan bijdragen aan een goede verantwoordingsrelatie en een vertrouwensband met de relevante stakeholders (Elffers en Chiaravalloti, 2022; Overman en Rasterhoff, 2022).





Komt er een nulmeting voor de culturele sector?

De Raad voor Cultuur wil dat het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de instellingen verplicht om uiterlijk in 2025 een 'nulmeting' te doen om hun CO₂-voetafdruk te bepalen. Volgens het advies van de Raad moet de cultuursector een vergroeningsplan opstellen voor de komende vijf jaar. De verduurzaming moet dan in 2030 effectief zijn. Organisaties die dit niet doen, zouden niet langer subsidie moeten krijgen. Bovendien wil de Raad kennis over duurzaamheid in de cultuursector bevorderen.

Het is de eerste keer dat de Raad voor Cultuur voorstelt om aan instellingen zoals dansgezelschappen, symfonieorkesten en theaters eisen op te leggen die moeten leiden tot de reductie van hun CO₂-uitstoot en gebruik van grondstoffen. Er schuilt wel een tegenstrijdigheid in dit voorstel. Er worden nu voorwaarden aan subsidieverlening en financiering gesteld die voor andere, ook commerciële partijen nog steeds niet gelden. En ook niet in de maak zijn. Uiteraard is het een loffelijk streven. Anderzijds is het opmerkelijk dat de overheid dit advies mogelijk opvolgt terwijl op andere terreinen duurzaamheid niet voorwaardelijk is om te subsidiëren of te financieren.

De Raad wil bij het beoordelen van artistieke kwaliteit ook gaan meewegen hoe gezelschappen omgaan met diversiteit.

Ruim 110 culturele instellingen krijgen met elkaar zo'n 200 miljoen aan subsidie van het ministerie. Ook gaat er nog eens ruim 200 miljoen naar zes rijkscultuurfondsen, waar instellingen ook geld ter ondersteuning kunnen aanvragen. Het Mondriaan Fonds, het grootste beeldende kunstfonds in Nederland, heeft tot nu toe geen lange termijnvisie op duurzaamheid geformuleerd.

Het Twentse netwerk Tetem laat kinderen kennis maken met 3D-printerpennen, waar je bijvoorbeeld een arty brillmontuur mee kunt maken.

- **Wanneer verantwoording** leidt tot dialoog, is er – naast een veranderende motivatie door culturele instellingen – ook een verandering in cultuurbeleid nodig. Het is hoopgevend dat daar inmiddels de eerste stappen voor worden gezet. Zo erkende de Raad voor Cultuur recentelijk dat er een betere balans moet zijn tussen het vertrouwen in en de verantwoording door de culturele sector¹ (Raad voor Cultuur, 2023b). Daarom werkt de Raad nu aan een advies over de vernieuwing van het cultuurbestel in 2029. Hiervoor zijn zestig professionals uit het culturele veld gevraagd om input te leveren, gespreid over vier designteams. 'Anders dan anders hebben we daar niet een commissie voor samengesteld, maar hebben we bedacht dat we dit met de sector zelf wilden doen. Dus lopen hier nu zestig mensen uit de sector rond. Zij gaan nadenken over: wat wordt de toekomst van het bestel?'. Zo lichte voorzitter van de Raad voor Cultuur, Kristel Baele, toe (Raad voor Cultuur, 2023c). De professionals vormen een brede representatie van het culturele veld, zodat verschillende perspectieven van de sector zo veel mogelijk gehoord, gezien en meegenomen worden. Dit initiatief van de Raad maakt het mogelijk voor de culturele sector om het verantwoordingsproces mede vorm te geven.

Wat zou ik willen meten?

Stel je een wereld voor waarin culturele organisaties uitsluitend verantwoording hoeven af te leggen over datgene wat zij van waarde vinden. Een wereld waarin een betere balans bestaat tussen vertrouwen en verantwoording en er sprake is van goede verantwoordingsrelaties en vertrouwensbanden. Het zou een wereld zijn die ook uitdagingen met zich meebrengt. Want wáár organisaties hun voordeel mee doen en wat relevant is om te weten, is voor iedere organisatie verschillend.

Medewerkers in culturele organisaties die verantwoordelijk zijn voor impact, zijn nu nog vooral geneigd te denken in termen van

¹In het nadenken over de stelselherziening betreft de raad vier urgente speerpunten, die na onderzoek naar en in dialoog met de culturele sector zijn geformuleerd: verbreden, verspreiden, vitaliseren en verlichten. De balans tussen vertrouwen en verantwoorden, is slechts één van de door de Raad gedefinieerde onderwerpen en onderdeel van het speerpunt 'verlichten'.



Het netwerk in Twente biedt voor tal van doelgroepen programma's aan, zoals het kennismaken met de virtuele wereld door senioren.

'wat'. Wat wil ik meten? Wat wil ik evalueren? Wat vragen mijn stakeholders van mij? Hoewel de vraag 'wat' organisaties zouden moeten meten dus afhangt van de strategie van de organisatie, zou de 'wat'-vraag zelf niet direct centraal moeten staan in een impact proces. In het afgelopen decennium is door verscheidene academici geadviseerd om een impact meting altijd te beginnen met de vraag: 'De impact van wat zou ik willen meten?' (e.g. Ebrahim en Rangan, 2014; Liket et al., 2014). Daar heeft het Impact Centre Erasmus al eerder ook voor gepleit (Vermeulen en Maas, 2021). Toch is het goed om daar enigszins op terug te komen. Impact meten lijkt steeds meer een doel op zichzelf te zijn geworden, in plaats van een middel om daarmee strategisch bij te kunnen sturen op de door organisaties gestelde impactdoelstellingen. Want hoe gaat het nu te vaak in de praktijk van alle dag? Heb je een *Theory of Change* (ToC) ontwikkeld? Check. Heb je een impact meting uit laten voeren? Check. Heb je een goed ogend impact rapport op de plank liggen? Check. En toch leiden drie goede vinkjes gek genoeg niet tot impact.

Naar een gedeelde purpose

De écht interessante vraag is daarom of die ToC heeft geholpen om vanuit impact denken strategische keuzes te maken. De vraag is ook of dat mooie impact rapport wel eens van de plank is gehaald, om de inhoud met stakeholders te bespreken. Die dialoog en reflectiemomenten bieden juist de waardevolle mogelijkheden om de resultaten van de meting te duiden, actiepunten op te stellen en om tot de verbinding met de stakeholders te komen. Door de grote focus op het impact meten zelf, laten veel organisaties kansen liggen die impact processen met zich mee kunnen brengen liggen. Dat is jammer. Daarom moet er een grotere focus komen op impact denken en impact sturen. En dat start bij een verschuiving van de focus van 'wat' naar 'waarom'. Volgens de inspirerende auteur Simon Sinek is de 'waarom-vraag' de sleutel voor communicatie. Iedereen weet wat (*what*) hij doet, een gedeelte weet hoe (*how*) hij iets doet, maar weinig mensen weten waarom (*why*) zij doen wat zij doen. *Why* gaat over de vraag: wat is de reden van jouw bestaan? Het antwoord op deze vraag vormt de *purpose* van de organisatie. Bezig gaan met impact begint bij het bewust worden van dit doel. Inzicht in *purpose* geeft voldoening en betekenis aan wat er moet gebeuren. De beloning wacht. Organisaties die hun doelstelling in de maatschappij scherp voor ogen houden, kunnen met deze focus hun stakeholders in hun werk gaan betrekken.

Sterker nog: culturele organisaties die op zoek gaan naar stakeholders met dezelfde *why*, kunnen samen een grotere vuist maken, door een gezonde vertrouwensband. Dit biedt kansen voor kunst en cultuur: samenwerking vanuit eenzelfde streven. Hoe mooi is het voor culturele organisaties om een gezamenlijke *purpose* te kunnen delen met subsidieverstrekkers of andere organisaties om zo te komen tot waardecreatie?

Een opvallend voorbeeld uit de culturele sector is Tetem, een Twentse BIS-instelling (instelling in de culturele basisinfrastructuur, red.) Tetem is 'een onderzoekend presentatieplatform in een rijk netwerk van creatieve makers en denkers'. De organisatie maakt deel uit van een eco-leersysteem, bestaande uit maar liefst 58 organisaties in de regio (onder andere alle Twentse bibliotheken, scholen, bedrijven, gemeenten, welzijnsorganisaties, speeltuinverenigingen, en nog vele andere sociaal betrokken organisaties). Tetem is daarbij met ondersteuning van hogeschool Saxion in staat geweest om binnen dit menselijke eco-leersysteem, een gedeelde 'why' te vinden. Gezamenlijk is een gedeeld hoger doel verwoord dat betrekking heeft op de mogelijkheid voor alle mensen in de regio Twente om 'zich te ontwikkelen tot een (creatief) zelfredzaam, zelfbewust en kritisch mens'. Door als ecosysteem dit gedeelde doel uit te dragen, kan het dienen als katalysator binnen de grote relevante transitie in de regio. Een ecosysteem kan bepaalde processen versnellen, door gezamenlijk uit te zoeken hoe dat hogere doel door een regio opgepakt en ondersteund kan worden (Hinske, 2022).

Een ander bijzonder voorbeeld is een kleinere theaterorganisatie: Women Connected. Het is een praktisch voorbeeld van 'Impact by design', wat niet bij toeval, maar intentioneel bedoeld hun holistische benadering is. Women Connected heeft een artistiek doel (de *what*) en bereikt die door middel van een sociale werkwijze (de *how*). Maar Women Connected heeft bovenal haar *purpose*, haar geloof in wat vrouwen te vertellen hebben, als centraal uitgangspunt gekozen. De organisatie vertelt en verbeeldt verhalen vanuit de culturele rijkdom van vrouwen in Nederland, vanuit Nederlandse wijken en buurten. Dat kunnen ook vrouwen met een andere moedertaal zijn die anders niet worden gezien of gehoord, soms zwoegend voor het bestaan. Het zijn vooral verhalen van het leven van vrouwen: als vrouw, moeder, dochter en levenspartner. Omdat Women Connected juist met, door en voor deze vrouwen in Nederland theater maakt, draagt dit bij aan het gevoel van waarde, trots en het welzijn van deze vrouwen. Door de verhalen onderling te uiten, samen te dansen, ➤

KidsLab workshops zijn ontwikkeld door Tetem i.s.m. de Twentse Maakplaatsen. Hier een 'Fotonmobiel'; een door kinderen gemaakte racewagen.

- te zingen en te creëren, in de wijken, de bibliotheek en uiteindelijk in het theater, verworden hun verhalen tot kunst.

Vanuit hun *purpose* én de *Impact by Design* benadering zoekt Women Connected samenwerking met partners die eenzelfde *why* delen. Weliswaar in een niet zo omvangrijk ecosysteem als Tetem, maar wel passend bij de context en de capaciteiten die de organisatie heeft. Een belangrijke partner met wie zij een gedeelde *why* heeft, is bijvoorbeeld de Bibliotheek Rotterdam. Vanuit hun gedeelde doelstelling is onder andere het initiatief 'Het Vliegende Tapijt' ontstaan. Dit gezamenlijk gemaakte kunstwerk van textiel is een prachtig voorbeeld van *practice of change*. Women Connected neemt daarbij de verantwoordelijkheid op zich voor de impact die wordt gecreëerd.

De omvang van een organisatie is niet allesbepalend voor de impact. Women Connected is geen groot toneelgezelschap, maar is wel een voorbeeld van een organisatie die een belangrijke verbindende rol heeft. De organisatie is dan ook gevraagd om als 'strategisch aanjager' zitting te nemen in het kernteam van 'Culturele Transitie Rotterdam. Women Connected ontwikkelt met een groot fonds ook beleid op het gebied van het toekennen van ondersteuning.'

Een katalysator voor transitie

Samenvattend. SER-voorzitter Kim Putters riep op om kunst en cultuur te betrekken in de grote maatschappelijke transitie. Kunst en cultuur kunnen ook bijdragen aan de grote maatschappelijke uitdagingen en de bijbehorende transitie. Denk hierbij aan sociale inclusie, welzijn, (mentale) gezondheid, veerkracht en weerbaarheid, de waarde van natuur en biodiversiteit, de beleveniseconomie versus de consumptie economie. Wanneer de rol van kunst en cultuur in transitie benut kan worden, is juist het samen 'leren' van zoveel grotere waarde dan louter het afleggen van 'verantwoording'. De potentie van kunst en cultuur kan uitsluitend worden benut door de focus niet te leggen op het meten van aantallen. In plaats daarvan moet volgens het Impact Centre Erasmus een focus komen te liggen op de waarom-vraag, het intrinsiek geïnspireerde bestaan van organisaties in kunst en cultuur. Vanuit deze *why* kunnen organisaties een gedeelde *purpose* formuleren. Deze doelstelling kan als katalysator dienen voor verschillende transitie. ■

Referenties

- + Volkskrant (2023). De polder moet op de schop vindt SER-voorzitter Kim Putters.
- + Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.
- + Elffers, A. en Chiaravalloti, F. (2022) 'Kunnen onderzoekers agents of social and cultural change zijn?'. *Boekman 133: Onderzoek en data*. 8-11.
- + Liket, K. C., Rey-Garcia, M., en Maas, K. E. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188.
- + NRC (2023). Raad voor Cultuur: 'Maak duurzaamheid en diversiteit vereisten voor subsidie'. 31 maart 2023.
- + Overman, S. en Rasterhoff, C. (2022). 'Verantwoording met data. Zegen of last?' *Boekman 133: Onderzoek en data*. 24-27.
- + Raad voor Cultuur (2023a). Advies aanvragen beoordelingsproces BIS 2025-2028.
- + Raad voor Cultuur (2023b). Vernieuwing cultuurbestel: op weg naar 2029.
- + Raad voor Cultuur (2023c). Vernieuwing Cultuurbestel 2029: Terugblik dag 1 met designteams. Vermeulen, M. (2021). *Assessing the Social Impact of Organizations in the Cultural and Creative Industries. Evidence from The Netherlands.* Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam.
- + Vermeulen, M., en Maas, K. (2021). Building legitimacy and learning lessons: A framework for cultural organizations to manage and measure the social impact of their activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(2), 97-112.
- + Simon Sinek, 'Start with Why. How great leaders inspire to take action.' 2011

Websites

- + Impact Centre Erasmus
- + 'Het Vliegende Tapijt'

-
- + TEKST MARJELLE VERMEULEN EN JACQUELINE SCHEIDSBACH
 - + FOTOGRAFIE HANNAH ROSALIE, BRYNDIS BRYNJOLFSDDOTTIR
 - + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
 - + UITGEVERIJ ATTICUS BV + WWW.P-PLUS.NL