

‘Houd oog voor verhaal achter de cijfers’

Reflectie

In Reflectie beschouwen medewerkers van Wageningen UR actuele thema's. Deze keer Katrien Termeer.

Controle vraagt om cijfers, maar complexe vraagstukken zijn moeilijk in cijfers te vangen. Het is daarom vooral belangrijk dat we in het vizier houden waar de cijfers over gaan, en durven te leren van fouten, zegt bestuurskundige Katrien Termeer.



Katrien Termeer: "In het natuurbeleid was door alle cijfers het doel uit het zicht."

"Iedereen weet dat complexe problemen omgeven zijn met veel onzekerheden en zich niet definitief laten vangen in cijfers. Toch spelen cijfers een steeds belangrijkere rol in beleid. Niet alleen om een probleem op de agenda te krijgen of om beleid te ontwikkelen, maar ook om beleid te evalueren.

Die trend heeft in 2000 een flinke impuls gekregen met de introductie van Verantwoordingsdag in de Tweede Kamer; 'Gehaktdag' in de wandeling. De regering legt nu op de derde woensdag in mei verantwoording af over het gevoerde beleid. Maar je hebt cijfers nodig om te kunnen zeggen of beleid succesvol is, en je moet vooraf vastleggen wanneer je van succes mag spreken."

"Gehaktdag is niet de enige drijfveer. De trend om cijfermatig te denken bestaat in heel de

westerse wereld, en stamt uit de jaren tachtig toen de Britse premier Margaret Thatcher onder de noemer van *more value for money* principes uit het bedrijfsleven wilden introduceren bij de overheid. Sindsdien zijn veel diensten die de overheid vroeger zelf uitvoerde geprivatiseerd of op afstand gezet. Maar de overheid wil natuurlijk wel kunnen controleren of die organisaties hun werk goed doen. Dat vraagt om controle en dus om cijfers.

Op zich is dat een goede ontwikkeling. Natuurlijk is het verstandig van de overheid om verantwoording af te leggen over wat er met de belastingopbrengsten gebeurt. Alleen ontstaat hier de rare situatie dat duidelijk is dat veel complexe problemen niet eenvoudig in een getal zijn te vangen – hoe vat je 'de natuur' in een cijfer, of de vitaliteit van het landelijk

gebied – en dat natuurbeleid tegelijkertijd wel tot in detail in cijfers wordt vastgelegd. Boeren die meewerken aan natuurkwaliteit worden per natuurdoeltype afgerekend. Er zijn nu regels over het aantal elzen per strekkende meter en de hoogte van het prikkeldraad. Dat is echt doorslagend en wordt daarom nu ook herzien. Het doel was daar uit het zicht verdwenen. Je zou eens moeten experimenteren met regelingen waarbij boeren geld krijgen en achteraf moeten verantwoorden wat ze er mee hebben gedaan. Het zou mij niet verbazen als dat meer oplevert."

Defensief denken

"In de Verenigde Staten is een discussie over regels en cijfers losgebroken naar aanleiding van de orkaan Katrina. Door de druk om alles controleerbaar te maken en te vatten in richtlijnen en streefcijfers gingen hulpverleners niet naar het rampgebied in New Orleans omdat dat niet in hun functiebeschrijving en hun targetlijstje stond. Ze noemen dat *deliverology*.

Je zou hopen dat regelmatig evalueren en verantwoorden het leervermogen van een organisatie helpt, maar dat is zeker geen automatisme. In een politieke omgeving, zoals een ministerie, worden mensen toch vaak afgerekend op fouten. Ambtenaren zijn beducht voor alles wat een minister in moeilijkheden kan brengen. Dat leert om defensief te denken.

Niet denken over wat er fout is gegaan en wat dus de volgende keer beter kan, maar verdedigen, goedpraten en indekken. Leren doe je pas in een veilige omgeving waar je fouten kunt toegeven zonder er meteen politiek op te worden afgerekend.

Tellen is belangrijk, maar je moet oog houden voor het verhaal achter de cijfers. Dat weten mensen ook als ze de cijfers opstellen, maar in de loop van de tijd gaan mensen zich toch gedragen naar de cijfers. Dan gaat het niet meer om natuurwaarden, maar om het aantal grutto's per hectare. Het is een kleine stap tot het moment waarop het alleen nog maar om de cijfers gaat en niet meer over de waarden erachter."

Katrien Termeer

Katrien Termeer is hoogleraar Bestuurskunde aan Wageningen Universiteit.