

Impact

Van gonswoord naar integrale aanpak

BOEKMAN



Marjelle Vermeulen en Iris van Irsel

Impact

Van gonswoord naar integrale aanpak

Het begrip 'impact' als onderdeel van prestatieverantwoordelijkheid is ook in de kunst- en cultuursector niet onopgemerkt gebleven. Opmerkelijk genoeg is er nog weinig onderzoek gedaan hoe de sector zelf aankijkt tegen impact. Impact Centre Erasmus en TrueMotion peilden in welke mate impact in beeld is bij culturele organisaties, financiers en brancheorganisaties. Wat is er nodig om impactgericht te kunnen werken? Met welke motivatie maken organisaties werk van impact? En zijn er barrières om impactdenken, -meten en -sturen binnen organisaties te ontwikkelen? In deze *Boekman Extra* een verslag van hun bevindingen.

‘Cultuur is het fundament van de samenleving’, betoogde staatssecretaris Gunay Uslu in november 2022.¹ ‘Kunst en cultuur verrijken onze levens, en ze houden onze stad bruisend’, gaf burgemeester Femke Halsema in datzelfde jaar aan tijdens het 50-jarig jubileum van het Amsterdams Fonds voor de Kunsten.² ‘Ik wil de wereld van kunst, cultuur en design thinking betrekken bij de grote transities’, stelde SER-voorzitter Kim Putters in januari 2023 (Herderscheê et al. 2023).

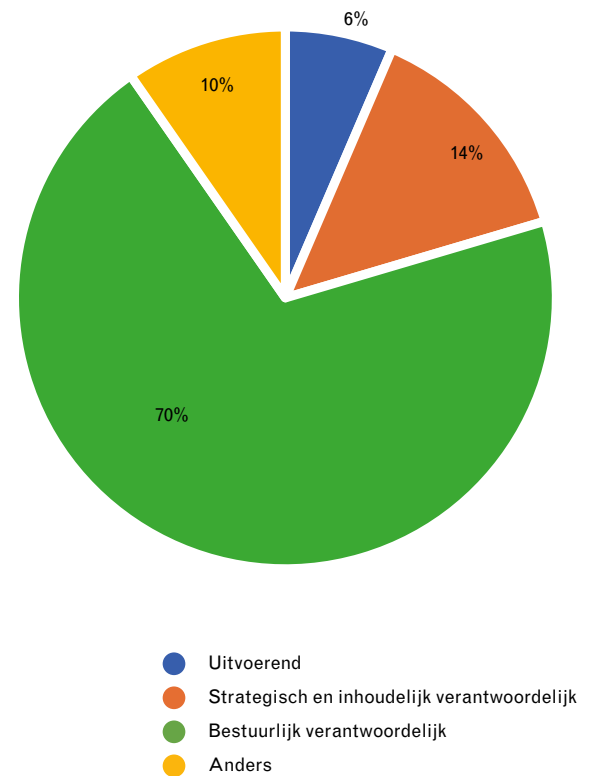
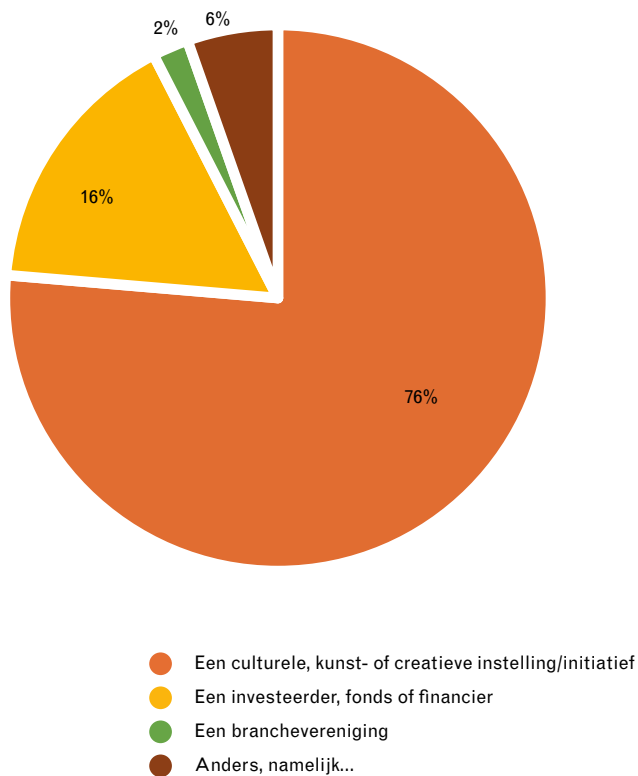
Ook op beleidsniveau klinkt de term ‘impact’ steeds vaker. Zo gaf recentelijk ook de Raad voor Cultuur impact een prominente plek. ‘De raad adviseert het ministerie van OCW daarnaast om in nauwe afstemming met de sector te verkennen hoe in de prestatieverantwoording minder nadruk kan komen te liggen op bezoekersaantallen en andere kwantitatieve prestaties, en meer op de impact die instellingen met hun werk bereiken’, schreef de Raad in april 2023 (Raad voor Cultuur 2023, 13).

Ondanks de toenemende aandacht voor impact in relatie tot de culturele sector, is er

nog weinig onderzoek gedaan naar hoe de sector zelf tegen impact aan kijkt. Daarom onderzochten Impact Centre Erasmus en TrueMotion³ hoe culturele instellingen, financiers en brancheorganisaties naar impact kijken. Wat is de status van impactdenken, -meten en -sturen in de sector en hoe wordt het gewaardeerd? Wat zijn obstakels? Welke kansen worden gezien?

Gemixte onderzoeksmethoden

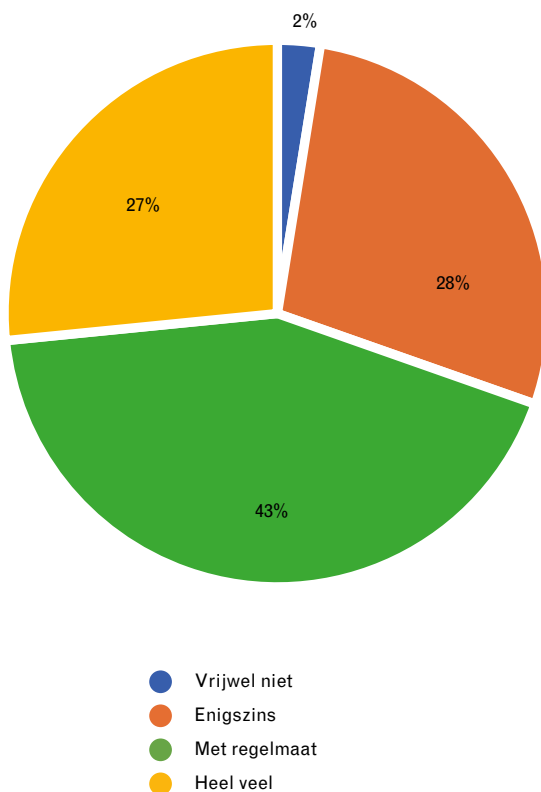
Om inzicht te krijgen in hoe verschillende stakeholders in de culturele sector naar impact kijken is gebruikgemaakt van gemixte onderzoeksmethoden. Er is een kwantitatieve analyse gemaakt op basis van een vragenlijst die digitaal is uitgezet onder meer dan 500 culturele organisaties, financiers en brancheorganisaties om een algemener beeld van de sector te kunnen schetsen.⁴ Eén op de vijf genodigden heeft daarop besloten deel te nemen aan dit onderzoek.⁵ Het merendeel van die respondenten is afkomstig van een culturele, kunst- of creatieve instelling en bekleedt een bestuurlijk verantwoordelijke functie.



Figuur 1. Vertegenwoordiging en hoofdfunctie respondenten (in procenten)

In de vragenlijst is gevraagd naar de mate waarin de respondenten bekend zijn met het concept ‘impact’⁶, wat de organisaties al met betrekking tot impact doen, wat de motivaties zijn om impact te meten, welke impactgebieden relevant en belangrijk zijn, en welke barrières worden ervaren.⁷

Daarnaast zijn in het eerste kwartaal van 2023 vijf diepte-interviews uitgevoerd met directeuren van organisaties in de culturele sector. Deze interviews waren bedoeld om verschillende perspectieven in kaart te brengen, resultaten van het kwantitatieve onderzoek te toetsen en te verdiepen. Deze kwalitatieve interviews zijn gevoerd met Emilie Gordenker, directeur van het Van Gogh Museum, en Tido Visser, directeur van het Nederlands Kamerkoor en bestuurslid bij NAPK. Verder spraken we met Jorien Waanders, zakelijk directeur van het Bijlmer Parktheater, en met Jan Jaap Knol, directeur van de Boekmanstichting. Om ook een perspectief van een financier mee te nemen, is tevens gesproken met algemeen directeur Henk



Figuur 2. Impact geagendeerd (in procenten)

Christophersen en directiesecretaris Laura Teeuwisse van Fonds 21.

Bekendheid en agendering van impact

Het startpunt van het onderzoek richtte zich op de vraag in hoeverre organisaties bekend zijn met het concept ‘impact’. De respondenten geven hun bekendheid met het concept ‘impact’ gemiddeld een 7.1.⁸ Een grote meerderheid is bekend met het concept. Opvallend is dat het cijfer waarmee financiers hun bekendheid met impact waarderen (7.7), significant hoger ligt dan het cijfer dat culturele organisaties hun bekendheid met impact geven (6.9, $p=0.075$).

Vrijwel alle respondenten geven aan dat impact een onderwerp is dat wordt geagendeerd in de organisatie (zie Figuur 2). Opmerkelijk is dat respondenten die bestuurlijk verantwoordelijk zijn, significant vaker aangeven impact te agenderen dan respondenten met een strategische en inhoudelijke verantwoordelijkheid ($p=0.021$)⁹. Zij vinden gemiddeld dat impact ‘veel’ wordt geagendeerd (een gemiddelde van 4.07), terwijl respondenten die strategisch en inhoudelijk verantwoordelijk zijn gemiddeld aangeven dat impact ‘met regelmaat’ wordt geagendeerd (een gemiddelde van 3.05). Dit kan impliceren dat het gesprek over impact vooral op bestuursniveau wordt gevoerd, maar nog in mindere mate met strategisch en inhoudelijk verantwoordelijken.

Ondanks het hoge percentage respondenten dat aangeeft dat impact met regelmaat tot heel vaak wordt geagendeerd, is toch in 57,7 procent van de gevallen niemand in de organisatie verantwoordelijk voor impactdenken, -meten en -sturen. Dit is opvallend. Bij de organisaties waar wel specifiek iemand verantwoordelijk is voor impact, ligt de verantwoordelijkheid in 79,3 procent van de gevallen bij een persoon met bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Impactgericht werken

De bekendheid met het concept impact is een goede voldoende, en de mate van agendering is hoog. Maar wat doen de organisaties concreet met betrekking tot impact?

Maar liefst 84,9 procent van de organisaties spreekt over het belang van impact. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan dat hun organisatie een kwalitatieve meting heeft ↓



Nederlands
Kamerkoor en
Arjan Ederveen,
*Vergeeten: een
concert over
dementie.*
Fotografie:
Melle Meivogel

uitgevoerd en één op de vier respondenten geeft aan dat hun organisatie een kwantitatieve meting heeft uitgevoerd. Een even grote groep heeft een verandertheorie opgesteld of impactactiviteiten aan het businessmodel gekoppeld.

Toch wordt impact in nog weinig organisaties integraal benaderd: slechts 19 procent heeft een impactstrategie ontwikkeld. Een interessant gegeven, omdat er vaak een organisatie-overstijgende strategie nodig is om structureel op impact te kunnen gaan sturen. Impactgericht werken beperkt zich immers niet tot een eenmalig project of een programma, impactgericht werken stelt de missie van een organisatie centraal en maakt hierop sturen mogelijk.

Emilie Gordenker legt uit hoe het Van Gogh Museum er voordeel bij heeft dat door de nieuwe strategie, met herijkte missie en de daaruit voortkomende strategische (impact)doelstellingen, impact nu een integraal onderdeel uitmaakt van de organisatie. ‘Dat betekent niet dat alles gemeten gaat worden, maar dat steekproefsgewijs wordt gekeken of we op de goede weg zitten ten aanzien van de nieuwe missie of dat we moeten bijsturen. Het gaat immers niet over groei op zich’, zo licht Gordenker toe. Dit punt onderschrijven we volledig want alles

meten is niet altijd noodzakelijk. Impact meten moet je organisatie in staat stellen te beoordelen of het de juiste koers vaart. Door deze kennis kan de koers bijgesteld worden, om zodoende op een effectieve manier de beoogde impact te bereiken en negatieve impact terug te dringen.

Motivatie voor impactvolle activiteit

Het feit dat het merendeel van de respondenten nog geen verandertheorie of impactstrategie heeft ontwikkeld, hoeft overigens niet te betekenen dat deze organisaties niet ‘impactvol’ bezig zijn. ‘Organisaties kunnen prachtige impactvolle programma’s uitvoeren zonder zo analytisch naar impact te kijken’, zo beargumenteert Tido Visser. Hij verwijst hierbij naar de voorstelling *Vergeeten* van het Nederlands Kamerkoor. Het koor betrok Maartje de Lint die een methode had ontwikkeld om het brein van mensen met dementie te reactiveren via zang. Vervolgens onderzocht het Erasmus MC op instigatie van het Nederlands Kamerkoor deze methode binnen het onderzoeksprogramma ‘Muziek als Medicijn’. De Lints methode won dankzij deze initiatieven enorm aan bekendheid. Voor De Lints methode is geen verandertheorie ontwikkeld, en het Nederlands Kamerkoor



heeft ook geen impactactiviteiten gekoppeld aan het businessmodel. Maar de methode springt dusdanig in het oog, dat het recentelijk ook in Hongkong, waar het Nederlands Kamerkoor *Vergeten* ook speelde, is uitgerold. Een steeds grotere groep mensen raakt nu geïnspireerd door iets dat in de kern bij het Nederlands Kamerkoor is begonnen.

Ook het Bijlmerpark Theater is een mooi voorbeeld van een organisatie die weliswaar nog geen impactstrategie heeft, maar wel impactvol theater maakt. De coronaperiode deed het theater besluiten om voor een klein publiek theater te maken. Dit combineerden zij met verdiepende nagesprekken. Het effect hiervan was onverwachts groot, zo beargumenteert Jorien Waanders. Meer dan vóór corona vinden deze gesprekken nu plaats waar publiek met elkaar de diepte ingaat na de voorstelling. Juist deze gesprekken blijken ertoe te doen en nieuwe inzichten en verbinding te geven. ‘Het is dan nog wel schrijnend en confronterend wanneer er in de rapportage vooral wordt gevraagd naar de bezoekersaantallen en zaalbezetting. Ik merk echter wel verschuiving en zie dat meer fondsen kijken naar de betekenis naast de getallen’, signaleert Waanders.

Dat organisaties impactvolle activiteiten willen uitvoeren, blijkt ook uit de resultaten van de vragenlijst. Daaruit blijkt dat respondenten gemotiveerd zijn om impact verder te brengen in de organisatie. De vraag ‘Hoeveel motivatie heb je om impactdenken, -meten en -sturen verder te brengen in jouw organisatie?’ werd beantwoord met een gemiddelde van 7.5.¹⁰

Maar waarom willen organisaties met impact aan de slag gaan? Wat drijft hen? Voor zowel culturele organisaties (4.68) als financiers (4.58) is zingeving de belangrijkste motivatie (zie Tabel 1). Dat impliceert dat organisaties vooral intrinsiek gemotiveerd zijn om een positieve impact te maken. Ook is in de tabel te zien dat deze score veel hoger is dan het inzetten op impact vanwege conformerende of berekenende motivaties.

Ondanks dat culturele organisaties en financiers door zingeving worden gedreven om impact te maken, is impact nog vaak een gonswoord dat wordt verward met goede bedoelingen en mooie intenties of output. Goede bedoelingen of outputs leiden echter niet automatisch tot positieve impact. Ook het onderzoeken van eventuele onbedoelde, negatieve impact heeft nog weinig aandacht. ‘Vaak ligt de focus heel snel op het positieve’, beargumenteert ook Jan Jaap Knol. ↓

In hoeverre zijn de volgende motivaties van belang voor impact binnen jouw organisatie?

Gemiddelde (op schaal 1 tot 5)

Betrokkenheid: omdat het zo hoort

3.77

Berekenend: omdat het loont

3.49

Conformerend: omdat iedereen het doet/het normaal is

2.54

Zorgzaamheid: omdat ik het wil

4.03

Zingeving: omdat het onze missie is een positieve impact te maken

4.68

Museumnacht,
Bijlmer
Parktheater,
Amsterdam, 2022.
Fotografie: Joep
Hijwegen



‘Het gevaar van naar een doel redeneren is dus ook heel groot.’ Ook Fonds 21 ziet het belang in van aandacht voor onbedoelde en onverwachte impact van culturele organisaties. Bij Fonds 21 gaat het daarom niet alleen om de uitkomst, maar ook om het proces. Laura Teeuwisse benadrukt dan ook dat de evaluaties van Fonds 21 niet uitsluitend draaien om de vraag of de doelen zijn bereikt. De evaluaties gaan juist ook om het reflecteren op wat de organisatie wilde bereiken en in hoeverre het gevoel bestaat dat dit is gelukt. ‘Op het moment dat je alleen maar op die positieve doelstellingen die men heeft bereikt gaat zitten, zou je organisaties kunnen verlammen. Dan krijg je ook dat impact washing, dat men het mooier maakt dan het is’, vindt Henk Christophersen.

Rapporteren op impact

Om impactgericht te kunnen werken is er ruimte nodig om te kunnen bijsturen op de beoogde effecten. Dit bijsturen kan door verandertheorieën te ontwikkelen die inzicht geven in de relatie tussen de interventie en de beoogde impact. Hoe denk ik impact te maken en welke aannames maak ik daarbij? Hoe aannemelijk is het dat mijn interventie tot die impact leidt?

De ontwikkeling van een verandertheorie kan antwoord geven op deze vragen. Echter, de verandertheorie bestaat uit aannames. Dit maakt het nog geen impact. Daarom moeten deze aannames getest worden door – gericht gekozen – impactmetingen. De inzichten en resultaten uit de metingen stellen culturele organisaties in staat andere strategische keuzes te maken. ↓

‘Het gevaar van naar een doel redeneren is heel groot’

Maar organisaties moeten wél worden gefaciliteerd om een verandertheorie te maken, impactmetingen op die wijze in te vullen en bij te kunnen sturen. Daar valt nog een wereld te winnen. Zo gaf Waanders aan dat groei, nieuwe programmering en bezoekersaantallen nog regelmatig leidend zijn in de verantwoording aan financiers.

De vraag om verantwoording lijkt in Nederland groter dan in omliggende landen, zoals Frankrijk en Duitsland. ‘De culturele wereld verhoudt zich toch wel moeizaam tot verantwoord’, zo licht Knol de situatie in Nederland toe. Volgens Visser heeft dat te maken met dat kunst en cultuur in Nederland, in tegenstelling tot Frankrijk en Duitsland, niet – zoals landbouw, zorg of wetenschap – als volwaardige zuil van de maatschappij wordt gezien. Hier is men nog steeds bezig om het bestaan van kunst en cultuur te rechtvaardigen. ‘Doordat de zuil “Kunst en cultuur” verhoudingsgewijs insignifican is en er een focus op verantwoord ligt, is de economische verantwoording (hoeveel geld levert het op?) en toegepaste werking (is het wel nuttig genoeg?) van kunst op de voorgrond komen te staan’, legt Visser uit. Het risico is daarmee dat impact een afvinklijstje

wordt, zo waarschuwt Knol. ‘Het gevaar is dat “impact” plat wordt geslagen in termen van mixed methods, verandertheorie en businessmodel. Overheden of adviesorganen zoals de Raad voor Cultuur kunnen op deze termen criteria stellen, zonder dat daar echt een goed uitgewerkte visie op impact onder ligt.’

Toch blijkt uit de resultaten van de vragenlijst dat maar weinig financiers uit onze onderzoeksgroep al om impact ter verantwoording vragen. Van de financiers geeft 41,7 procent aan dat impact weliswaar onderdeel is van de criteria om vooraf gelden toe te kennen, maar slechts 8,3 procent geeft aan dat zij achteraf een impactrapportage ter verantwoording vragen. Uit het onderzoek blijkt tevens dat de mening van financiers niet significant verschilt van de mening van culturele organisaties. Beide lijken zich niet negatief te verhouden tot een impactrapportage, maar zijn ook niet zeer uitgesproken positief.

De rol en impact van kunst en cultuur

De resultaten uit de vragenlijst wijzen uit dat respondenten positief staan ten opzichte van de maatschappelijke potentie van kunst en cultuur. Zo reageren respondenten instemmend op de stelling dat de positieve impact van culturele

Project 100%
Hedendaags,
een initiatief van
MaMA, TENT en
Kunstinstituut
Melly met steun
van onder andere
Fonds21,
Rotterdam.
Fotografie: Aad
Hoogendoorn



en creatieve organisaties groter is dan vaak wordt gedacht door de maatschappij (gemiddelde van 4.3¹¹). Ook vinden respondenten dat culturele en creatieve organisaties de potentie hebben om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken (4.36). Opvallend genoeg zijn culturele organisaties het hier zelfs significant meer eens (4.44) dan financiers (3.92, $p=0.010$). Opmerkelijk, want de opvatting lijkt te heersen dat het vooral de financiers zijn die om maatschappelijk gerelateerde doelstellingen vragen. Dit resultaat impliceert dat culturele organisaties zélf juist veel positiever zijn over de maatschappelijke rol die zij kunnen vervullen.

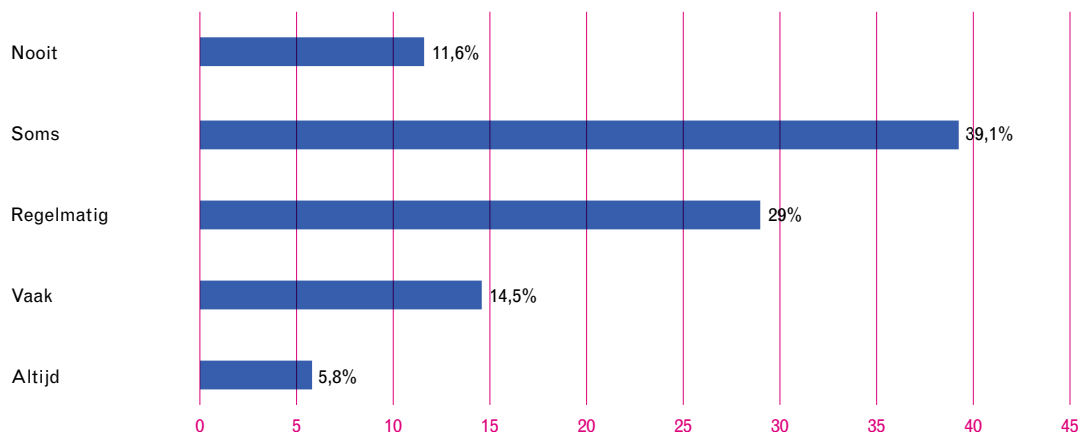
In de sector zijn daarbij regelmatig discussies, waarbij kritiek wordt geuit op de instrumentaliteit van kunst en cultuur. Een mogelijke verklaring heeft te maken met de sterke verantwoordingsdrang in Nederland. Door de sterke focus op verantwoorden, is de toegepaste werking van kunst op de voorgrond komen te staan. Visser vermoedt dat als gevolg hiervan veel kunst wordt gemaakt waaraan een maatschappelijk doel is gekoppeld. Deels wordt kunst vanuit intrinsieke motivatie aan maatschappelijke doelen gekoppeld, maar deels kan het ook zijn voortgekomen uit het voortdurend moeten rechtvaardigen door culturele organisaties. ‘Met de huidige toevoeging van het criterium “maatschappelijke relevantie” door de Raad voor Cultuur wordt deze tendens nog eens versterkt’, beargumenteert Visser.

Culturele organisaties onderschrijven dus hun maatschappelijke potentie. Maar op welke

terreinen zien zij dan een rol voor zichzelf weggelegd? Welke impactgebieden zijn relevant voor hun organisatie? Als antwoord op de vraag welke maatschappelijke onderwerpen op dit moment het meest relevant en urgent zijn voor de sector werden toegankelijkheid, inclusieve en diverse producties, talentontwikkeling, cultuurparticipatie en fair practice/fair pay het meest genoemd. Op de vraag welke impactgebieden in de nabije toekomst relevant zijn, noemen organisaties sociale cohesie als een ander belangrijk onderwerp. Ook impactfinanciering en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden door respondenten benoemd als relevante thema's in de nabije toekomst. Welke impactgebieden urgent en relevant zijn voor organisaties in de culturele sector verandert door de tijd heen. Daarom is onze aanbeveling om binnen verantwoordingsprocessen de ruimte te bieden voor een evaluatie die passend is bij de (maatschappelijke) doelen van culturele organisaties. Ook moet er ruimte zijn om bedoelde en onbedoelde, positieve en negatieve en indirecte en directe impact te onderzoeken en om ervan te leren.

Barrières voor impact

Ondanks de intrinsieke motivatie om met impact aan de slag te gaan en de maatschappelijke potentie van kunst en cultuur die respondenten zien, ervaren de organisaties vandaag de dag wel barrières. Deze barrières bemoeilijken het om impactdenken, -meten en -sturen in de organisatie te ontwikkelen (zie Figuur 3). ↓



Figuur 3. Ervaring van barrières (in procenten)

Er zijn verschillende soorten barrières te onderscheiden. Zo kunnen culturele organisaties individuele, organisatorische en institutionele barrières ervaren.¹² Individuele barrières hebben betrekking op houding, draagvlak en bewustzijn van medewerkers van de culturele organisatie. Organisatorische barrières betreffen interne aspecten van culturele organisaties die het succesvol implementeren van impact tegenhouden, zoals middelen, kennis of leiderschap. Tot slot refereren de institutionele barrières naar beleidsmatige oorzaken die het implementeren van impact bemoeilijken.

Institutionele barrières worden door de respondenten het meest ervaren. De gemiddelde score is 3,58¹³ en betekent dat respondenten deze barrières licht ervaren. Voor zowel de fondsen (3,54) als voor de culturele organisaties zelf (3,64) worden de institutionele barrières het meest gevoeld. Met name vinden de respondenten dat het Nederlandse kunst- en cultuurbeleid te weinig inzet op langetermijnbeleid en duurzame innovatie (3,95). In lijn daarmee vinden respondenten dat Nederlandse geldverstrekkers nog niet altijd zijn gericht op langetermijnwaardecreatie van kunst en cultuur (3,51). Daar valt wat voor te zeggen, want het langetermijnperspectief dat je nodig hebt om impact goed in een organisatie in te bedden is niet altijd in lijn met de vierjarige periodes van het cultuurbestel en zeker niet met projectfinanciering.

Het gebrek aan middelen maakt het lastig om met impact aan de slag te gaan

Christophersen beaamt dat ook Fonds 21 regelmatig 'korte' projecten ondersteunt, zoals een toneelstuk of documentaire. Hiermee wil het fonds bewustzijn en betrokkenheid vergroten. Daarnaast doet het fonds bewust een aantal meerjarige ondersteuning. Met deze meerjarige ondersteuning wil het fonds meer inzetten op duurzaamheid en echte (systeem-) veranderingen. Daarvoor is langetermijnbeleid cruciaal.

Een andere institutionele barrière die wordt ervaren is een gebrek aan faciliteiten, die het impactdenken, -meten en -sturen mogelijk moeilijk maken (3,64). Dit komt overeen met de belangrijkste organisatorische barrière die wordt ervaren: het gebrek aan middelen, zoals geld, tijd of mankracht, maakt het lastig om met impact aan de slag te gaan (3,77). Met name voor culturele organisaties (4,06) is deze barrière groot. Een barrière die op individueel niveau vooral wordt ervaren heeft betrekking op het gebrek aan kennis onder medewerkers om impactdenken, -meten en -sturen op te nemen in projecten en programma's (3,61), evenals het ervaren van een gebrek aan openbaar beschikbaar bewijs voor de positieve effecten ervan (3,43).

Hoewel institutionele barrières gemiddeld gezien het meest worden ervaren door fondsen en culturele organisaties, zien we een ander beeld wanneer we onderscheid maken tussen het type respondenten. Door respondenten die inhoudelijk en strategisch verantwoordelijk zijn, worden namelijk wel de individuele barrières het meest ervaren (3,52). Zij vinden vaker dan bestuurlijk verantwoordelijken dat er bij medewerkers te weinig draagvlak is voor impactdenken, -meten en -sturen (3,20 vs. 2,38, $p=.018$) en vinden vaker dan bestuurlijk verantwoordelijken (3,60 vs. 2,74, $p=.028$) dat er geen eigenaarschap voor impact onder medewerkers is.

Conclusie en discussie

De organisaties uit onze onderzoeksgroep¹⁴ zijn positief over de maatschappelijke potentie van kunst en cultuur. Organisaties zijn gemotiveerd om impact verder te brengen in de organisatie. Ze zijn gemotiveerd om impactgericht te werken vanuit een vorm van zingeving: het merendeel van de respondenten geeft aan dat het hun missie is om een positieve impact te maken. ↓

Echter, er zijn veel minder organisaties die ook daadwerkelijk op impact sturen of hun impact meten. Het organisatiebreed en integraal benaderen van impact gebeurt nog maar weinig, terwijl juist dat het sturen op de beoogde impact mogelijk maakt.

Respondenten ervaren regelmatig barrières, die hen beletten impact verder in de organisatie te ontwikkelen. Organisaties geven aan het meest institutionele barrières te ervaren. Denk hierbij aan een gebrek aan langetermijnbeleid en oog voor waardecreatie in het Nederlandse kunst- en cultuurbeleid.

Als financiers of beleidsmakers wensen dat culturele organisaties zich meer richten op ‘impact’, is het ook noodzakelijk dat zij de sector hierin passend ondersteunen. Financiers en beleidsmakers doen er goed aan de missie van organisaties als uitgangspunt te nemen, en om in te spelen op de ondersteuningsbehoeften die culturele organisaties hebben om impact verder te ontwikkelen. Dit kan onder andere door kennisdeling rondom impactdenken, -meten en -sturen te faciliteren. Maar dit kan ook concreter. Het gebrek aan middelen dat door respondenten wordt ervaren, is een heel belangrijke en concrete barrière waar financiers en overheden mee aan de slag kunnen. Bijvoorbeeld door specifiek voor dit doeleinde ontwikkelbudget ter beschikking te stellen, en de sector hiermee letterlijk financiële ruimte te geven om impact op een goede wijze te implementeren. Zeker voor de kleinere organisaties wordt het implementeren van impactdenken, -meten en -sturen op deze manier realistischer. Daarnaast is het van belang dat er niet enkel op output wordt getoetst. In plaats daarvan zou het proces, het inzichtelijk maken van positieve en negatieve impact, en het leren en optimaliseren van impactgericht werken meer moeten worden gewaardeerd.

Als er ruimte moet komen voor impactgericht werken door organisaties, moet er tussen de diverse stakeholders in het veld constructieve dialoog gevoerd worden. Denk hierbij aan rondetafelgesprekken tussen culturele organisaties en financiers en overheden die moeten leiden tot een gedeeld perspectief over impact en praktisch uitvoerbaar beleid. Er moet antwoord komen op vragen als: Welke kansen biedt impactgericht werken? Hoe kan impact-

gericht monitoren, evalueren en leren bijdragen aan inzicht, verankering en de waarde van kunst en cultuur? Hoe kunnen financiering en beleid uitstijgen boven het sturen en rapporteren op output, projectniveau en opgelegde maatschappelijke doelen?

Wanneer impactgericht werken in beleid wordt geïmplementeerd – en het recente advies van de Raad voor Cultuur (2023) stuurt hierop aan – is het belangrijk om een heldere visie te hebben en gezamenlijk oog te hebben voor de uitdagingen en de kansen die hieraan verbonden zijn. Verantwoorden op impact moet immers wel passend zijn voor de culturele organisaties, en niet gepaard gaan met een vergrote regel- en rapportagedruk en beperkte artistieke vrijheid. Echter, wanneer impact op de juiste wijze een centrale rol gaat spelen in het onderzoeken, duiden en vergroten van de waarde van kunst en cultuur, kan dit leiden tot het vergroten van de passie, de creativiteit en de maatschappelijke waarde van de sector. • ↓

Impact Centre Erasmus

Impact Centre Erasmus wil met impactdenken, -meten en -sturen organisaties stimuleren de grootst haalbare maatschappelijke bijdrage te leveren. Dit zodat mensen en middelen bewust en effectiever worden ingezet om economische, maatschappelijke en ecologische ambities te behalen. Impact Centre Erasmus werkt met en voor het bedrijfsleven, de overheid, NGO's en goede doelen om hen te ondersteunen weloverwogen keuzes te maken. Marjelle Vermeulen is gepromoveerd met haar onderzoek *Assessing the impact of culture and creativity: evidence from The Netherlands*.

TrueMotion

Consultancy TrueMotion helpt culturele en creatieve organisaties inzicht en handelingsperspectief te krijgen in hun waarde, hun rol in de samenleving en hun impact. Ze koppelen strategisch advies over organisatie- en impactmanagement aan praktische ondersteuning in (EU-) fondsenwerving, impact monitoring, het opzetten van (internationale) partnerschappen en het creëren van duurzame verdienmodellen. Iris van Irsel is vanuit het MT verantwoordelijk voor impactstrategie en impactservices.



Marjelle Vermeulen
is Impact Researcher bij Impact Centre Erasmus



Iris van Irsel
is Deputy Director en Senior Consultant bij TrueMotion

Literatuur

- Raad voor Cultuur (2023). [Advies aanvraag- en beoordelingsproces Culturele basis-infrastructuur: BIS 2025-2028](#). Den Haag: Raad voor Cultuur.
- Herderscheë, G. en S. Sitalsing (2023). [‘De polder moet op de schop vindt SER-voorzitter Kim Putters: “de plekken waar de traditionele macht wordt uitgeoefend zijn aan verandering toe”](#)’. Op: www.volkskrant.nl, 12 januari.

Noten

- 1 [Kunststof - Gunay Uslu, staatssecretaris Cultuur en Media - 07 november 2022 - NPO Radio 1 Gemist | NPO Radio 1](#)
- 2 [Burgermeester feliciteert het AFK met 50-jarig bestaan \(amsterdamsfondsvoordekunst.nl\)](#)
- 3 TrueMotion is het resultaat van een recente fusie tussen BECCA Europe en efesai.
- 4 Wanneer in het beschrijven van de resultaten wordt gesproken over ‘culturele organisatie’, heeft dit betrekking op alle antwoorden van respondenten van ‘een organisatie in het culturele, kunsten- of creatieve veld. Wanneer wordt gesproken over financier, heeft dit betrekking op de antwoorden van de respondenten van ‘een investeerder, fonds of financier’. Deze keuze is gemaakt om het leesgemak te bevorderen.
- 5 Op de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek, heeft een totaal van 104 deelnemers gereageerd. Na een datacheck bleven 93 bruikbare responses over.
- 6 De definitie van impact die binnen dit artikel en het onderzoek is gehanteerd luidt als volgt: De verandering (positief/negatief, direct/indirect, bedoeld/onbedoeld, maatschappelijk/individueel, economisch/sociaal/ecologisch) die toe te kennen is aan de activiteiten van de organisatie.
- 7 De gesloten vragen konden beantwoord worden op een vijfpunts Likert-schaal. Aan de hand van independent t-testen hebben we kunnen achterhalen of financiers op bepaalde onderwerpen anders reageren dan culturele organisaties. Ook hebben we in kaart kunnen brengen of bestuurlijk verantwoordelijken een andere kijk op impact hebben dan strategisch en inhoudelijk verantwoordelijken.
- 8 Op schaal van 1-10.
- 9 Onder ‘bestuurlijke verantwoordelijkheid’ vallen onder andere de functies algemeen directeur, zakelijk directeur, artistiek directeur of bestuurslid. Functies die vallen onder ‘strategische en inhoudelijke verantwoordelijkheid’ zijn onder andere Hoofd Educatie, Hoofd Marketing en Communicatie, Impactmanager of MVO-manager.
- 10 Op schaal van 1-10.
- 11 Op schaal 1-5.
- 12 In de vragenlijst zijn stellingen opgenomen die betrekking hebben op individuele, organisationele en institutionele barrières. Na een KMO-analyse en factoranalyse is op basis van de gemiddelden van de losse stellingen, een nieuwe variabele ontwikkeld.
- 13 Op schaal 1-5.
- 14 We moeten ons bewust zijn dat de respondenten die op de uitnodiging om de vragenlijst in te vullen zijn ingegaan mogelijk ‘biased’ kunnen zijn geweest. Derhalve zijn we ons ook bewust dat de onderzoeksresultaten niet te generaliseren zijn voor de gehele culturele sector. Wel biedt het onderzoek waardevolle inzichten en handvatten voor diverse stakeholders in de culturele sector.

Colofon

Boekman Extra is een onregelmatig verschijnende digitale uitgave van de Boekmanstichting.

De Boekmanstichting verzamelt en verspreidt kennis en informatie over kunst en cultuur in beleid en praktijk. Het werkterrein omvat het kunst- en cultuurbeleid van de overheden, particuliere financiering van kunst, de sociaal-economische en juridische aspecten van de kunsten en het kunstenaarsberoep, marketing en sponsoring, culturele organisaties en manifestaties, kunst in relatie tot (nieuwe) media, cultuurbehoud, kunst-educatie, amateurkunst en kunstvakonderwijs.

Zie ook www.boekman.nl

Redactie

Jan Jaap Knol
André Nuchelmans

Productie

André Nuchelmans

Redactieadres

Boekmanstichting,
t.a.v. redactie
Boekman Extra
Herengracht 415,
1017 BP Amsterdam,
telefoon 020 – 624 37 36,
e-mail
redactie@boekman.nl

Kopij volgens de redactie-aanwijzingen via e-mail

Eindredactie en correctie

Paul Postema, Loft 238
Tekst & Media

Beeldredactie

André Nuchelmans
Joseph Plateau

Vormgeving

Joseph Plateau,
Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Al het mogelijke is gedaan om rechthebbenden van beeld te achterhalen. Indien u meent over auteursrechten te beschikken van beeld in deze *Boekman Extra*, dan kunt u contact opnemen met de Boekmanstichting in Amsterdam.