

P+
SPECIAL

Jaargang 23
Week 04 | 2025

30 pagina's
Impact
Tiendaagse
Kunst &
Cultuur



Impact

in de culturele sector

COLOFON

P+ People Planet Profit publiceert sinds 2002 Best Practices op het gebied van duurzame ontwikkelingen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. P+ is een uitgave van Atticus B.V. te Nederhorst den Berg. Deze uitgave kwam tot stand in samenwerking met Impact Centre Erasmus te Rotterdam.

Deze digitale uitgave bestaat deels uit eerder gepubliceerde P+ Specials, aangevuld met actuele ontwikkelingen en columns.

IDEE

Deze uitgave is een idee van Jacqueline Scheidsbach van Impact Centre Erasmus, die de redactie bij de productie begeleidde.

EINDREDACTIE

Jan Bom

TEKSTUELE BIJDRAGEN

Jan Bom
Karen Maas
Marjelle Vermeulen
Jacqueline Scheidsbach

FOTOGRAFIE

Bryndis Brynjolfsdottir
Wiesje Peels
Plaatwerk Fotografen
Hannah Rosalie

ILLUSTRATIE

Melanie Drent
Pieter van der Heyden
(Collectie Rijksmuseum)
Eline Veldhuisen

COVER

Wiesje Peels



www.p-plus.nl



www.eur.nl/ice

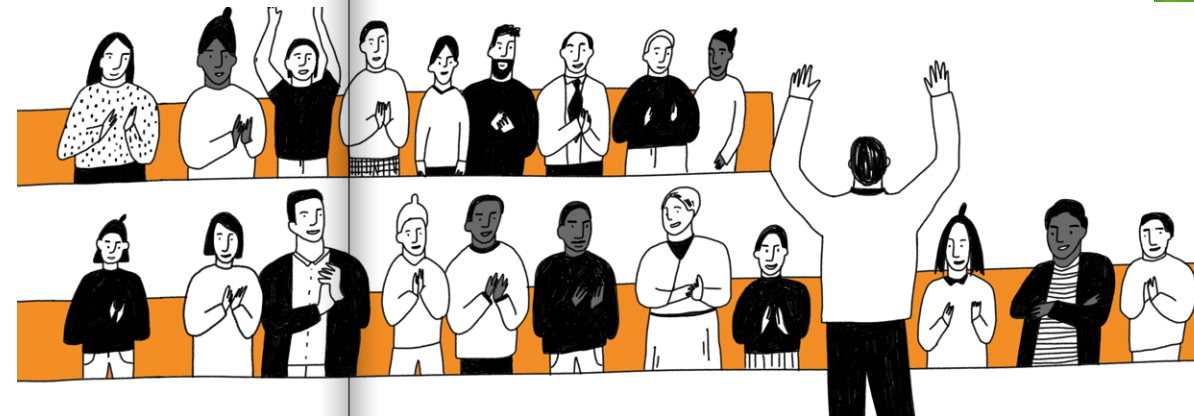


COLUMNISTEN

Iris van Irsel
Rainbow Creator
De vloer op 10

Jan Jaap Knol
Boekmanstichting
Geen checklist met impactdoelen 16

Barbara de Greeff
Fonds voor Cultuurparticipatie
De onzichtbare kracht van cultuur 24



INHOUD IMPACT CENTRE ERASMUS 10 JAAR



Voorwoord
Tienjarig Impact Centre Erasmus in de Impact Tiendaagse Kunst & Cultuur
Impact ontstaat wanneer buurtbewoners participeren in de totstandkoming van een muurschildering in hun wijk. 4



Hoe begin ik met het meten van impact?
Impactmeten is een klim op een ladder met vijf tredes. 6

Inspiratie is meetbaar
Gaan mensen na een mooi concert of bezoek aan een tentoonstelling anders met elkaar om? 11

Hoe impact inzichtelijk te maken?
Impact Centre Erasmus geeft in vijf observaties weer hoe impactdenken, impactmeten en impactsturen zich heeft ontwikkeld tot waar we nu staan. 26



Hoe culturele uitingen verandering vormgeven
Theater opgebouwd als een breiwerk met wol uit vele culturen. 17



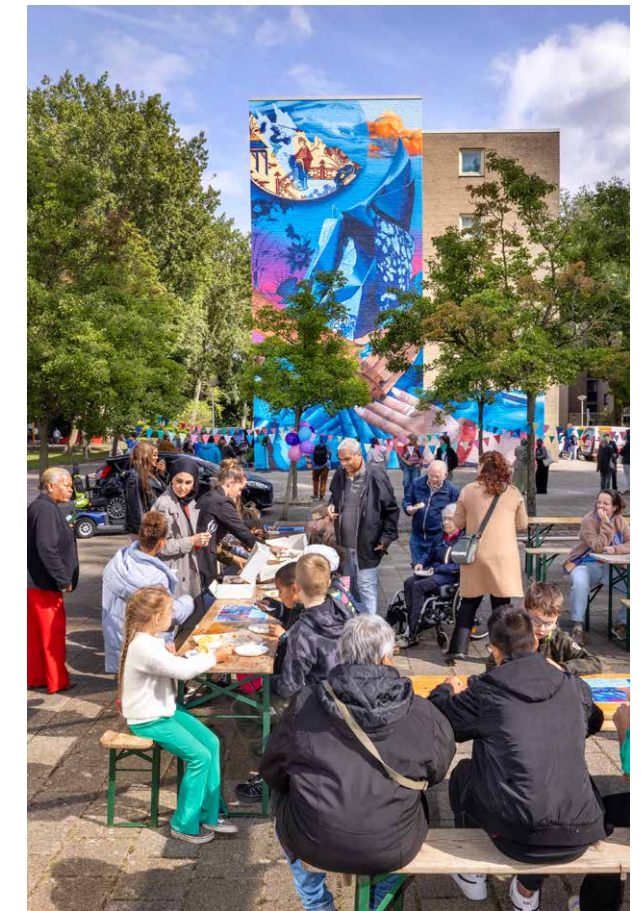
durven veranderen. Veranderen, aanpassen, opbouwen en afbouwen is niet altijd makkelijk. Maar als je dat doet op basis van de juiste informatie en vanuit je eigen-zijn, levert dat ook veel moois op.

Reflecterend op de afgelopen tien jaar Impact Centre Erasmus kijk ik positief terug op een aantal ontwikkelingen. Impact ligt nu overal op tafel. We hoeven niet steeds meer uit te leggen waarom impact ertoe doet. Ook niet dat we verder moeten kijken dan 'wat we hebben gedaan'. Het gaat juist om antwoorden op de vraag 'wat hebben we bereikt'?

Impact is een buzz woord geworden en wordt te pas en te onpas gebruikt. Begonnen we in de eerste jaren vooral samenwerkingen met non-profit organisaties, in de loop van de jaren zijn daar ook for-profit organisaties bijgekomen. De vraagstukken voor stichtingen of bedrijven zijn vrijwel hetzelfde, maar het speel- en krachtenveld is wel héél anders.

Een derde hele belangrijke observatie is dat er te veel aandacht is gekomen op het meten van impact. Meten kan inzicht geven, maar dan moeten er wel de juiste zaken worden gemeten. Ook moeten resultaten op de juiste manier in kaart worden gebracht brengen, en op juiste wijze meegewogen worden in de besluitvorming. We moeten dus terug naar de tekentafel. We moeten de focus verschuiven van impactmeten naar impactdenken.

Over al deze ontwikkelingen kun je meer lezen in dit magazine waarin verhalen worden verteld door culturele organisaties en hun impactdromen. Die verhalen staan ook centraal tijdens de Impact Tiendaagse Kunst & Cultuur. Impact Centre Erasmus heeft ook in de culturele sector al veel werk mogen verrichten. Ik wens iedereen veel leesplezier toe. ■



Ook in de beeldende kunst kan impact worden gemaakt. Dat bewezen in 2024 tal van samenwerkende organisaties. Ze nodigden de kunstenaar BEYOND (Roelof Schierbeek) uit om in co-creatie met buurtbewoners de muurschildering 'Cherised' (Gekoesterd) op een pand van de woningcorporatie Woonbron in de Buitenhof in Delft te maken. Schierbeek verzamelde in de wijk verhalen en combineerde deze in zijn ontwerp met objecten Delfts aardewerk. Bewoners schilderden zelf ook mee, onder andere aan bankjes en een zijmuur van de flat. Bovendien vroegen de initiatiefnemers, waaronder het Museum Prinsenhof Delft, alle betrokkenen om bij de opening hun hand op de muur te zetten, om zo samen met de geschilderde handen het verhaal compleet te maken. Al deze persoonlijke ervaringen tellen als impact: de ervaringen en herinneringen van de bewoners maken deel uit van deze kunstuiting.

✦ TEKST PROF. DR. KAREN MAAS, WETENSCHAPPELIJK DIRECTEUR IMPACT CENTRE ERASMUS
 ✦ FOTOGRAFIE PLAATWERK FOTOGRAFEN

Dit magazine is gemaakt naar aanleiding van de Impact Tiendaagse Kunst & Cultuur. En het is met trots dat ik dit voorwoord schrijf. Met deze Impact Tiendaagse luiden wij tegelijk ook het tienjarig jubileum van Impact Centre Erasmus (ICE) in.



Van impactmeten naar impactdenken

Tien jaar geleden is Impact Centre Erasmus opgericht om de brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Onze organisatie richt zich op het ontwikkelen van kennis, strategieën en aanpakken om inzicht te krijgen in de impact die organisaties creëren.

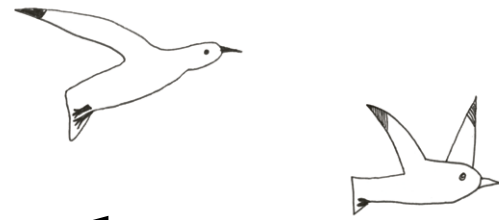
Elke organisatie heeft impact. Deze kan positief en negatief zijn, direct en indirect, bedoeld en onbedoeld. Vrijwel elke organisatie streeft ernaar om een positieve impact te hebben op de maatschappij. Maar hoe weet je nu hoeveel impact je hebt en of die impact positief is. Hoe kun je bovendien positieve impact verder vergroten? Samen met de praktijk werken wij eraan om hier steeds meer en beter grip op te krijgen.

Mijn onderzoek gaat veel verder terug, maar tien jaar geleden werd het tijd voor een expertisecentrum, om met meerdere researchers onderzoek naar en onderwijs over impact uit te kunnen bouwen. Want ambities zijn mooi, maar als deze niet leiden tot de gehoopte positieve impact is het zonde. In de afgelopen tien jaar hebben wij met veel verschillende organisaties mogen werken. Organisaties in het publieke domein, zoals de belastingdienst en verschillende ministeries, en

organisatie in het private domein, van beursgenoteerde bedrijven tot vermogensfondsen.

Hoewel alle organisaties anders zijn en andere ambities hebben, andere dingen doen en andere uitdagingen hebben, is hun zoektocht naar het krijgen van grip op hun impact goed vergelijkbaar. Door het samen te werken met veel verschillende organisaties hebben we steeds meer inzicht gekregen in wat werkt, wat niet werkt, voor wie, waarom en in welke situatie.

Het krijgen van grip op je impact is een proces dat niet alleen inzicht geeft in wat je bereikt (of niet bereikt) maar voert je bovendien naar strategische vragen. Dat levert mooie discussies op, en grote vraagstukken voor het bestuur van organisaties. De vragen die opdoemen zijn: wanneer zijn wij tevreden met onze impact? Welke impact willen we eigenlijk bereiken? Zijn wij in staat om kritisch naar onszelf te kijken? Zijn wij bereid om te stoppen met dingen of dingen anders te gaan doen? Mooie vraagstukken waar keuzes voor nodig zijn. Het vergt niet alleen moed en lef om kritisch naar jezelf te kijken, maar zeker om te



Impactmeten voor beginners

“Dat heeft op mij een enorme impact gehad.” Het is zo gemakkelijk gezegd. Maar bewijs maar eens of er impact was. En hoe groot die impact daadwerkelijk was. Om beginners op weg te helpen, is er ‘Het impactpad’, waar ook Impact Centre Erasmus aan mee schreef. Oorspronkelijk geschreven voor sociale ondernemingen en het reguliere mkb, maar de stappen zijn zeker ook zo relevant voor de culturele en creatieve sector. Trede voor trede kan de trap beklommen worden. Ineens is het niet zo moeilijk meer en ben je al snel een gevorderde.



Wat is de impact van een onderneming eigenlijk?

Daar is een definitie voor. De impact van je onderneming bestaat uit de (additionele) effecten* van jouw organisatie op je stakeholders en/of de maatschappij als geheel, op de economische, milieu en sociale dimensie.

* toegevoegde waarde is positief en negatief, direct en indirect, bedoeld en onbedoeld.

TREDE 1

Benoem aanpak maatschappelijk probleem en een doel

Veel ondernemers starten bedrijven op om daarmee een probleem op te lossen. Voor veel culturele en creatieve organisaties ligt dit wat lastiger. Zij hebben vaak naast een intrinsieke, artistieke en/of culturele ambitie ook een sociale of maatschappelijke ambitie. Ook in missie ambities van culturele organisaties zie je steeds vaker maatschappelijke aspecten verschijnen. Zo bleek in 2024 uit de Impactmonitor van het Rijksmuseum dat zij wil werken aan een inclusieve, prettige en sociaal veilige werkomgeving. Wanneer een culturele organisatie een sociaal of maatschappelijk probleem wil adresseren, is het belangrijk om een scherpe maatschappelijke missie te formuleren. Het is dan belangrijk om in de opstartfase data te zoeken over deze problemen. Op basis daarvan kan een concrete impactdoelstelling worden geformuleerd die expliciet en meetbaar maakt welke impact bereikt moet worden.

Hoe doet Fairphone dit?

Fairphone is een sociale onderneming die zich inzet voor eerlijke elektronica. Het bedrijf streeft naar een telefoon die gedurende de hele levenscyclus een positief effect heeft op de werkomstandigheden en leefomgeving.

De missie van Fairphone is breed geformuleerd: ‘Door een levensvatbare markt voor ethische producten te creëren, willen we de hele sector stimuleren om op een meer verantwoorde manier te handelen’.

De impactdoelen vullen deze missie aan en zijn heel concreet en meetbaar.

- 1 De levensduur van telefoons verlengen met een duurzaam ontwerp
- 2 Vraag creëren naar eerlijke materialen, met respect voor mens en milieu
- 3 Goede werkomstandigheden voor mensen in fabrieken realiseren
- 4 De hoeveelheid elektronica-afval reduceren, door hergebruik en recycling van materialen
- 5 Vergroten van de markt voor duurzame telefoons.

TREDE 2

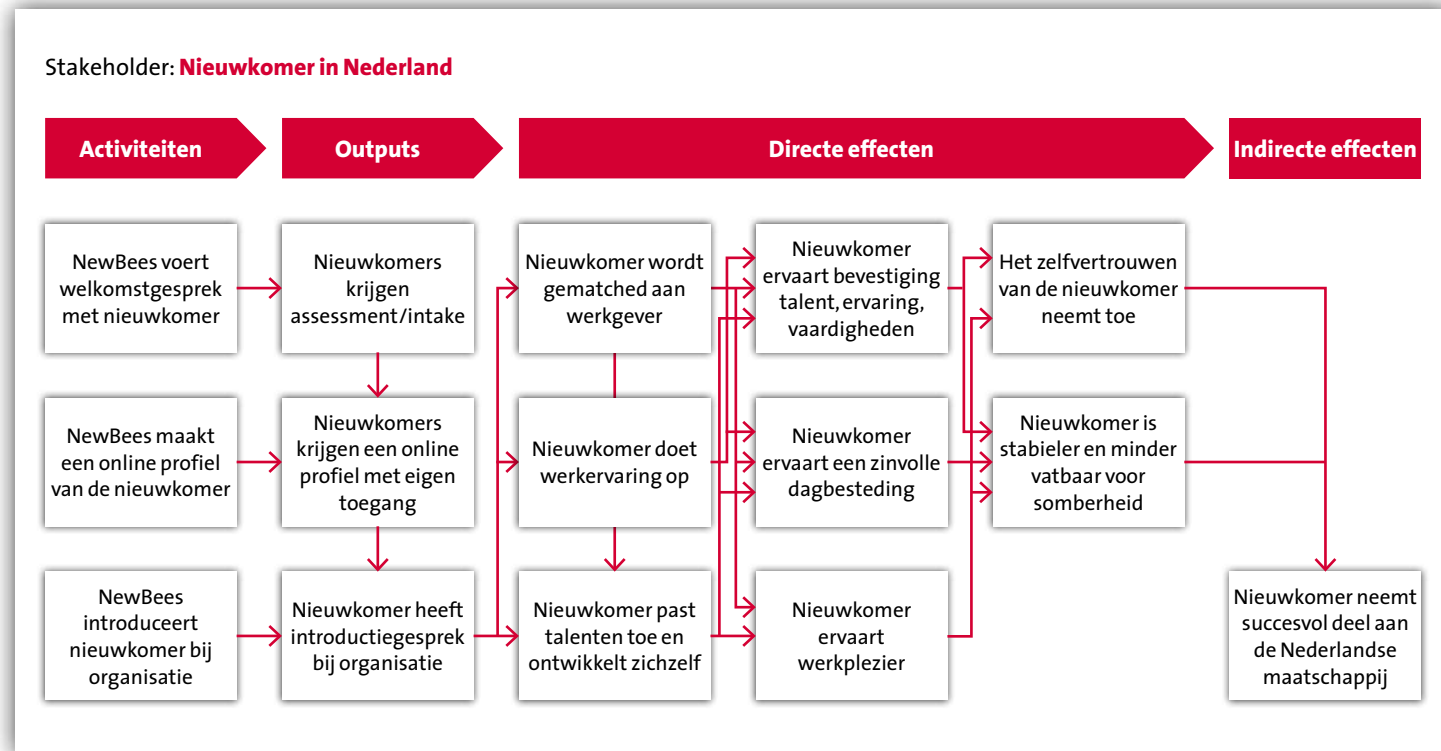
Werk verandermodel uit

Als de missie staat, is het voor culturele organisaties het handigste om met relevante partijen buiten de eigen organisatie te praten: de stakeholders. Op wie heeft de organisatie effect? Je kunt de belangrijkste stakeholders interviewen en daarbij naar de grootste veranderingen vragen die zij ervaren als gevolg van jouw activiteiten. Of welke veranderingen ze op lange termijn hopen te zien. Er kan ook een sessie worden georganiseerd waarin meerdere stakeholders bij elkaar komen. Op basis daarvan kan een Theory of Change (ToC) worden uitgewerkt. Dit instrument geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en impact heel duidelijk weer. Een ToC kan worden ontwikkeld op organisatieniveau of op projectniveau. Culturele organisaties die baat hebben gehad bij de ontwikkeling van een ToC zijn onder andere het Van Gogh Museum, Brabant C, Women Connected, STUDIO i, en Dordrecht Museum.

Hoe doet NewBees dit?

NewBees startte in 2016 en biedt sindsdien nieuwkomers een traject waarin ze hun talent kunnen ontwikkelen en benutten. De Nieuwe Nederlanders worden voorbereid op een baan door een passende stage aan te bieden of nog onbetaalde werk. NewBees begeleidt de nieuwkomers gedurende deze werktrajecten en probeert hen na afloop ook naar normaal betaald werk te leiden. NewBees is inmiddels actief op drie locaties in Amsterdam en Zaandam. Sinds de start tot april 2018 hebben zich al meer dan 750 nieuwkomers aangemeld om een traineeship te volgen. Eind 2017 begon NewBees de resultaten van de inspanningen met een impactmeting in beeld te brengen. Op deze manier kon er beter verantwoording worden afgelegd aan stakeholders zoals de gemeente en investeerders. Ook de hamvraag werd daardoor zichtbaar gemaakt: veroverden de nieuwkomers door de begeleiding sneller een eigen plek in de samenleving, liefst met betaald werk? Door de impactmeting zag NewBees bovendien wat er moest gebeuren om deze slaagkans te vergroten. Bijvoorbeeld door een meer intensieve begeleiding te bieden na plaatsing. ➤





Trede 2 (vorige pagina): de werkwijze van NewBees schematisch weergegeven

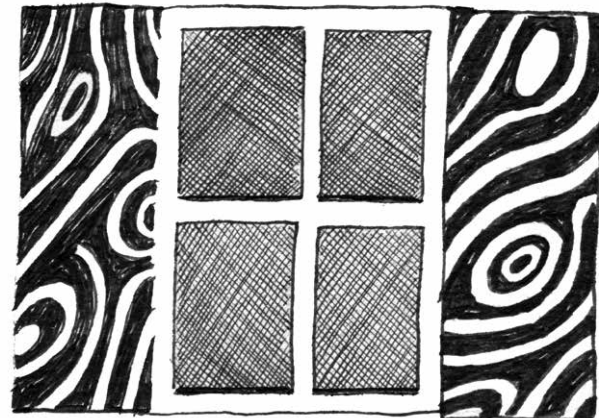
TREDE 3

Houd directe resultaten bij

Hoeveel concertkaartjes zijn verkocht? Hoeveel tickets en boeken? Hoeveel tentoonstellingen zijn er georganiseerd? Hoeveel mensen zijn bereikt? Deze resultaten of *outputs* zijn allemaal concreet en telbaar. In de meeste gevallen is het een kwestie van bijhouden (monitoren) en gestructureerd administreren van onderdelen van je dagelijks werk.

Outputs kun je meestal ophalen uit je eigen registraties, rapportages of boekhouding. Wanneer je output gaat bijhouden, is het belangrijk dat je deze op een plek opslaat waar je makkelijk bijkomt. Dit kan al met een eenvoudige spreadsheet in Excel. Als je al werkt met geavanceerde managementsystemen, kun je je *outputs* ook daarin bijhouden. Dit geeft je waarschijnlijk meer mogelijkheden voor analyses en rapportages.

Een dashboard is een middel om data mee af te lezen en te gebruiken als input voor sturing. Door een dashboard op te stellen, kun je jouw gerealiseerde resultaten laten zien ten opzichte van de doelen. Je kunt een dashboard maken voor externe communicatie over jouw bijdrages, maar ook als interne tool om elkaar scherp te houden. Er zijn twee heel bruikbare hulpmiddelen beschikbaar op output bij te houden: een 'knowhow-profit' en een 'tutorialspoint'. Een goed dashboard is ook de gratis software van Captterra.



Hoe doet Seepje dit?

Seepje werd in 2013 opgericht door twee vrienden, Jasper Gabriëse en Melvin Loggies. Ze zagen op televisie een reportage over een Nepalese vrouw die zeep maakte van de schillen van vruchten van de Sapindusboom. In deze vrucht zit saponine, een natuurlijke zeep die vrijkomt wanneer de schillen in aanraking komen met water. Geïnspireerd door deze beelden besloten zij zelf een natuurlijke lijn van wasmiddelen op te zetten. Inmiddels produceren ze ook afwasmiddel en allesreiniger die in de supermarkt te koop is. Om iedereen in het team up-to-date te houden over de behaalde resultaten, houdt Seepje de outputdata live bij op een dashboard op kantoor. Op dit dashboard is bijvoorbeeld te lezen:

- + het aantal was- en poetsbeurten met Seepje
- + het aantal gerecyclede plastic flessen dat is gebruikt voor de verpakkingen van Seepje
- + het aantal producten dat is ingepakt op de sociale werkplaats
- + het aantal Sapindus-bomen dat is geoogst in Nepal en India.



TREDE 4

Meet missie-gerelateerde effecten

Het wordt nu tijd een 'meetplan' op te stellen om te zien of je missie al in zicht komt. Bepaal eerst een selectie aan effecten die je wilt gaan meten. Bepaal ook aan wie je vragen gaat stellen, of welke methode je gaat gebruiken om data te verzamelen. Hoe ga je de meting organiseren? En wat ga je met het meetplan doen? Voor wie is het bestemd? Wanneer begin je en hoeveel jaar ga je er over doen? Om effecten te kunnen meten is het nodig om een of meer indicatoren te formuleren per effect. Indicatoren geven aan wat je ziet of ervaart als het effect optreedt en maken het effect specifiek en meetbaar. Een concreet voorbeeld van een indicator 'creatieve vaardigheden' is bijvoorbeeld de mate waarin jongeren meer vertrouwen hebben in hun creërend vermogen. Een indicator voor 'sociale cohesie' kan het aantal contacten zijn tussen mensen in een buurt of stad.

Hoe doet Roetz dit?

Roetz bouwt fietsen met zoveel mogelijk circulaire materialen en werkt aan het ontwerp van een circulaire en modulaire fiets. Met deze activiteiten wil Roetz wat doen aan de minstens één miljoen fietsen die elk jaar in Nederland op de afvalberg belanden, terwijl belangrijke onderdelen nog in orde zijn. Door deze onderdelen te reinigen en te bewerken kan Roetz er een nieuwe fiets van bouwen. Roetz begon met het meten van de massa van de onderdelen die met volledig behoud van de waarde hergebruikt konden worden. Het bedrijf vergeleek de massa van deze onderdelen met het totale gewicht van de fietsen om te bepalen hoe circulair de fietsen zijn. Het resultaat? Op dit moment zijn Roetz-bikes voor 30 procent circulair. De OV-fietsen die Roetz voor NS maakt zijn zelfs 70 procent circulair. Dit percentage ligt hoger, omdat er bij een homogene vloot van duizenden fietsen door Roetz meer in specifieke processen geïnvesteerd kan worden om onderdelen te bewerken voor hergebruik.

TREDE 5

Werk toe naar volledig inzicht

Na het meten van missie-gerelateerde effecten en het analyseren van de resultaten, kun je de meting grondiger maken. Kun je andere effecten gaan meten op dezelfde doelgroep, en wat zegt dit over je veranderingstheorie? Kun je naast de impact op je primaire doelgroep ook in kaart brengen wat de impact van jouw organisatie is op andere stakeholders, zoals gemeente en financiers, of wellicht ook op het milieu? Naast aanvullende impactmetingen, kun je er ook voor kiezen de resultaten uit je eerdere meting te rapporteren vanuit transparantie-, verantwoordings- of communicatiedoelinden. Wanneer je gaat rapporteren over je impact kun je kiezen voor een losstaand impactrapport of voor een zogenaamd geïntegreerd rapport. Hierin rapporteer je over wat je gedaan hebt, de impact die je bereikt hebt en je financiële resultaten. Zo'n *integrated report* houdt je dus jaarlijks bij. Het rapport kun je versturen naar mogelijke partners en financiers en op je website zetten voor geïnteresseerden. Anders dan een jaarlijks financieel of geïntegreerd jaarverslag staat het je bij een impactrapportage vrij om die eens in de twee of drie jaar uit te geven.

Hoe doet Tony's Chocolonely dit?

Tony's Chocolonely is al vele jaren een koploper binnen de groep sociale ondernemingen. Ook op het gebied van verslaglegging loopt het bedrijf voorop met een doorlopende effectmeting. Het belangrijkste effect waar Tony's aan werkt, is het beëindigen van slavernij en kinderarbeid in de productie van cacao bonen. Om dit effect te onderzoeken werkt het bedrijf samen met het International Cocoa Initiative (ICI). Alle boerengroepen die cacao aan Tony's leveren, vallen onder het geïmplementeerde Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS). Voor dit systeem worden boeren uit lokale gemeenschappen speciaal door Tony's getraind. De boeren verzamelen met behulp van een vragenlijst op een smartphone relevante sociaaleconomische gegevens. Om meer inzicht te krijgen in de impact heeft Tony's in 2013 en 2017 door een externe partij de werkelijke prijs van de repen laten berekenen. De schade aan mens en milieu wordt omgerekend en toegevoegd aan de marktprijs, waardoor de 'echte prijs' van een Tony's reep berekend wordt. Hierdoor verkrijgt Tony's inzicht in de vraag waar in de keten de hoogste externe kosten zitten, zodat het bedrijf deze kan aanpakken. Bovendien wordt de 'echte prijs' vergeleken met die van repen van andere chocoladeproducenten die cacao in West-Afrika inkopen. Op deze manier meet Tony's dus de eigen prestatie over de jaren heen en kan deze vergelijken met de rest van de industrie. ■

Webtips

De handleiding 'Het impactpad' staat op internet en is gratis te gebruiken. In de handleiding staan tal van links naar instrumenten en systemen die bij elke afzonderlijke trede van het impactpad bruikbaar zijn.

- + AANGEPASTE EN GEACTUALISEERDE VERSIE VAN OORSPRONKELIJKE P+ SPECIAL UIT 2018.
- + TEKST KAREN MAAS EN MARJELLE VERMEULEN
- + ILLUSTRATIES MELANIE DRENT



Denken over impact is beslist niet nieuw, ook niet in de kunst-, cultuur- en creatieve sector. Zo vroegen visitatiecommissies al in 2010 welk effect projecten, subsidies en overige inspanningen zouden hebben op het realiseren van de missie van Rijkscultuurfondsen.

Maar zo makkelijk wordt het maken van impact niet gevonden. Impact staat symbool voor complexiteit, interactie en samenhang met omgevingsfactoren. Het meten van impact wordt vandaag de dag dan ook nog steeds als weerbarstige materie beschouwd. Het wordt gezien als een beladen term met vele connotaties, een mogelijk afrekenmechanisme en er wordt gewaarschuwd voor een kwantitatieve bias. Dat het daarom

vooral blijft bij het praten over impact blijkt ook uit het onderzoek dat Marjelle Vermeulen (Impact Centre Erasmus) en ik in 2022 startten naar de visie op impact onder culturele instellingen en organisaties.

Het praten over impact was voor de meeste organisaties (84,92 procent) de meest voorkomende manier van het werken aan impact. Dit in tegenstelling tot het meten van impact (1/3 van de organisaties) en het sturen op impact (1/5 van de organisaties). Dat praten over impact blijkt zich bovendien vooral tot bestuurlijk niveau te beperken. Zo gaven bestuurlijk verantwoordelijken significant vaker aan dan inhoudelijk verantwoordelijken dat impact wordt geagendeerd in de organisatie. Het is ook het bestuurlijk niveau (79,3 procent) waar impact meestal als taakverantwoordelijkheid wordt belegd. Maar met de beperking van impact tot een gesprek binnen de muren van bestuurskamers is het onderwerp niet minder complex geworden.

Wanneer we impact toegankelijker en minder complex willen maken zullen we organisatiebreed moeten investeren in het samen verwoorden, onderzoeken en leren van impact. Zo wordt impact beter toepasbaar en relevanter. Bovendien kunnen we de artistieke en culturele impact alleen vatten wanneer we ons richten op de doorwerking van de enigmatische ervaring wanneer kunst ontstaat, interacteert en raakt. Alleen daar op de vloer vind je ook de discoverables; impact waar je vooraf geen uitspraken over hebt gedaan. En zonder dat je daar gericht naar hebt gezocht (M.Vandenbroucke, 2024).

Hoe dan?

Door makers vorm te laten geven aan het proces. Door interactie met museumbezoekers op een tentoonstelling te zien als informatiebron voor impact. Door het leren van cultuureducatie ook in die hoedanigheid vorm te geven. Of, door bijvoorbeeld mee te dansen, zoals onderzoeker Tamar Shahinian deed voor haar promotieonderzoek naar het effect van dans op mensen met de ziekte van Parkinson. En doordat er zo meer eigenaarschap en ruimte voor het daarin betrekken van de eigen artistieke signatuur van makers en culturele instellingen ontstaat, wordt het proces meer betekenisvol zo schreef ook de Raad voor Cultuur (Advies toegang tot Cultuur op weg naar een nieuw bestel in 2029).

Zou impact dan niet langer in de bestuurskamers en op kwantitatieve wijze moet worden onderzocht en besproken? Zeer zeker niet. Voor het in kaart brengen van de schaal van impact en het sturen op impact is het bestuursniveau essentieel. Maar om het werken aan impact toepasbaar te maken voor de kunst, cultuur en creatieve sector is het doen van kwalitatief, ervaringsgericht en artistiek onderzoek naar zowel affect als effect van groot belang.

Impact van de culturele sector

De vloer op



Het meten van
inspiratie

Inspiratie kun je meten



De culturele sector staat wat huiverig tegenover metingen. Is het maken van een theaterstuk of een beeld niet een individuele expressie? Zeker. Maar hoe beleefden de bezoekers dit? Waren ze onder de indruk? Voelden ze zich gelukkig? Leverde de tentoonstelling inspiratie op? Voor hoe lang? Gingen mensen na een bezoek anders met elkaar om? Impact Centre Erasmus kan deze impact wel degelijk meten. Zulke cijfers kunnen zelfs aantoonbaar bijdragen aan de verrijking van mens en maatschappij.

De culturele sector creëert meerdere waarden. Cultuur-historische. Economische. Maar ook sociale. Zo kunnen mensen door het bezoeken van een tentoonstelling geïnspireerd raken of zich gelukkig voelen. Daarnaast heeft cultuur de kracht om een gevoel van (collectieve) identiteit te stimuleren en bewustzijn over andere culturen te vergroten. Er zijn zelfs wetenschappers en culturele professionals die vinden dat cultuurparticipatie leidt tot sociale inclusie en cohesie en tot een toename in de kwaliteit van leven. Dit betekent dat culturele organisaties en initiatieven bijdragen aan de betekenis-economie. Zij hebben dus de potentie sociaal maatschappelijke impact te maken. Maar dit staat nog niet bij iedereen op het netvlies.

Cultuur wordt in toenemende mate gezien als een instrument om maatschappelijke

vraagstukken op te lossen. Zo schreef minister Jet Bussemaker (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) in 2013 dat 'cultuur onderdeel is van een maatschappelijke agenda'. Meerdere provincies volgden met vergelijkbare uitgangspunten. Zo staat in het cultuurbeleid 2017-2020 van de provincie Overijssel dat cultuur een belangrijke 'verbindingsfactor' is. Het cultuurbeleid 2017-2020 van de provincie Noord-Holland betoogt dat cultuur belangrijk is voor 'de leefbaarheid en identiteit' van de provincie. In de cultuuragenda van Noord-Brabant voor 2020 staat dat cultuur 'verbindt' en 'identiteit versterkt'.

Op provinciaal niveau blijft het niet bij beleid alleen. Een voorbeeld hiervan is Brabant C, het Brabantse investeringsfonds voor kunst en cultuurprojecten dat zich wil gaan richten op impactfinanciering. Kunstloc, het Brabantse

expertisecentrum voor cultuur en uitvoeringsorganisatie van de provincie, ziet de noodzaak in van maatschappelijke impact en zelfs het meten van deze impact. Overheden en daaraan gekoppelde overheidsfondsen en uitvoeringsorganisaties zijn niet de enige financiers van de culturele sector die zich richten op de potentie van cultuur en de sociale impact die hiermee gemaakt kan worden. Particuliere (vermogens)fondsen en (corporate) foundations, zoals onder andere VSB fonds, Fonds 21 en Stichting DOEN, zijn hier ook in steeds meer mee begaan.

Veel (grotere) culturele organisaties en initiatieven onderschrijven hun maatschappelijke rol door deze expliciet in hun mission statement op te nemen. Zo is de missie van het Van Gogh Museum in Amsterdam om het werk en het leven van Vincent van Gogh 'toegankelijk' te maken, om zoveel mogelijk mensen hiermee te 'verrijken' en te 'inspireren'. Het Rijksmuseum wil dat kunst en geschiedenis 'betekenis krijgt' voor een breed samengesteld en hedendaags publiek. De Deventer Schouwburg schrijft onder andere dat samen naar theater kijken of samen theater maken 'geluksgevoel' geeft en mensen met elkaar 'verbindt'. Ook kleinere initiatieven beschrijven hun doelen als sociale waarden. Zo hebben theatermakers van Festival Cement een impactproeftuin opgezet om zich verder te verdiepen in de sociale impact van hun artistieke creaties. Ook Braenworks Academy, een business school

Wat zijn de eerste ervaringen met impactmetingen?

Het Van Gogh Museum wil via impactonderzoek betere keuzes kunnen maken, meer geld en energie besteden aan de juiste initiatieven met meer bereik en maatschappelijk impact. “Wij geven onder andere lessen op scholen in focuswijken, omdat we vanuit onze missie vinden dat elk kind ongeacht de thuissituatie recht heeft om Van Gogh te kennen. Door impactonderzoek weten we nu dat de ervaring nog weken daarna beklijft bij de kinderen. De investering is dus niet alleen vanuit onze ideële missie de moeite waard, maar we kunnen ook bewijzen dat we een wezenlijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van deze kinderen”, aldus Marthe de Vet. Impact metingen worden eveneens gebruikt in relatie tot het programma ‘Van Gogh verbindt’.

Braenworks Academy wil een creatieve revolutie ontketenen onder creatieve makers: van enkel bezig zijn met hun passie naar een vergroot bewustzijn over de zakelijke aspecten van hun industrie, om hen zo economisch succesvoller en onafhankelijker te maken. Hier is een duurzame gedragsverandering voor nodig. “Het meten van onze effecten op de deelnemers is belangrijk om te weten hoe we maximale impact kunnen behalen”, licht Karin Müller, co-founder, toe. “Onze programma’s worden er inhoudelijk beter van en het feit dat we kritisch onderzoeken wat het effect van onze interventies is, zorgt voor vertrouwen bij onze afnemers en stakeholders.”



“Sociaal maatschappelijke impact meten biedt kansen voor de culturele sector”

➤ voor creatieven, wil met haar educatieprogramma een significant verschil maken in het leven van de deelnemers. Al met al kun je concluderen dat veel publieke en private financiers, culturele organisaties en initiatieven zich bewust zijn van de sociale waarde van cultuur. Echter, inzien dat cultuur een sociale potentie heeft is iets anders dan dit te laten zien. Het kiezen van een missie is makkelijker dan het aantonen van de daadwerkelijk gegenereerde sociale impact. De eindrapportage van bevindingen van het stimulerings- en onderzoeksprogramma ‘The art of impact’ getuigt hiervan. In deze rapportage aan culturele publieksfondsen en OCW stond geschreven dat impact zich niet goed laat voorspellen en meten. Deze overtuiging komt vaak voor. Maar is dit wel zo? Impact Centre Erasmus stelt dat het wel kan: meten.

Impact meten roept ook weerstand in de culturele sector op. Johan Kolsteeg, assistant professor Cultureel Ondernemerschap en Cultureel Leiderschap aan de Rijksuniversiteit Groningen, betoogt dat meer duidelijkheid moet komen over wat het populaire begrip ‘impact’ inhoudt. Door de vele betekenissen en interpretaties is het ook een verwarrend discours. De meeste (kleine) organisaties kennen

het begrip maatschappelijke impact niet, cultuurinitiatieven komen vanuit een intrinsieke behoefte en drive. Voor veel culturele organisaties staat impact meten daar haaks op. Gebrek aan kennis kan tot weerstand leiden. Andries van den Broek, senior wetenschappelijk medewerker bij Sociaal Cultureel Planbureau, legt uit: “Ik zie niet op voorhand louter een voordeel van impact meten, maar ook een mogelijk afbreukrisico. Uit metingen zou kunnen blijken dat de impact helemaal niet zo groot is.” Er zijn ook andere geluiden. Janica Kleiman vindt dat het in beeld brengen van impact een culturele organisatie juist kan versterken. Kleiman heeft ervaring als fondsenwerver, bestuursadviseur, beleidsadviseur en bestuurslid in de culturele sector. Ze zegt: “Onderbouwing van de impact van culturele activiteiten kan ertoe leiden dat er een sterker verhaal ontstaat richting potentiële sponsors en andere financiers. Daarmee verruim je de financieringsmix van culturele organisaties, die nu vooral afhankelijk zijn van overheids-subsidies.”

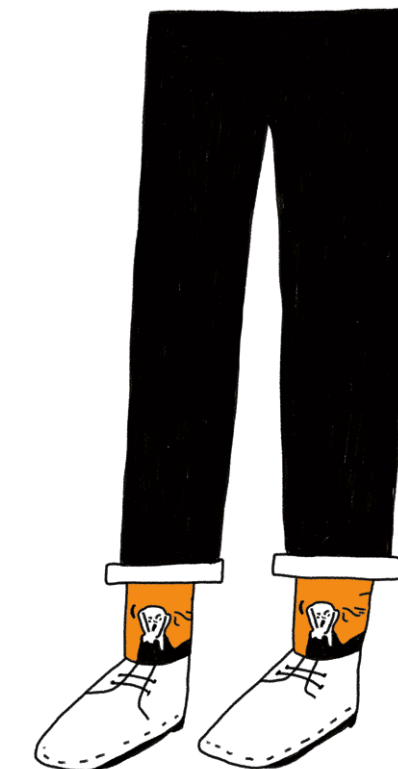
Het is ook weer niet zo dat de culturele sector helemaal niets van getallen moet hebben. Veel culturele organisaties en initiatieven meten en monitoren veelal kwantiteiten, zoals bezo-

kersaantallen, omzet, bereik en publiciteit. Maatschappelijke impact is echter meer dan deze output. Impact meten is een instrument dat culturele organisaties inzicht geeft in de behaalde beoogde én niet-beoogde resultaten. “Cultuurmakers en instellingen beseffen zich niet altijd welke (maatschappelijke) effecten ze nog meer realiseren. Ze nemen dat niet altijd in hun scope mee. Daar ligt potentieel om te benutten”, zo beoogt Alexander Ramselaar, verbonden aan Cultuur + Ondernemen, het kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele sector. Daarnaast kunnen impactmetingen inzicht geven in hoe deze impact wordt bereikt. Hebben we bereikt wat we wilden bereiken? Waarom wel of niet? Moeten we onze programmering aanpassen? Deze antwoorden helpen strategischer te sturen op de beoogde impact. Quirijn van den Hoogen, universitair docent kunstsociologie en kunstbeleid aan de Rijksuniversiteit Groningen, onderschrijft dit. “Het belangrijkste voordeel is dat een culturele instelling de eigen organisatie beter kan sturen. Dat moet de drijfveer zijn voor het meten van maatschappelijke impact. Externe verantwoording is een daarvan afgeleid motief.” Er zijn voorbeelden van culturele organisaties die deze drijfveer al praktisch hebben gemaakt.

“Het beleven van cultuur draait om effecten zoals zingeving, inspiratie en betekenisgeving”

Zo wil Lidy Lathouwers, directeur van de culturele koepelorganisatie Uit in Eindhoven, impactonderzoek graag als lange termijn instrument inbedden in het beleid. “Onze inspanningen zijn erop gericht een brug te slaan tussen cultuurorganisaties en publiek”, legt zij uit. “Wij denken met kennis van impact culturele organisaties van dienst te zijn én het maakt ons een betere gesprekspartner met onze omgeving.” Daarmee bedoelt zij het bedrijfsleven, de overheid en burgers van Eindhoven. Ook het Van Gogh Museum herkent de leerpotentie van impactmetingen. Marthe de Vet, hoofd Educatie & Interpretatie, zegt hardop dat het Van Gogh Museum relevant wil blijven in een veranderende wereld. “Daarom willen we ook goed meten en begrijpen wat onze maatschappelijke impact is, zodat we waar nodig ook veranderingen kunnen doorvoeren om relevant te blijven.”

In de praktijk zien ook financiers impactmeting als een kans om te leren. Tim Roelvelde, manager financiën en bedrijfsvoering bij Fonds 21: “Wij stimuleren impact meten zodat de gesteunde initiatieven door de impactmeting worden uitgedaagd om in dialoog te gaan over hoe de activiteiten verbeterd kunnen worden.” Ook Stichting DOEN ziet de waarde van impact als een kans om hiervan te leren. “Het startpunt bij ons is radicale verbeelding”, zegt Merel Oord, programmamanager bij DOEN. “Wij financieren kunst- en cultuurinitiatieven die midden in de maatschappij staan en onze wereld kritisch bevragen. Samen met onze partners leren we van de veranderingen die zij teweegbrengen en hoe deze bijdragen aan het versnellen van transities. Daarnaast is het voor ons belangrijk om hier over te communiceren.” Filip Vermeylen, professor of Global Art Markets aan de Erasmus Universiteit, betoogt dat er draagvlak te vinden is om impact meten op te pakken, maar dat de middelen en expertise vaak ontbreken. Warner Werkhoven, senior adviseur bij Kunstloc, experimenteert met impact meten met diverse culturele organisaties om zo tot een gemeenschappelijke aanpak te komen. Hij signaleert: “In de culturele sec-



tor, maar ook bij overheden, heerst soms de opvatting dat je de impact van kunst en sociaal-artistische interventies niet kan meten of dat het erg ingewikkeld en duur is.” Voor veel (kleinere) organisaties is het een administratieve opgave om rond te komen. Maar juist als geld schaars is, wil je graag weten of de financiën goed besteed zijn. Dat een klein budget geen probleem hoeft te zijn, laat Corrie Vermeulen, directeur van de stichting Paulo Freire, zien. Deze stichting richt zich op algemeen vormend onderwijs voor kinderen uit onbemiddelde gezinnen waarbinnen culturele vorming belangrijk is. Vermeulen heeft een verandertheorie van haar stichting opgesteld waardoor zij een meetmethode heeft kunnen ontwikkelen. Dit is een voorbeeld van hoe een relatief kleine organisatie groot kan zijn in innovatief impact denken en meten. Naast financiële capaciteit speelt gebrek aan kennis een belangrijke rol. Wat en hoe ga je precies meten?

“De uitdaging ligt in het meetbaar maken en het betekenis geven aan de uitkomsten”, vindt Fleur Howes Smith, medewerker Data & Insights van het Rijksmuseum. Zij betoogt dat

“het bundelen van krachten met andere vergelijkbare instellingen nuttig kan zijn. Instellingen met dezelfde maatschappelijke doelen, kunnen gezamenlijk meer impact genereren dan als individuele organisatie.”

Een rondje in de cultuursector toont dus aan dat diverse spelers de sociale waarde van cultuur onderschrijven. Het belang van impact meten wordt echter nog niet breed gedragen. En impact meten wordt nog slechts sporadisch geïmplementeerd. Hoe nu verder? Ten eerste moet er meer inzicht komen in wat ‘sociale impact’ van en voor de culturele sector omvat. Er is veel verwarring over de betekenis en het belang hiervan. Ten tweede zien culturele organisaties nog vaak een afbreukrisico van impactmetingen. We moeten dan weg van de gedachte dat meten enkel voor verantwoording nuttig is. Het is juist een instrument dat verder kan helpen omdat de leeropbrengsten het mogelijk maken strategisch te sturen op beoogde resultaten. Hiermee kunnen culturele organisaties hun positie versterken. Deze kennis en bewustwording is nodig als we willen dat het culturele veld ook zelf impact meten gaat ambiëren. Tegelijkertijd is het belangrijk uniformiteit in meetmethoden te stimuleren zodat culturele organisaties minder verdoewd raken in het bos van impact meten. In deze benodigde stappen zien wij een belangrijke rol weggelegd voor academici, koplopers en financiers. Laten wij samen aantonen dat impact meten de culturele sector kan versterken. ■

Website

+ [Impact Centre Erasmus](#)

+ TEKST MARJELLE VERMEULEN EN JACQUELINE SCHEIDSBACH

+ ILLUSTRATIES ELINE VELDHUISEN

Dank aan de diverse organisaties en mensen die hebben bijgedragen aan dit artikel.





Geen checklist met impactdoelen

16
WEEK 04 | 2025

Het aan het Engels ontleende begrip 'impact' mag zich in een grote belangstelling verheugen. Al in 2016 sprak Lynn Berger in 'De Correspondent' over impact als het toverwoord van deze tijd: 'Van kunstenaars en wetenschappers tot ondernemers en ministers: iedereen houdt van 'impact'. De term lijkt helder, meetbaar en krachtig, maar blijkt bij nadere beschouwing juist enigmatisch en diffuus. En juist daarin blijkt zijn kracht te schuilen.'

Berger heeft haar bedenkingen. Ze stelt vast dat het als vanzelfsprekend om positieve impact lijkt te draaien. Dat was vroeger anders, laat ze zien. Ga je terug naar de oorspronkelijke, achttiende-eeuwse betekenis van het woord, dan blijkt het in Engeland allereerst gebruikt te zijn als natuurkundig verschijnsel, om bijvoorbeeld het verwoestende effect van een komeetinslag aan te duiden. Vanaf de negentiende eeuw staat 'impact' voor de 'effectieve inwerking van een ding of een persoon op een ander'. Zo'n invloed kan positief of negatief zijn, een nuance die in de hedendaagse buzz rond impact is verdwenen. Berger signaleert een merkwaardige ontwikkeling: 'Waar 'impact' in de oorspronkelijke betekenis, vrij eenvoudig, voorspelbaar en meetbaar lijkt – ik zeg of doe iets, jij ondervindt daar de consequenties van

– daar wordt de term nu juist gebruikt om complexiteit, uitwisseling en interactie aan te duiden.'

Inmiddels (bijna) tien jaar verder is 'impact' uitgegroeid tot een containerbegrip waar elke taalgebruiker een draai aan geeft. Daarbij liggen gauw misverstanden op de loer omdat niet duidelijk is wat gesprekspartners er feitelijk onder verstaan.

Dat geldt ook in de culturele sector. Een gemeenschappelijke deler lijkt de betekenis van *verandering of beweging* te zijn. Maar op welk terrein? Artistiek, sociaal, economisch? Op de golven van het neoliberalisme kreeg de nadruk op rendement en groei ook een stevige greep op de culturele sector. Het lijkt me tegen die achtergrond bij alle enthousiasme over 'impact' ook belangrijk het begrip kritisch te benaderen.

Ook als het om zachtere waarden gaat ligt het gevaar op de loer dat aanvragers teveel beloven aan subsidiegevers als die niet meer om harde output maar gaan vragen om impact. Hoe meer impact ik kan beloven, hoe meer kans ik maak, denk je als aanvrager dan gauw.

Mijn oproep is om het gesprek over impact buiten subsidievoorwaarden en verantwoording te houden. Het opdoen van leerervaringen zou de voorrang moeten krijgen: wat werkt wél, wat werkt niet? Wat is ten goede veranderd? En ook, wat is – ondanks goede bedoelingen – niet gelukt?

Er is veel versnipperd onderzoek, gericht op de impact van een enkel project of een losstaande organisatie. Begrijpelijk omdat veel instellingen zich genoodzaakt voelen het bestaansrecht te verdedigen bij politici of financiers. Maar wezenlijke beweging wordt pas op langere termijn bereikt en zelden door één enkele actor tot stand gebracht.

Het zou goed zijn als er geïnvesteerd wordt in meer grootschalig onderzoek naar impact van de culturele sector waarbij er ook ruimte is voor kritische reflectie op methodiek en resultaten. Minder bruikbaar wellicht in het subsidieverkeer. Wél vrijkend voor werkelijk inzicht in de waarde en werking van kunst en cultuur.

Theaterorganisatie
Women Connected

Hoe culturele
uitingen
verandering
vormgeven

Kunst met
impact

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

20
P+ WEEK 04 | 2025

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, ➤



De onzichtbare kracht van cultuur

Cultuur en kunst hebben de unieke eigenschap om onze samenleving te verrijken. Niet door maatschappelijke verandering actief na te streven, maar door in te spelen op een dieper menselijk verlangen: scheppen, meemaken, ontdekken en leren. Dit vertrekpunt vormt de kern van het werk van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Wij stimuleren cultuurbeoefening in de breedste zin van het woord. Impact is daarbij geen doel op zich, maar een heel waardevol neveneffect.

Impact Center Erasmus kijkt al tien jaar naar de maatschappelijke impact van cultuur. Hun jubileum is een mooie aanleiding om te reflecteren op hoe wij impact zien en in kaart brengen. Want hoe maak je het onzichtbare zichtbaar?

Onze visie op impact begint bij het individu. Persoonsversterking staat centraal: zelfvertrouwen, grip op je leven, uitdagingen aangaan (bijvoorbeeld iets nieuws leren) en verbintenis aangaan met doelen die je jezelf stelt. Deze 4 C's - *confidence, control, challenge en commitment* - zijn bouwstenen voor veerkracht. Veerkracht is nodig om verder te kijken dan jezelf en bij te dragen aan gemeenschap en samenleving.

Een inspirerend voorbeeld vind ik het Kaya Kaya Festival op Curaçao. Wat begon als een tijdelijk kunstproject, groeide uit tot een beweging die buurten transformeerde. Kunst en creativiteit brachten bewoners samen. Zij knapten de openbare ruimte op en herstelden hun trots en eigenaarschap. Dit laat zien hoe cultuur niet alleen mensen verbindt, maar ook blijvende verandering teweegbrengt.

Het meten van impact is complex. Economische waarde of output vangen vaak niet de diepere effecten van cultuur. Daarom werken we met narratieve onderzoeksmethoden en casestudies. Door verhalen, zoals die van Kaya Kaya's gemeenschappen, brengen we in kaart hoe cultuur levens verandert. Wat me dan elke keer opvalt: cultuur raakt de kern van wat ons mens maakt. De verandering volgt bijna vanzelf, als je tenminste ruimte biedt voor creativiteit en ontmoeting. Die overtuiging drijft mij, elke dag weer.

Impact stopt dus niet bij het individu. Lokaal versterkt cultuur sociale cohesie en verbindt gemeenschappen. Maatschappelijk raken we thema's als gelijkwaardigheid en inclusie. Deze lagen maken duidelijk dat impact niet in cijfers alleen meetbaar is. Het is een netwerk van verhalen, relaties en effecten.

Op 20 januari organiseerden we Podium voor impact, een congres om de complexe relatie tussen cultuur en impact te onderzoeken. Al snel werd duidelijk dat een enkel moment niet volstaat. Daarom organiseerden we samen met de Boekmanstichting, Impact Centre Erasmus en Rainbow Creator de Impact Tiendaagse. Dit platform biedt ruimte voor podcasts, artikelen en ontmoetingen om samen te reflecteren op wat we leren en hoe we verder kunnen.

Wat we leerden, is dat de échte waarde van cultuur ligt in het creëren van ruimte. Ruimte voor mensen om zichzelf te zijn, zich te ontwikkelen en bij te dragen aan hun omgeving. De impact volgt vanzelf.

Als fonds blijven we cultuurbeoefening daarom als vertrekpunt nemen. Wie de intrinsieke waarde van kunst en cultuur erkent, ziet dat impact niet afdwingbaar is. Het is een onzichtbare kracht die mensen verbindt en samenlevingen veerkrachtig maakt.



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, verworpen 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 transities

Samenvattend. SER-voorzitter Kim Putters riep op om kunst en cultuur te betrekken in de grote maatschappelijke transities. Kunst en cultuur kunnen ook bijdragen aan de grote maatschappelijke uitdagingen en de bijbehorende transities. 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 transities 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 transities. ■

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 Chiaravallotti, 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 en 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 designteam. 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 BRYNJOLFSDOTTIR

Hoe maak ik in de culturele sector **impact** inzichtelijk?

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zet impact pilots in de culturele sector op. Impact Centre Erasmus gaat hierbij duidelijk maken *hoe* impact het beste inzichtelijk gemaakt kan worden. Welke impactmethodieken werken het beste? Voor wie? En in welke situatie? Verschillende culturele instellingen gaan zo op zoek naar de ideale impacttool voor hun organisatie.

Al jaren houdt het onderwerp impact de gemoederen in de culturele sector bezig. We zien daarbij vijf ontwikkelingen.

1 Impact van kunst en cultuur

Dat kunst en cultuur een intrinsieke, culturele, artistieke, sociale en maatschappelijke waarde heeft, wordt steeds vaker erkent. Maatschappelijke onderwerpen die door de sector als relevant en urgent worden beschouwd zijn onder andere toegankelijkheid, inclusiviteit, talentontwikkeling, cultuurparticipatie en *fair practice*¹. Ook impactfinanciering en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden belangrijke impactgebieden gevonden. Cultuur is dus belangrijk voor het stimuleren van maatschappelijke veranderingen. De nieuwe Europese agenda voor cultuur stelde in 2024 dan ook dat steun aan culturele en creatieve sectoren een investering is in het creëren van een betere toekomst.

2 Motivatie voor impact?

De motivatie om met impact aan de slag te gaan is wel veranderd. Waar impact voorheen vooral werd geassocieerd met verantwoording afleggen en daarover communiceren, vandaag staat bij impact steeds vaker de intrinsieke motivatie en het leerperspectief centraal. In de praktijk zien we dat zowel culturele organisaties als financiers en beleidsmakers willen openstaan voor de mogelijkheid om impact te implementeren vanuit een leerperspectief. Maar ook voor andere organisaties die aan de slag willen gaan vanuit intrinsieke motivatie of vanuit een leerperspectief, zijn een toenemende aandacht voor kunst- en culturele (uitingen) in termen van *outputs* (verzameling data zoals bezoekersaantallen), *outcomes* (bedoelde en onbedoelde effecten van activiteiten) en impact onvermijdelijk. Zingeving en zorgzaamheid blijken belangrijke redenen te zijn voor organisaties om met impact aan de slag te gaan.²

¹⁺² Vermeulen, M. en Van Irsel, I. (2023). "Impact. Van Gonswoord naar integrale aanpak", Boekman Extra, 41, p. 1-13.



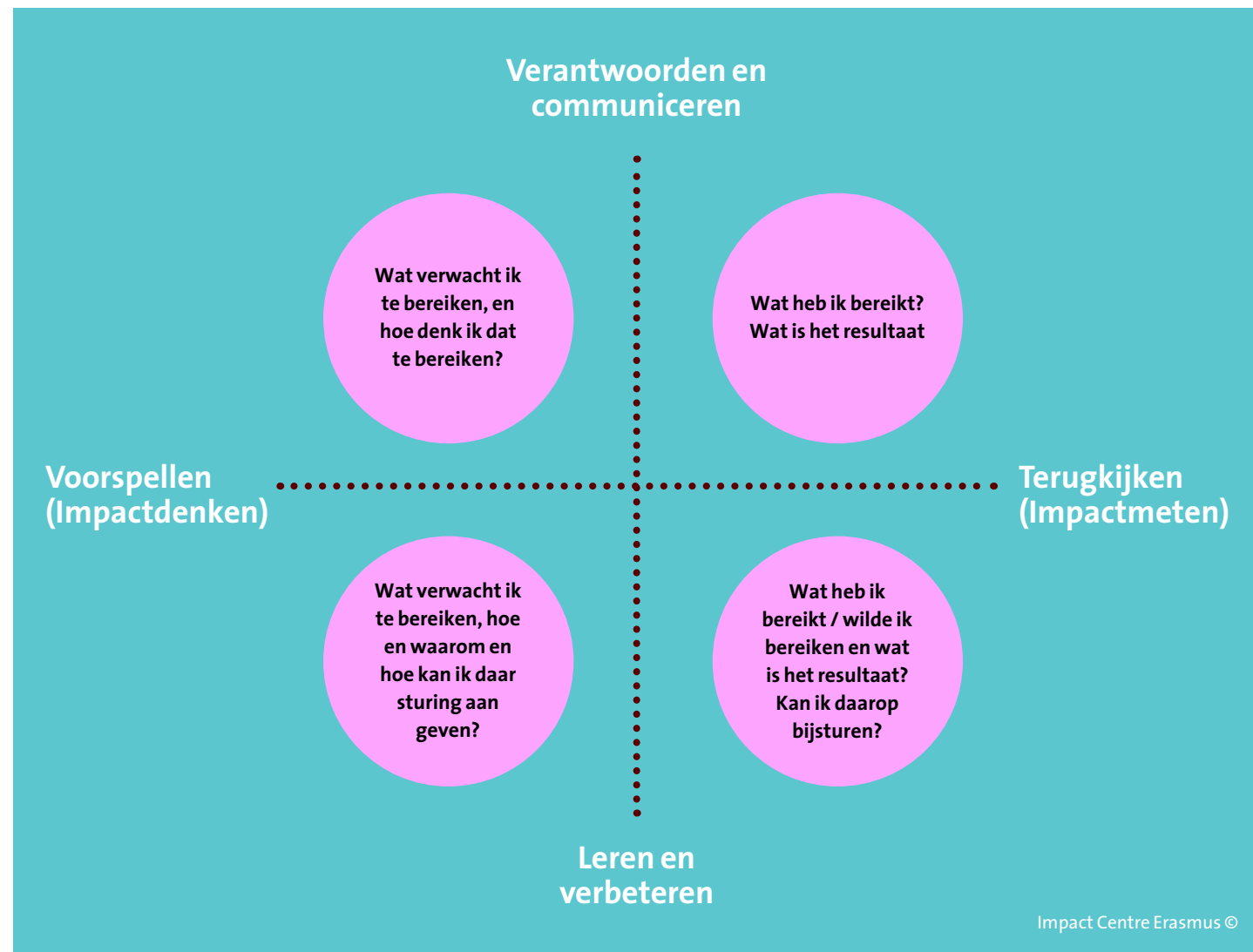
Uit de collectie van het Rijksmuseum in Amsterdam: 'Dans op boerenbruiloft' van Pieter van der Heyden (1570 – 1601). 'Het Rijks' ontwikkelde een eigen impactmonitor, als nieuwe dans met de bezoekers van de schatkamer.

3 Kennis delen en dialoog

Vooralsnog experimenteerden nog maar weinig culturele organisaties daadwerkelijk met impactmetingen. Toch wordt steeds vaker de behoefte gevoeld om impactgericht te werken. We zien dan ook een groeiende behoefte aan het vergaren en het delen van kennis, maar ook aan het voeren van dialoog. Zo vond in 2024 een ronde tafelbijeenkomst plaats bij de Boekmanstichting, waarin 25 professionals (financiers, beleidsmakers, instellingen, onderzoekers en makers) de dialoog aangingen over de vraag hoe impactgericht werken op een constructieve wijze vorm kan krijgen. Een ander voorbeeld is de Impactmonitor van het Rijksmuseum in Amsterdam. De 'nationale schatkamer' wil actief in dialoog om de juiste stappen te zetten. Het museum sprak in november 2024 duidelijk de wens uit het instrument de komende jaren nog verder door te ontwikkelen, van een retrospectief naar een richtinggevend en beleid sturend instrument. Hierbij wil het Rijksmuseum minder nadruk leggen op outputs en verantwoording, en meer op outcomes, impact en lerend vermogen. Aanwezig in de zaal waardeerden dit open en eerlijke, maar ook kwetsbare geluid dat het Rijksmuseum hiermee liet horen.

4 Van impactmeten naar impactdenken en -sturen

Het doet ons als Impact Centre Erasmus deugd om in de praktijk een verschuiving te zien van een behoefte aan uitsluitend impactmeten, naar impactdenken en impactsturen. Het gaat niet altijd alleen meer om achteraf evalueren of een bepaalde impact wel of niet is bereikt. Het gaat in de impactvraagstukken steeds vaker over de vraag wat er met deze resultaten gedaan kan worden. Een voorbeeld hiervan is ELJA Foundation, een filantropisch fonds dat tot doel heeft om door middel van muziek, dans en beeldende kunst kinderen en jongeren met verschillende leefwerelden beter voor te bereiden op hun toekomst en meer met elkaar te verbinden. Zij wil met impactmetingen enerzijds komen tot inzicht in de impact van de door hun gesteunde programma's en projecten. Anderzijds wil het fonds door de resultaten komen tot een raamwerk met werkzame elementen: wat werkt wel en wat niet om de beoogde impact op de kinderen en jongeren te realiseren? En hoe kan het fonds deze inzichten van werkzame elementen meenemen in de beoordeling van de subsidieaanvragen? ➤



Vier impactperspectieven volgens Impact Centre Erasmus



5 Impact grijpbaar maken

In de culturele sector is een enorme groei aan verschillende impactmethodieken en -raamwerken ontstaan. Monitor Podiumkunsten, BIS-monitor, Impactmonitor Rijksmuseum, Impactmodel orkestensector en Social handprint (MAEX) zijn slechts enkele voorbeelden. Niet zo heel gek dus dat veel culturele organisaties door de bomen het bos niet meer zien: welke methode moet je kiezen als je impactgericht wilt werken? Dit is ook een van de redenen waarom het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) impact pilots wil opzetten, specifiek voor de bis-instellingen (podiumkunsten, musea, beeldende kunst, film, letteren, enzovoorts). In deze impact pilots moet naar methodes worden gezocht die het beste geschikt zijn voor het in kaart brengen van en het sturen op impact door de culturele instellingen. Hiermee wil het ministerie meer inzicht opdoen in welke methodes wel en niet werken voor culturele instellingen en hoe deze instellingen kunnen leren van de informatie die zij hiermee ophalen.

“Is de wil en de durf in een organisatie aanwezig om te veranderen en betere resultaten te bereiken? En is die organisatie ook in staat om te stoppen met ‘dingen-zoals-die-altijd-gaan?’”



Impact Centre zet pilots op

Impact Centre Erasmus is verkozen om pilots op te zetten, waar vanaf november 2024 mee is begonnen. Dat kunst en cultuur impact heeft, is een feit. De aanpak richt zich daarom niet op het inzichtelijk maken van ‘of’ kunst en cultuur impact heeft, maar HOE de impact het beste inzichtelijk gemaakt kan worden. Het doel is om te komen tot een inzicht in welke impactmethodieken werken, voor wie, in welke situatie en waarom. Daarom worden in 2025 ruim twintig bis-instellingen ondersteund in hun impactproces. Er zijn reeds twee interessante resultaten uit een eerste inventarisatie:

- + Zo blijkt dat zo’n 60 procent van de bis-instellingen impact benoemen in hun jaarverslag en/of op hun website. Tegelijkertijd blijkt dat nog geen 10 procent van de bis-instellingen een tool noemt waarmee ze meer grip krijgen op hun impact.
- + In het voortraject van de impact-pilots zijn bestaande impacttools geanalyseerd. Daaruit blijkt dat de keuze voor een impacttool afhangt van het impactperspectief. Vanuit welk perspectief wil de organisatie met impact aan de slag gaan? Samengevat zijn er vier perspectieven van waaruit organisaties met impact aan de slag kunnen gaan. Het figuur op pagina 28 toont deze vier perspectieven.

Wanneer een organisatie met impact aan de slag wil vanuit verantwoordingsperspectief en impactdenken (linksboven in het kwadrant), kan een heel andere methodiek nodig zijn dan wanneer dezelfde organisatie aan de slag wil gaan met impact-meten vanuit een leer- en verbeterperspectief (rechtsonder).

Waar in het eerste geval een traditionele Theory of Change nuttig kan zijn, is die mogelijk minder bruikbaar bij het tweede voorbeeld. Daar zijn andere methodes mogelijk meer relevant. Bovendien heeft de strategische capaciteit van de organisatie grote invloed op het impactperspectief van waaruit gehandeld kan worden: is de wil en de durf aanwezig om te veranderen om betere resultaten te bereiken? En is de organisatie in staat om te stoppen met ‘dingen-zoals-die-altijd-gaan?’

Iedere organisatie gaat dus vanuit een eigen perspectief met impact aan de slag. Idealiter tikt een organisatie bij impactgericht werken alle vier de kwadranten aan, maar dit is een ontwikkel- en groeiproces dat organisaties kunnen doorlopen. De impactpilots met de bis-instellingen zijn nuttig om een licht te werpen op hoe dit ontwikkelproces verloopt. ■

+ TEKST MARJELLE VERMEULEN

+ ILLUSTRATIE PIETER VAN DER HEYDEN (COLLECTIE RIJKSMUSEUM)

+ FOTO WIESJE PEELS



IMPACT TIENDAAGSE KUNST & CULTUUR

20 – 30 JANUARI 2025

**Elke dag weer
nieuwe ervaringen,
tien dagen lang**

De Impact Tiendaagse Kunst & Cultuur 2025 kent een programma met elke dag nieuwe activiteiten en uitwisseling van kennis en ervaringen. Met aandacht voor en door de sector over het professioneel toepassen van impactdenken, impactsturen en impactmaken.

De Impact Tiendaagse begint met een congres 'Podium voor Impact'. Alle dagen daarna kennen andere evenementen. Zo is er de lancering van deze P+ Special, een podcast 'Impactgericht werken', een seminar 'Artistieke en culturele indicatoren', musea gaan in gesprek over impact, een drieluik interview, een impactfilm 'Magic 8', een podcast over financiering van impact en een journalistieke terugblik op ruim tien jaar impactdenken. De tien dagen worden tenslotte besloten met een sectorconferentie 'Visie op Impact'.

Meer over dit programma op de website Impact Tiendaagse.

10 DAGEN VOL INSPIRATIE, INTERVIEWS & MEER

De Impact Tiendaagse Kunst & Cultuur is mogelijk gemaakt door de volgende partners:



www.ImpactCentreErasmus.nl



www.cultuurparticipatie.nl



www.boekman.nl



www.rainbow-creator.com