Impact Centre Erasmus

PILOT ONDERZOEK IMPACTGERICHT WERKEN BIS-INSTELLINGEN

Auteurs:
Prof. dr. Karen Maas
Dr. Marjelle Vermeulen
David van de Velde MsC

Datum:
14 april 2026

Onderzoek in opdracht van:
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Erasmus University Rotterdam
Make it happen.

Inhoud

1. AANLEIDING 2

1.1 Duiding van kernbegrippen en uitgangspunten 3

1.2 Scoping en afbakening van het onderzoek 5

2. DESK STUDY LITERATUUR EN IMPACTMETHODES 7

2.1 Doel en afbakening van de desk study 7

2.2 Aanpak desk study 7

2.3 Resultaten desk study 7

2.4 Verschillende impactperspectieven 9

2.5 Selectie methodes voor het onderzoek 10

3. PROCES & ONDERZOEKSAANPAK 11

3.1 Selectie van bis-instellingen 12

3.2 Clustering naar omzetgrootte 13

3.3 Proces met de bis-instellingen 13

3.4 Dataverzameling bij bis-instellingen 14

3.5 Onderzoeksaanpak en analysekader 15

3.6 Betrokkenheid van subsidieverstrekkers 16

3.7 Proces met klankbordgroep 16

4. RESULTATEN 18

4.1 Overkoepelende resultaten 19

4.2 Resultaten over methodes 23

5. CONCLUSIE 35

6. AANBEVELINGEN 42

1. AANLEIDING

In aanloop naar de culturele basisinfrastructuur (bis) 2025 – 2028 is vanuit het culturele veld, de Raad voor Cultuur, de Tweede Kamer en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) toenemende aandacht ontstaan voor de maatschappelijke waarde van culturele instellingen, naast de traditionele focus op activiteiten en output. Er zijn voorstellen gedaan om in het kader van beoordeling en verantwoording van instellingen met een bredere blik te kijken naar de waarde en prestaties van culturele instellingen.

Op basis van deze voorstellen, onderzoeken en verkenningen heeft de staatssecretaris van OCW in de uitgangspuntenbrief 2025 – 2028 aangekondigd dat in de periode 2025 – 2028 een aantal pilots worden uitgevoerd. In deze pilots wordt, samen met bis-instellingen geëxperimenteerd met manieren om de maatschappelijke impact van culturele bis-instellingen inzichtelijk te maken op instellingsniveau.

Dit onderzoek heeft tot doel te verkennen welke methodes geschikt zijn om de maatschappelijke impact van individuele bis-instellingen inzichtelijk te maken, zodanig dat:

- Instellingen deze informatie kunnen gebruiken om te leren en te sturen op hun beoogde impact; en
- Subsidieverstrekkers de informatie kunnen benutten voor monitoring en verantwoording.

Dat vertaalt zich in de volgende onderzoeksvraag:

Welke methodes zijn het meest geschikt om de (maatschappelijke) impact van individuele bis-instellingen in kaart te brengen; op zo'n manier dat instellingen hierop kunnen sturen, én ze door subsidieverstrekkers gebruikt kunnen worden bij monitoring en verantwoording van instellingen?

Het onderzoek vertrekt vanuit de aanname dat bis-instellingen met hun activiteiten maatschappelijke effecten genereren voor uiteenlopende groepen, zoals bezoekers, kunstenaars, omwonenden en bredere maatschappelijke contexten. Het doel van dit onderzoek is om methodes te identificeren die bis-instellingen helpen meer zicht en grip te krijgen op deze maatschappelijke effecten. Bis-instellingen worden begeleid om deze methodes in te zetten binnen de context van hun instelling. Parallel hieraan wordt data verzameld om inzicht te krijgen in de ervaringen van deze bis-instellingen met de verschillende methodes.

Bis-instellingen

Bis-instellingen ontvangen een vierjarige subsidie op grond van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid. Aanvragen worden beoordeeld door de Raad voor Cultuur, die de minister of staatssecretaris adviseert. In de adviespraktijk wordt, naast artistieke kwaliteit en zakelijke aspecten, ook aandacht besteed aan maatschappelijke inbedding. De wijze waarop maatschappelijke impact kan worden geduid en benut, is echter (nog) geen vast onderdeel van beoordelings- en verantwoordingskaders.

1.1 Duiding van kernbegrippen en uitgangspunten

Binnen de gestelde onderzoeksvraag zijn een aantal kernbegrippen die om nadere uitleg vragen.

1.1.1 Methodes voor impactgericht werken

In dit onderzoek worden de termen 'instrumenten' en 'methodes' als synoniem van elkaar gezien. Voor deze termen bestaan geen duidelijk afgekaderde definities. Binnen dit onderzoek wordt met instrumenten en/of methodes gedoeld op samenhangende werkwijzen die culturele instellingen ondersteunen bij het expliciteren, meten en duiden van hun impact. Dit kan zowel betrekking hebben op methodes en/of instrumenten die helpen bij het vooraf doordenken van beoogde impact van een project, programma of bis-instelling (impactdenken), als op methodes en/of instrumenten die gericht zijn op het meten en evalueren van gerealiseerde effecten (impactmeten). Kenmerkend voor een methode en/of instrument is dat deze gebaseerd is op een onderliggende logica of theorie over hoe impact tot stand komt en/of hoe deze kan worden gevolgd. In het verdere van deze rapportage wordt uitsluitend de term methodes gebruikt.

1.1.2 (Maatschappelijke) impact.

Het begrip (maatschappelijke) impact wordt door het ministerie van OCW als volgt gedefinieerd: *"De bewuste impact die culturele organisaties met hun activiteiten en werking hebben op de samenleving. Het gaat hierbij om de manier waarop organisaties de levenskwaliteit, het gedrag, de omgeving, of de sociale, economische en ecologische omstandigheden van individuen, gemeenschappen of de maatschappij als geheel beïnvloeden. Effecten kunnen plaatsvinden in verschillende domeinen (denk aan gezondheidszorg, wetenschap, klimaat, kansengelijkheid of cultuur) en bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken."*

Deze effecten kunnen positief of negatief zijn, direct of indirect, en bedoeld of onbedoeld. In dit onderzoek ligt de nadruk op de vraag welke methodes goed werken om de positieve, bedoelde maatschappelijke impact in kaart te brengen en tegelijkertijd ook oog te hebben voor mogelijke onbedoelde, negatieve effecten.

1.1.3 Dubbele functie van impactinformatie

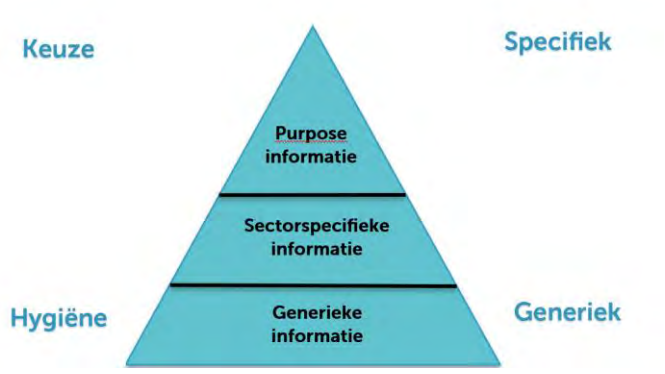
In de onderzoeksvraag wordt benoemd dat impact op zo'n manier in kaart gebracht dient te worden dat het enerzijds gebruikt kan worden om te sturen en anderzijds om te monitoren en verantwoorden.

Om deze beide doelen goed te kunnen bedienen is verschillende informatie nodig. Wetenschappelijke literatuur laat zien dat impactinformatie doorgaans een dubbele functie heeft: enerzijds monitoren en verantwoorden ('to prove') en anderzijds leren en verbeteren ('to improve'). Informatie die geschikt is voor monitoren en verantwoorden ('to prove') is niet altijd dezelfde informatie die nodig is goed om sturing te geven aan de beoogde impact van instellingen. Informatie die wordt vergaard ten behoeve van leren en verbeteren ('to improve'), stelt organisaties wél in staat om sturing te geven aan die beoogde impact. Liket, Rey-Garcia & Maas, 2014; Vermeulen en Maas, 2021).

In de onderzoeksvraag wordt sturen op impact gepositioneerd naast monitoren en verantwoorden richting subsidieverstrekkers. In dit rapport hanteren wij, op basis van wetenschappelijke inzichten, een iets andere indeling van de functies van impactinformatie: het onderscheid tussen 'to prove' en 'to improve'.

Het 'to prove'-perspectief komt overeen met wat in de onderzoeksvraag wordt aangeduid als monitoren en verantwoorden. Het 'to improve'-perspectief wordt niet expliciet benoemd in de onderzoeksvraag. Wel wordt sturen op impact genoemd. Om daadwerkelijk te kunnen sturen, is impactinformatie nodig die inzicht geeft en daarmee leren en verbeteren mogelijk maakt ('to improve').

Op basis van dit onderscheid verwachten de onderzoekers dat er verschillende typen informatie nodig zijn om zowel op impact te kunnen sturen als erover te kunnen verantwoorden. In dit onderzoek wordt daarom ook verkend of het onderscheid tussen verschillende typen informatie bijdraagt aan impactgericht werken door bis-instellingen. In figuur 1 zijn deze verschillende typen informatie weergegeven.



Figuur 1 – Typen informatie voor verantwoording en om te kunnen sturen

Figuur 1 impliceert dat voor impactgericht werken verschillende typen informatie nodig zijn.

- Generieke informatie is voorwaardelijk voor impact en relevant voor verantwoording, dit is relevant voor alle bis-instellingen;
- Sectorspecifieke informatie is niet relevant voor alle bis-instellingen, maar wel binnen bepaalde sectoren; en
- Purpose informatie[1] is gerelateerd aan de missie en strategie van bis-instellingen. Deze informatie verschilt daarom sterk tussen verschillende instellingen.

1.1.4 Verschillende fasen van impactgericht werken

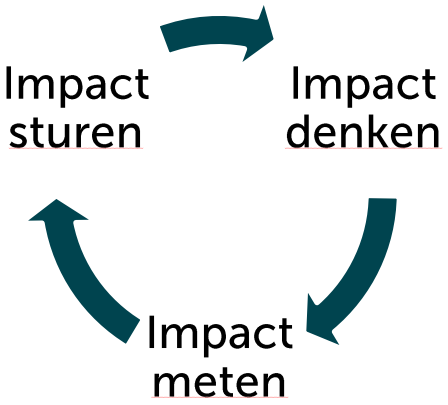
Naast de verschillende wijzen waarop culturele instellingen impactinformatie kunnen gebruiken (enerzijds 'to prove', anderzijds 'to improve'), is het ook belangrijk te benoemen dat impactgericht werken meer is dan 'impactmeten' alleen. In de praktijk wordt het werken met impact vaak direct verbonden met impactmeten. Echter, impactgericht werken omvat meer aspecten dan het meten alleen. Wetenschappelijke literatuur beschrijft impactgericht werken als een doorlopend proces, in plaats van een geïsoleerde, eenmalige activiteit. Dit wordt weergegeven in een model zoals te zien

[1] De term '*purpose*' laat zich niet makkelijk naar het Nederlands vertalen. Daarom is ervoor gekozen in deze rapportage om de Engelse term te gebruiken.

in figuur 2 (aangepaste versie van Vermeulen en Maas, 2021), waarin impactmeten samen met impactdenken en impactsturen onderdeel is van de cyclus van impactgericht werken.

- Impactdenken refereert aan het systematisch nadenken over de impact die je als organisatie verwacht te maken. Ook wordt er nagedacht over welke interventies passend zijn bij voor de beoogde impact.
- Impactmeten refereert aan het bemeten van de gerealiseerde impact, dit kan zowel op kwantitatieve als kwalitatieve wijze. Hiermee wordt onderzocht welke verandering optreedt, en waarom deze verandering ontstaat
- Impactsturen refereert aan het maken van onderbouwde keuzes over het bijstellen van de strategie, activiteiten of het anders verdelen van middelen. Dit sturen wordt gedaan op basis van verkregen informatie vanuit het impactdenken en impactmeten.

Het model in figuur 2 impliceert dat impactmeten zonder van tevoren te hebben nagedacht over wat te bereiken, of impactmeten zonder daar sturing aan te geven, slechts beperkt nuttig is voor organisaties of instellingen die met impact aan de slag willen gaan. Het is juist de samenhang tussen de verschillende fasen van de impactcyclus die ervoor zorgt dat men impact gericht kan werken.



Figuur 2 – Impactcyclus

Omdat de onderzoeksvraag van het onderzoek zich richt op de geschiktheid van de methodes voor zowel sturing door bis-instellingen, als op verantwoording en monitoring voor subsidieverstrekkers, is het belangrijk om in de opzet van het onderzoek rekening te houden met deze verschillende fasen van impactgericht werken. Hoewel de dubbele functie van impactinformatie (to prove en to improve) dus anders is dan de bovenstaande fasen van impactgericht werken, zijn deze wel nauw verbonden met elkaar. De functie van 'improve' geeft voeding om de impactcyclus te doorlopen, en daarmee om sturing te geven aan maatschappelijke ambities.

1.2 Scoping en afbakening van het onderzoek

Door de brede belangstelling voor impactgericht werken in de culturele sector bestaat het risico dat aan dit onderzoek uiteenlopende verwachtingen worden verbonden over de reikwijdte, doelstellingen en mogelijke beleidsconsequenties ervan. Om die reden wordt in dit hoofdstuk expliciet afgebakend wat binnen en buiten de scope van het onderzoek valt. Deze afbakening dient ter verduidelijking van het experimentele en verkennende karakter van het onderzoek en om realistische verwachtingen te scheppen bij betrokken bis-instellingen, subsidieverstrekkers en andere stakeholders.

- Ten eerste richt het onderzoek zich op het instellingsniveau. De onderzochte methodes worden toegepast bij individuele bis-instellingen. Het aggregeren van de impact van individuele bis-instellingen naar een sectoraal of systeemniveau valt buiten de scope van dit onderzoek.
- Ten tweede wordt in dit onderzoek geen normatieve uitspraak gedaan over de intrinsieke waarde van kunst en cultuur. Impactgericht werken wordt benaderd als een aanvullend perspectief dat bis-instellingen kan ondersteunen bij de reflectie op en het leren van behaalde effecten, en bij dialoog met subsidieverstrekkers. Het wordt niet benaderd als vervanging van bestaande artistieke of inhoudelijke beoordelingskaders.
- Ten derde beoogt dit onderzoek niet om bis-instellingen naar een vooraf gedefinieerd of uniform kennisniveau van impactgericht werken te brengen. Het uitgangspunt is dat instellingen verschillen in startpositie, capaciteit en context. Het nagestreefde resultaat is daarom dat instellingen voldoende inzicht ontwikkelen om bewuste keuzes te kunnen maken over *óf*, *hoe* en *op welk niveau* zij met impactgericht werken aan de slag willen gaan.
- Tot slot richt het onderzoek zich **niet** op het beoordelen of waarderen van de impact van bis-instellingen. Het doel is te verkennen of en onder welke voorwaarden methodes bis-instellingen kunnen helpen om hun impact inzichtelijk te maken en hierop te sturen. Er worden geen uitspraken gedaan over de kwaliteit, wenselijkheid of onderlinge vergelijkbaarheid van de impact van de bis-instellingen.

2. DESK STUDY LITERATUUR EN IMPACTMETHODES

2.1 Doel en afbakening van de desk study

Ter voorbereiding op het onderzoek is een desk study uitgevoerd met als doel een overzicht te verkrijgen van bestaande methodes voor impactgericht werken die potentieel toepasbaar zijn voor bis-instellingen. Door deze methodes vervolgens te analyseren op aanpak, manier van meten en andere karakteristieken kon een goed onderbouwde keuze voor de methodes in dit onderzoek worden gemaakt. De desk study diende nadrukkelijk niet om een uitputtend overzicht te bieden, maar om op systematische wijze methodes te identificeren en te analyseren die relevant zijn voor de centrale onderzoeksvraag.

In lijn met de onderzoeksvraag ligt de focus op methodes die:

- instellingen ondersteunen bij het expliciteren, meten of duiden van impact; en
- bruikbaar zijn in een context waarin zowel leren en verbeteren (*to improve*) als monitoring en verantwoording (*to prove*) een rol spelen.

2.2 Aanpak desk study

De desk study is uitgevoerd op basis van openbare informatie, de aangeleverde informatie vanuit OCW en de praktijkervaring van het Impact Centre Erasmus binnen en buiten de kunst- en culturele sector. Daarbij is zowel gekeken naar methodes die al in de culturele sector worden toegepast, als naar methodes die daarbuiten worden gebruikt maar mogelijk ook toepasbaar zijn voor de cultuursector. Op basis van deze verkenning is een longlist opgesteld van 73 methodes die in verschillende sectoren worden ingezet voor impactgericht werken. De desk study toont aan dat ten tijde van de desk study 28 van deze 73 methodes door culturele instellingen mogelijk toepasbaar zijn binnen de culturele sector. Dit wil echter niet zeggen dat de overige methodes op de longlist van 73 methodes niet relevant voor de culturele sector kunnen zijn. Tevens zegt de lijst met 28 methodes die momenteel worden toegepast in de culturele sector niets over de omvang en intensiteit waarin de methode door culturele instellingen wordt toegepast. Wel tonen de lijsten aan dat er veel verschillende methoden bestaan waar culturele instellingen uit kunnen kiezen wanneer ze meer impactgericht willen werken.

Beide lijsten zijn terug te vinden in bijlage 7.2. De 28 methodes die in de culturele sector worden toegepast zijn geanalyseerd aan de hand van drie kenmerken: (1) de fase van impactgericht werken waarop de methode primair is gericht (impactdenken, impactmeten en/of impactsturen), (2) de mate waarin de methode werkt met concreet geoperationaliseerde indicatoren, en (3) de vraag of de bijbehorende tooling vrij toegankelijk is of gepaard gaat met financiële kosten.

2.3 Resultaten desk study

De 28 geanalyseerde methodes die worden gebruikt in de culturele sector zijn grofweg op te delen in twee categorieën.

- De eerste, en ook grootste categorie bevat methodes die zich primair op het beschrijven van specifieke stappen in een impactproces, zonder concreet te maken hoe deze stappen in de praktijk moeten worden ingevuld. Deze methodes bieden vooral richtinggevende principes, maar laten veel ruimte voor interpretatie en operationalisering. Het ontbreekt deze methodes veelal aan vooraf gedefinieerde, helder geoperationaliseerde indicatoren. In analytische zin functioneren deze methodes daarmee als 'lege huls': zij bieden een raamwerk of structuur, maar vereisen dat instellingen zelf bepalen welke data in de fase van impactmeten wordt

verzameld, welke aannames worden gehanteerd en op welke wijze gegevens worden geoperationaliseerd en geanalyseerd. De uitkomsten van dergelijke methodes zijn daardoor in hoge mate afhankelijk van de keuzes die instellingen in dit proces maken. Op basis van de desk study is het nog onvoldoende duidelijk in hoeverre deze methoden informatie opleveren die bruikbaar is voor 'to prove' (monitoring en verantwoording) en 'to improve' (leren & verbeteren).

- Ten tweede zijn er methodes die juist uitgewerkte indicatorensets presenteren, maar deze methodes lijken minder tot geen aandacht besteden aan het onderliggende proces van impactdenken en impactsturen. In dergelijke gevallen bestaat het risico dat metingen los komen te staan van de bredere missie van de instelling en dat de resultaten van de meting niet gebruikt kunnen worden om te sturen op impact. De desk study biedt onvoldoende inzicht in de vraag in welke mate deze methoden de dubbele functie van impactinformatie kan bedienen: ook voor deze methodes is, ondanks de focus op het meten, niet duidelijk in hoeverre deze bruikbaar zijn voor culturele instellingen 'to improve' (leren & verbeteren) en/of 'to prove' (monitoring & verantwoording).

Slechts een beperkt aantal methodes besteed expliciet aandacht voor de volledige cyclus van impactgericht werken, waarin impactdenken, impactsturen en impactmeten in samenhang worden benaderd. Een voorbeeld van een methode die deze aspecten wel in samenhang benadert, is het Impactpad.

Wat betekent dit?

De desk study toont aan dat er een groot aantal methodes beschikbaar is dat instellingen kan ondersteunen bij impactgericht werken. Tenminste 28 van deze methoden worden momenteel toegepast in de culturele sector. Enerzijds lijkt de desk study er op te wijzen dat het merendeel van de methodes zich voornamelijk richt op een deel van het impactproces (impactdenken, -meten en/ of -sturen). Deze methodes geven vooral richting aan het proces van impactgericht werken, maar bieden weinig concrete aanwijzingen voor operationalisering van impactmetingen. Anderzijds zijn er methodes die juist werken met uitgewerkte indicatorensets, maar minder aandacht besteden aan het onderliggende proces van reflectie en sturing op impact. Veel methodes lijken zich daarmee primair op één onderdeel van het impactproces te richten, terwijl impactgericht werken juist vraagt om samenhang tussen impactdenken, impactmeten en impactsturen.

Daarnaast toonde literatuur aan dat impactinformatie doorgaans een dubbele functie heeft: enerzijds monitoren en verantwoorden ('to prove') en anderzijds leren en verbeteren ('to improve'). Op basis van de desk study is echter niet goed vast te stellen in hoeverre afzonderlijke methodes deze dubbele functie ondersteunen. In veel gevallen hangt dit sterk af van de motivatie waarmee instellingen de methode toepassen en welke keuzes zij maken in de operationalisering. De geanalyseerde methodes lijken namelijk voor beide doelen gebruikt te kunnen worden. Methoden lijken niet expliciet opgesteld met als doel te ondersteunen bij leren & verbeteren of voor monitoring & verantwoording.

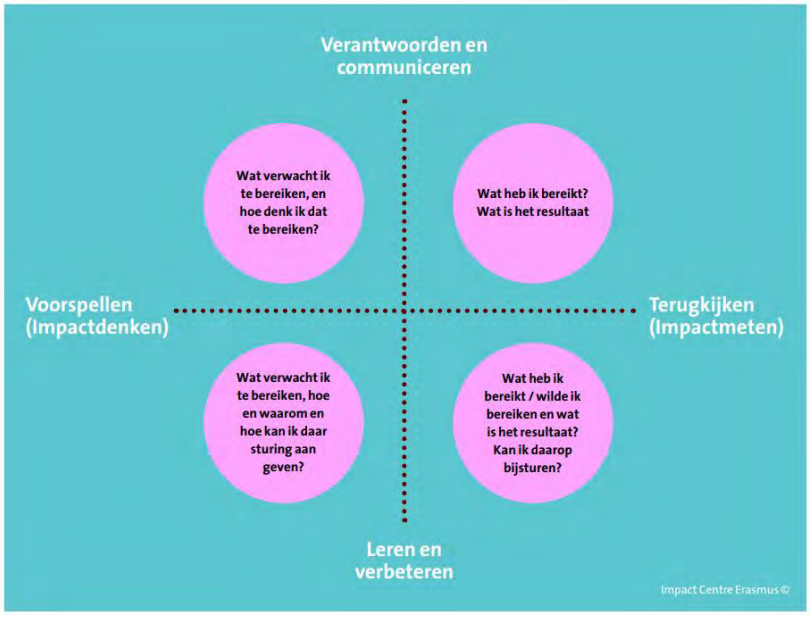
Verder is geconcludeerd dat op basis van de bevindingen uit de desk study het lastig is om methodes uitsluitend te ordenen op basis van hun kenmerken, vaak hangt dit af van hoe de methode gebruikt wordt. Het is daarom zinvol om ook te kijken naar het perspectief van waaruit instellingen impactinformatie gebruiken: welke vragen staan centraal, met welk doel wordt informatie verzameld, en hoe wordt deze informatie benut? Op basis van deze duidingssessie zijn vier verschillende impactperspectieven geïdentificeerd van waaruit instellingen methodes voor impactgericht werken kunnen inzetten. Deze perspectieven vormen een analytisch kader om beter te begrijpen welke

typen impactvragen centraal kunnen staan en op welke manier impactinformatie gebruikt kan worden door culturele instellingen.

In de volgende paragraaf worden deze vier impactperspectieven toegelicht.

2.4 Verschillende impactperspectieven

Op basis van de expertsessie die is gehouden naar aanleiding van de deskstudy, zijn vier perspectieven geïdentificeerd van waaruit een instelling met impact aan de slag kan gaan. Figuur 3 toont deze vier perspectieven. Deze vier impactperspectieven zijn te onderscheiden langs twee assen: 1. Voorspellen versus terugkijken, en 2. Leren en verbeteren versus verantwoorden en communiceren. De inhoud van de assen verwijzen naar de verschillende fasen van impactgericht werken en de dubbele functie van impactinformatie, zoals beschreven door Vermeulen en Maas (2021) en Liket et al. (2014).



Figuur 3 – Matrix met impactperspectieven

Ieder impactperspectief heeft een andere focus:

- **Linksboven**: Impactdenken vanuit verantwoording en communicatie is gericht op het expliciteren van beoogde impact met het oog op externe verantwoording en positionering;
- **Rechtsboven**: Impactmeten vanuit verantwoording en communicatie is gericht op het terugkijkend vaststellen en rapporteren van gerealiseerde effecten;
- **Linksonder**: Impactdenken vanuit leren en verbeteren is gericht op het vooraf doordenken van veranderlogica om interne reflectie, bijsturing en verbetering mogelijk te maken; en
- **Rechtsonder**: Impactmeten vanuit leren en verbeteren is gericht op het evalueren van effecten met als doel inzicht te verkrijgen in wat werkt, voor wie, en onder welke omstandigheden, om vanuit daar bij te kunnen sturen.

Deze impactperspectieven sluiten elkaar niet uit. In de praktijk kunnen instellingen meerdere perspectieven combineren of in de tijd afwisselen. De aanname is dat een culturele instelling kan sturen op de beoogde impact door te navigeren door de verschillende impactperspectieven heen.

Het onderzoek verkent in hoeverre bis-instellingen deze perspectieven herkennen, benutten, en als complementair ervaren.

Afhankelijk van het impactperspectief staat ook steeds een andere impactvraag centraal zoals te zien in de roze bollen in figuur 3. Meer informatie over deze specifieke impactvragen is te vinden in bijlage 7.3

2.5 Selectie methodes voor het onderzoek

De desk study laat zien dat methodes voor impactgericht werken sterk van elkaar verschillen in doel, focus en toepassing. Veel methodes lijken zich primair te richten op één fase van impactgericht werken, zoals impactdenken, impactmeten of impactsturen. Daarnaast is op basis van de desk study niet goed vast te stellen in hoeverre afzonderlijke methodes de dubbele functie van impactinformatie – leren en verbeteren ('to improve') en monitoren en verantwoorden ('to prove') – kunnen bedienen. De analyse in paragraaf 2.4 laat bovendien zien dat instellingen vanuit verschillende impactperspectieven met impactinformatie kunnen werken. Afhankelijk van het perspectief staan andere impactvragen centraal en wordt andere informatie verzameld en gebruikt. Deze bevindingen maken het weinig waarschijnlijk dat één enkele methode toereikend is om recht te doen aan zowel de verschillende fasen van impactgericht werken als aan de verschillende functies die impactinformatie kan vervullen.

In 1.1.4 is al beschreven dat impactgericht werken een doorlopend proces betreft, waarin impactdenken, impactsturen en impactmeten met elkaar samenhangen. Er wordt benoemd dat wanneer deze fasen los van elkaar worden toepast, dit slechts beperkt nuttig is voor instellingen die impactgericht willen werken. De resultaten uit de desk study sluiten aan bij deze eerdere conclusie. Daarom is er in het onderzoek gekozen voor een benadering waarbij deelnemende bis-instellingen een samenhangend proces doorlopen waarin alle fasen van impactgericht werken aan bod komen. In plaats van één methode te testen, wordt gewerkt met een set van methodes die gezamenlijk verschillende fasen van de impactcyclus en verschillende impactperspectieven afdekken. Alle deelnemende bis-instellingen doorlopen in het onderzoek hetzelfde impactproces en passen daarbij dezelfde methodes toe.

Uiteindelijk zijn er in het onderzoek vijf methoden geselecteerd die met de bis-instellingen worden doorlopen. Bij de selectie van methodes voor het onderzoek is niet uitsluitend gekeken naar de methodes die momenteel binnen de culturele sector worden toegepast. Naast de lijst met 28 methodes die aantoonbaar in de culturele sector worden gebruikt, is ook gekeken naar de bredere longlist van 73 methodes die in verschillende sectoren worden ingezet voor impactgericht werken. Voor de selectie van methodes in het onderzoek zijn beide overzichten als uitgangspunt genomen. Dit betekent dat niet alleen methodes zijn meegenomen die al binnen de culturele sector worden toegepast, maar ook methodes die buiten de sector worden gebruikt en mogelijk relevant kunnen zijn voor culturele instellingen. Door deze bredere selectie is verkend in hoeverre methodes uit verschillende contexten toepasbaar kunnen zijn binnen de praktijk van bis-instellingen. De geselecteerde methoden zijn:

- Impactdoelstellingen formuleren
- Corporate Social Responsibility Directive (CSRD)
- Theory of Change (ToC)
- Contextafhankelijke impactstrategie
- Kwantitatieve, kwalitatieve en/ of creatieve methoden

Door de toepassing van deze methodes wordt in dit onderzoek aangesloten bij de verschillende stappen in de impactcyclus:

- Impactdoelstellingen, CSRD en ToC vormen de noodzakelijke basis voor impactdenken:
    - De impactdoelstellingen zijn het vertrekpunt voor het expliciteren van de beoogde impact.
    - De CSRD dient als kader om relevante thema's, stakeholders en materialiteit systematisch in beeld te brengen, dit geeft waardevolle voeding voor de impactdoelstellingen.
    - De ToC maakt de veronderstelde veranderlogica tussen activiteiten en beoogde impact expliciet.
- De contextafhankelijke impactstrategie is relevant als opstap naar de fase voor impactmeten: deze methode maakt het mogelijk om meetprioriteiten af te stemmen op de strategie, context en capaciteit van de verschillende bis-instellingen.
- De fase van impactmeten wordt gedekt door het inzetten van verschillende onderzoeksinstrumenten, namelijk, kwantitatief, kwalitatief en creatief. . Bis-instellingen hadden zelf ruimte om te kiezen welke methode voor hen het meest passend was.
- Impactsturen krijgt binnen de geselecteerde set van methodes expliciet en impliciet vorm. Binnen de CSRD is impactsturen expliciet verankerd, doordat deze methode instellingen ondersteunt bij het maken van strategische keuzes op basis van materialiteit, prioritering en voortgang. Daarnaast houdt impactsturen logisch en functioneel verband met de overige methodes. Zo maakt het werken met impactdoelstellingen en een ToC zichtbaar in hoeverre activiteiten bijdragen aan de beoogde impact, wat instellingen in staat stelt om activiteiten aan te passen, te intensiveren of juist af te bouwen. De contextafhankelijke impactstrategie ondersteunt deze sturing door meetprioriteiten af te stemmen op strategie, context en capaciteit. Op deze wijze is impactsturen geen afzonderlijke stap, maar een integraal onderdeel van het impactgerichte werkproces.

Dit integrale pakket aan methodes is essentieel omdat impactdenken, -meten en –sturen niet los van elkaar kunnen worden gezien, en alleen in samenhang waardevol is voor zowel instellingen als subsidieverstrekkers. De methodes vullen elkaar aan en doen gezamenlijk recht aan de verschillende impactperspectieven die uit de desk study naar voren zijn gekomen.

De keuze om de deelnemende bis-instellingen met meerdere methodes laten werken stelt hen in staat om impactgericht werken niet te reduceren tot één instrument, maar te benaderen als samenhangend ontwikkelproces. In het onderzoek wordt verkend hoe de deelnemende bis-instellingen deze methodes ervaren, welke onderdelen als behulpzaam of belastend worden gezien, en onder welke voorwaarden zij bruikbaar zijn voor zowel leren en verbeteren, als voor monitoring en verantwoording. Een uitgebreide uitleg van deze methodes en onderbouwing van de keuze is terug te vinden in bijlage 7.4.

3. PROCES & ONDERZOEKSAANPAK

Dit hoofdstuk beschrijft de opzet en uitvoering van het onderzoek. De focus ligt op transparantie over keuzes in het onderzoeksproces en op de wijze waarop data zijn verzameld, zonder vooruit te lopen op inhoudelijke conclusies.

Het onderzoek heeft een verkennend karakter en richt zich op de vraag in hoeverre de geselecteerde methodes bruikbaar zijn voor deelnemende bis-instellingen om hun maatschappelijke impact inzichtelijk te maken, zowel ten behoeve van leren en verbeteren als voor monitoring en verantwoording. Aan de pilot binnen het onderzoek nemen twintig bis-instellingen deel. In dit hoofdstuk wordt eerst toegelicht hoe de bis-instellingen geselecteerd zijn, vervolgens wordt

besproken waar de pilot precies uit bestond en tot slot wordt weergegeven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd.

3.1 Selectie van bis-instellingen

Om uitspraken te kunnen doen over de waarde van de methodes voor verschillende typen bis-instellingen is het nodig om een goede spreiding te realiseren van de bis-instellingen aan de hand van onderscheidende karakteristieken zoals sector, omzetgrootte en provincie. Daarom is gekozen voor gestratificeerde selectie. Dit betekent dat er geen willekeurige steekproef wordt getrokken, maar dat de populatie bis-instellingen die bereid zijn mee te werken aan het onderzoek worden verdeeld in groepen op basis van sector en omzetgrootte, om een goede regionale spreiding te faciliteren is ook de standplaats van de instellingen meegenomen in de afweging. . Vervolgens worden uit die groepen bis-instellingen gekozen.

In de periode 2025-2028 zijn 117 bis-instellingen actief, twaalf van deze 117 instellingen zijn regionale musea. Vanwege een afwijkende subsidierelatie zijn deze twaalf instellingen uitgesloten van selectie. De 105 overige bis-instellingen zijn vervolgens uitgenodigd om hun interesse in deelname aan het onderzoek kenbaar te maken via een korte vragenlijst. In totaal hebben 74 bis-instellingen de vragenlijst ingevuld, waarvan 56 bis-instellingen hebben aangegeven te willen deelnemen.

Uit deze groep van 56 geïnteresseerde instellingen zijn 20 bis-instellingen geselecteerd. De selectie is zodanig samengesteld dat variatie bestaat in sectoren, provincies en omvang van de instellingen. Deze aanpak waarborgt dat verschillende contexten zijn vertegenwoordigd, zonder te pretenderen dat de selectie statistisch representatief is voor de gehele populatie bis-instellingen. Bovensectorale ondersteunende instellingen maken geen deel uit van de selectie. Deze keuze is gemaakt omdat deze instellingen een andere functie en doelstelling hebben dan de andere bis-instellingen, waardoor de onderzochte methodes in deze context anders zouden uitwerken.

In tabel 1 staat weergegeven hoe groot het totaal percentage bis-instellingen is per provincie en sector, en hoe dit zich verhoudt tot de selectie van bis-instellingen voor dit onderzoek. Hierin is bijvoorbeeld te zien dat de bis-instellingen uit de provincie Noord-Holland in het onderzoek wat ondervertegenwoordigd zijn, en bis-instellingen uit de provincie Utrecht en Zuid-Holland juist oververtegenwoordigd.

Provincie	Selectie bis-instellingen	Totaal bis-instellingen	Sector	Selectie bis-instellingen	Totaal bis-instellingen
Groningen	10%	7%	**Podiumkunsten**	45%	50%
Fryslân	5%	3%	**Ontwikkelfunctie**	15%	15%
Drenthe	0%	0%	**Ontwerp**	10%	7%
Overijssel	5%	5%	**Beeldende kunst**	15%	10%
Gelderland	5%	7%	**Debat en reflectie**	0%	1%
Noord-Brabant	10%	10%	**Letteren**	10%	5%
Limburg	5%	8%	**Bovensectorale ondersteunende instellingen**	0%	6%
Flevoland	5%	1%	**Regionale musea en sectorcollecties**	0%	2%

Zeeland	5%	1%	**Film**	5%	5%
Zuid-Holland	20%	16%			
Noord-Holland	15%	33%			
Utrecht	15%	10%			

Tabel 1 – Verdeling bis-instellingen in pilot ten opzichte van totaal qua provincie en sector.

3.2 Clustering naar omzetgrootte

Naast sector en geografische spreiding is in de selectie van bis-instellingen onderscheid gemaakt naar omzetgrootte. Naast sector en geografische spreiding is bij de selectie van bis-instellingen ook rekening gehouden met omzetgrootte. Hiervoor zijn de 74 bis-instellingen die interesse hebben getoond in deelname aan het onderzoek gerangschikt van hoge naar lage omzet. Op basis daarvan zijn grenzen bepaald die de instellingen in vier ongeveer gelijke kwartielen verdelen, met gebruik van ronde omzetgrenzen. Uit elk kwartiel zijn vervolgens vijf instellingen geselecteerd voor deelname aan het onderzoek. Instellingen binnen hetzelfde kwartiel vormen samen een cluster van vergelijkbare omzetgrootte.

Deze clustering is aangebracht omdat aannemelijk is dat de beschikbare financiële en daarmee samenhangende organisatorische capaciteit van invloed is op de mogelijkheden voor impactgericht werken. De clustering fungeert als analytisch hulpmiddel om verschillen in ervaringen en behoeften tussen instellingen te kunnen duiden. Tabel 2 toont de verdeling van de geselecteerde bis-instellingen in deze clusters.

Cluster 1 - > €5.000.000	Cluster 2 – €2.500.000 - €5.000.000
ESNS	Stichting Terschelling Oerol
Het Nationale Theater	De Schrijverscentrale
NITE en Club Guy & Roni	Stichting de Nederlandse Bachvereniging
Nederlands Philharmonisch Orkest	Kunstinstituut Melly
International Documentary Filmfestival Amsterdam	WORM
Cluster 3 – €1.500.000 – €2.500.000	Cluster 4 - < €1.500.000
BonteHond - Stichting Theater en productiehuis Almere	Stichting State of Fashion
Het Europees Keramisch Werkcentrum	Nederlandse Dansdagen
Theater Sonnevanck	Emoves / Stichting Urban Eindhoven
Stichting het Literatuurhuis	Vleeshal / SBKM
DOX	Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam

Tabel 2 – Verdeling van clusters

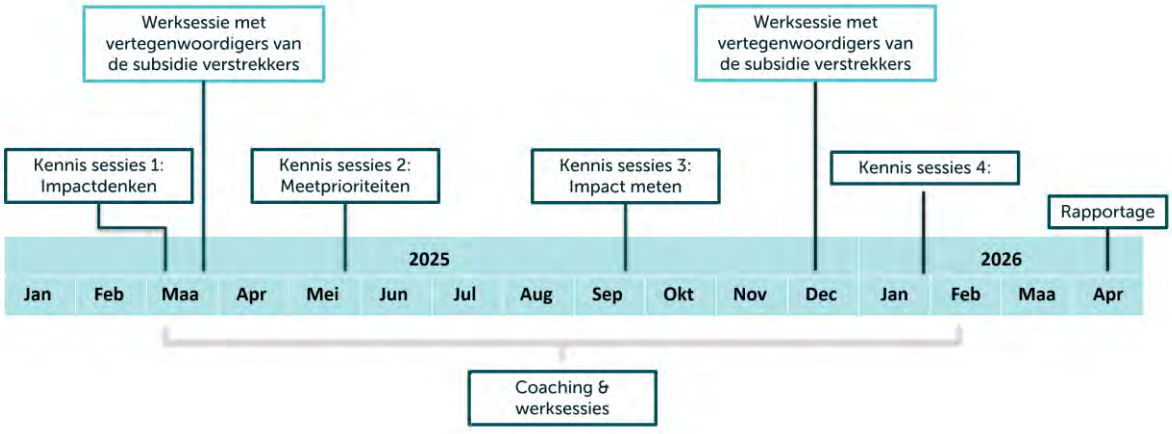
3.3 Proces met de bis-instellingen

Gedurende het onderzoek, dat plaatsvond in de periode maart 2025 tot en met januari 2026, zijn de deelnemende bis-instellingen door de onderzoekers van Impact Centre Erasmus begeleid bij het toepassen van de geselecteerde methodes. De begeleiding was erop gericht instellingen in staat te stellen de methodes toe te passen binnen hun eigen context, zonder voorschrijvend te zijn

over inhoudelijke keuzes. De mate waarin bis-instellingen gebruikmaakten van de verschillende begeleidingsvormen verschilde.

De begeleiding is opgebouwd uit een combinatie van plenaire kennissessies, peer-to-peer learning, online werksessies en een strippenkaart waarmee instellingen individuele begeleiding kunnen krijgen van een onderzoeker. Hieronder wordt een verdere specificatie van de pilot met de bis-instellingen gegeven.

- Vier plenaire sessies, gecentreerd rondom de methodes gerelateerd aan de stappen impactdenken, impactmeten en impactsturen, zijn georganiseerd om kennisdeling en –uitwisseling te faciliteren.
    - Kennissessie 1: Impactdenken
    - Kennissessie 2: Meetprioriteiten selecteren
    - Kennissessie 3: Impact meten en operationaliseren
    - Kennissessie 4: Impactstrategie
- Gedurende en na de plenaire sessies gaan de deelnemende bis-instellingen met de methode aan de slag.
- Gedurende het onderzoek is gedurende het jaar negen keer een online werksessie van twee uur georganiseerd per cluster. De focus hierbinnen lag zowel op het uitwisselen van ervaringen (peer-to-peer learning) als op het geven van praktische oplossingen voor vragen en uitdagingen.
- Daarnaast kregen deelnemende BIS-instellingen een strippenkaart, waarbij ze 8x een beroep kunnen doen op individuele begeleiding van 30 minuten (digitaal) door een onderzoeker van Impact Centre Erasmus.



Figuur 4 -Tijdslijn activiteiten onderzoek

3.4 Dataverzameling bij bis-instellingen

Parallel aan de begeleiding van bis-instellingen is data verzameld om inzicht te krijgen in de ervaringen van bis-instellingen met de verschillende methodes. Hiervoor zijn verschillende databronnen gebruikt. In tabel 3 staan deze databronnen kort beschreven. Door deze combinatie van databronnen ontstaat een rijk beeld van zowel de ervaringen van bis-instellingen met het proces van werken met impact, als de resultaten die dit hen oplevert. In bijlage 7.5 wordt meer toelichting gegeven bij deze databronnen en bijbehorende onderzoeksactiviteiten.

Elementen in het onderzoek	Onderzoeksactiviteiten
Werksessies	De maandelijkse online werksessies per cluster zijn volgens een vaste opzet uitgevoerd. De sessies hebben steeds eenzelfde aanpak voor vergelijkbaarheid. Met toestemming van de deelnemers zijn deze sessies opgenomen en getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens geanalyseerd aan de hand van een coderingsschema (zie bijlage 7.10). Hoewel de opkomst steevast hoog was, zijn er ook werksessies geweest waarbij een of enkele bis-instellingen afwezig waren.
Coachingsmomenten	Van de individuele coachingsmomenten zijn aantekeningen gemaakt, waarin de kernvragen en besproken thema's zijn vastgelegd. Deze zijn geanalyseerd om te bepalen welke vragen/ thema's het meest en minst terugkwamen.
Vragenlijsten tijdens plenaire sessies	Tijdens de plenaire sessies (2, 3 & 4) zijn vragenlijsten afgenomen om de ervaringen en ontwikkelingen van de deelnemende bis-instellingen over de tijd te volgen. In de analyse worden de resultaten op deze vragenlijsten met elkaar vergeleken. In de analyse van de open antwoorden is gebruik gemaakt van een coderingsschema (zie bijlage 7.10).
Meetplannen	Gedurende het impact meetproces is alle deelnemende bis-instellingen verzocht een meetplan op te stellen waarin zij beschrijven welke effecten zij willen meten en op welke wijze.

Tabel 3 – Overzicht onderzoeksactiviteiten

3.5 Onderzoeksaanpak en analysekader

De analyse van de bevindingen is gebaseerd op een combinatie van deductieve en inductieve onderzoekselementen. Deze gecombineerde aanpak vormt het analytische kader voor het duiden van de ervaringen van bis-instellingen met de verschillende methodes. Het startpunt voor de analyse zijn transcripten die zijn gecreëerd met behulp van de transcribeer functie in Microsoft Teams. Daarnaast is voor de analyse gebruik gemaakt van ChatGPT, waarvoor prompts zijn opgesteld (zie bijlage 7.11). Een privacy statement voor het gebruik van AI is te vinden in bijlage 7.12.

Enerzijds is het onderzoek deductief ingestoken. Op basis van inzichten uit de desk study en de ervaring van het Impact Centre Erasmus met impactmeting is een coderingsschema ontwikkeld (zie bijlage 7.10). Dit coderingsschema bevat de belangrijkste thema's waarop in het onderzoek is uitgevraagd, zoals de toepasbaarheid van methodes, de ondersteuningsbehoefte, de ervaren kansen en barrières. Het coderingsschema is gebruikt bij de analyse van transcripten van werksessies, antwoorden uit vragenlijsten en andere onderzoeksdata uit de individuele coaching gesprekken en plenaire sessies. Door uitspraken van deelnemers te koppelen aan deze categorieën konden ervaringen van instellingen op een consistente wijze worden geordend en vergeleken.

Tegelijkertijd kent het onderzoek een inductieve component. In de werksessies is ruimte geboden voor open reflectie op ervaringen met impactgericht werken en met de onderzochte methodes. Instellingen konden daarbij eigen vragen, signalen en aandachtspunten inbrengen. Deze input was niet vooraf begrensd door het coderingsschema en is expliciet meegenomen in de analyse. Hierdoor konden ook thema's naar voren komen die vooraf niet waren voorzien.

Door deze combinatie van een gestructureerd analysekader en open verkenning van praktijkervaringen wordt zowel voortgebouwd op bestaande kennis over impactmeting als recht gedaan aan de specifieke context en vragen van bis-instellingen. Daarmee sluit de aanpak aan bij het verkennende karakter van dit onderzoek.

3.6 Betrokkenheid van subsidieverstrekkers

Het doel van het onderzoek is het toetsen van de bruikbaarheid van methodes om grip te krijgen op impact voor bis-instellingen én door subsidieverstrekkers voor monitoring en verantwoording. Daarom zijn ook subsidieverstrekkers betrokken gedurende het traject.

Bij aanvang van het onderzoek is een werksessie met vertegenwoordigers van verschillende subsidieverstrekkers georganiseerd om de verwachtingen, eisen en wensen ten aanzien van monitoring en verantwoording in kaart te brengen. Deze sessie vond plaats op 13 maart 2025. Tijdens de sessie waren zowel fondsen als gemeenten aanwezig. Fondsen en gemeenten hebben andere perspectieven, zo werken fondsen niet samen met bis-instellingen. Dat maakt dat de discussie met de subsidieverstrekkers breder is ingestoken. Niet alleen over bis-instellingen maar over culturele instellingen in algemene zin. Deze werksessie richtte zich o.a. op de volgende vragen:

- Welke rol kan impact volgens subsidieverstrekkers spelen in aanvraag en/of beoordelingsprocedures?
- Is er consensus over de mate waarin impact een rol moet spelen?
- Wat zijn risico's en kansen van impact in verantwoordingsprocessen?
- Welke (impact) informatie is relevant voor subsidieverstrekkers?

De hand-out van de opdracht die tijdens deze sessie is uitgedeeld aan vertegenwoordigers van subsidieverstrekkers is te vinden in bijlage 7.6. Een lijst van aanwezigen is opgenomen in bijlage 7.7.

Tegen het einde van het onderzoek is een evaluatiesessie georganiseerd waarin tussentijdse resultaten van het onderzoek zijn toegelicht aan de subsidieverstrekkers. Deze sessie vond plaats op 11 december 2025. In deze sessie is met de subsidieverstrekkers gereflecteerd op de geschiktheid van de methodes die zijn gebruikt in het onderzoek als instrument om de (maatschappelijke) impact van bis-instellingen in kaart te brengen, en in hoeverre de methodes aanknopingspunten bieden voor tussentijdse monitoring.

Gedurende beide sessies met subsidieverstrekkers zijn nauwgezette aantekeningen gemaakt. De input van subsidieverstrekkers is gebruikt om de analyse van de methodes te contextualiseren.

3.7 Proces met klankbordgroep

Ter ondersteuning van het onderzoeksproces is een klankbordgroep samengesteld, bestaande uit experts uit beleid, praktijk en onderzoek. De deelnemers van de klankbordgroep zijn, in samenspraak met het ministerie van OCW, door de onderzoekers uitgenodigd vanwege hun expertise. De klankbordgroep fungeerde als reflectief orgaan en had geen rol in de dataverzameling.

Met de klankbordgroep is op meerdere momenten gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en op tussentijdse inzichten. De betrokkenheid van de klankbordgroep draagt bij aan de duiding en aanscherping van het onderzoek, zonder sturend te zijn voor de uitkomsten. Een lijst met deelnemers van de klankbordgroep is terug te vinden in bijlage 7.8.

Gedurende het onderzoekstraject zijn de onderzoekers drie keer samengekomen met de klankbordgroep. De focus van de bijeenkomsten met de klankbordgroep staat vermeld in tabel 4.

Datum bijeenkomst	Focus	Vorm
3 juli 2025	Doel van de bijeenkomst is om deelresultaten van het onderzoek voor te leggen en te valideren. Er is getoetst op relevantie en bruikbaarheid en bood ruimte voor een kritische reflectie op het onderzoeksproces.	Hybride
7 oktober 2025	Doel van de bijeenkomst is om te reflecteren op tussentijdse onderzoeksresultaten. Tevens is er ruimte om te reflecteren op procesmatige bevindingen.	Hybride

Tabel 4 – Overzicht bijeenkomsten klankbordgroep

4. RESULTATEN

In deze sectie worden de resultaten gepresenteerd die relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden:

"Welke methodes zijn het meest geschikt om de (maatschappelijke) impact van individuele bis-instellingen in kaart te brengen; op zo'n manier dat instellingen hierop kunnen sturen, én ze door subsidieverstrekkers gebruikt kunnen worden bij monitoring en verantwoording van instellingen?"

In dit hoofdstuk worden eerst een aantal overkoepelende resultaten besproken die niet direct aan één specifieke methode gekoppeld zijn. Deze resultaten hebben betrekking op algemene ervaringen van deelnemende bis-instellingen met impactgericht werken. Vervolgens wordt per methode beschreven wat de resultaten zeggen over de geschiktheid van de methode voor:

- **leren en verbeteren door bis-instellingen**, en
- **monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers**.

De volgende methodes worden behandeld:

1. Impactdoelstellingen formuleren
2. Theory of Change (ToC)
3. Contextafhankelijke impactstrategie
4. Impactmeten
    a. Kwantitatief
    b. Kwalitatief
    c. Creatief
5. Corporate Social Responsibility Directive (CSRD)

Deze resultaten zijn gebaseerd op diverse databronnen (zie voor een meer gedetailleerde toelichting van deze databronnen het onderstaande tekstvak).

Zoals in 1.1.4 is aangegeven wordt impact in dit onderzoek beschouwd als een doorlopend proces, bestaande uit drie fasen: impactdenken, impactmeten en impactsturen. Uit de deskstudy blijkt echter dat veel bestaande methodes zich niet op alle fasen richten. Zo richten zij zich voornamelijk op het primair beschrijven van verschillende stappen in een impactproces zonder de aanwezigheid van vooraf gedefinieerde, helder geoperationaliseerde indicatoren, of presenteren ze juist uitgewerkte indicatorensets zonder aandacht te besteden aan het onderliggende proces van impactdenken en impactsturen.

Daarnaast wordt in hoofdstuk 1.1.3 geconcludeerd dat impactinformatie een dubbele functie heeft: 'to prove' en 'to improve'. Uit de desk study is echter onvoldoende gebleken of en in welke mate de onderzochte methodes culturele instellingen ondersteunen in het vervullen van beide functies. Omdat de onderzoeksvraag expliciet verwijst naar een dubbele functie van impactinformatie, wordt in de resultaten specifiek aandacht besteed aan dit onderscheid: kunnen de onderzochte methoden beide functies van impactinformatie bedienen? Per methode wordt daarom onderscheid gemaakt tussen resultaten die betrekking hebben op:

- leren en verbeteren door bis-instellingen; en
- Monitoren en verantwoorden richting subsidieverstrekkers

Wanneer relevant worden ook uitdagingen bij het gebruik van een methode beschreven. Iedere methode wordt afgesloten met een korte samenvatting.

Waarop zijn de resultaten gebaseerd?

De resultaten die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd zijn gebaseerd op verschillende databronnen: vragenlijsten, uitwerkingen van online werksessies en individuele coaching sessies, en observaties tijdens vier plenaire sessies.

Vragenlijsten. De resultaten zijn deels gebaseerd op data uit drie vragenlijsten die zijn ingevuld door respondenten van de deelnemende bis-instellingen tijdens de plenaire sessies 2, 3 en 4. De vragenlijst bij plenaire sessie 2 wordt onderzoekstechnisch aangeduid als T1. De "T" verwijst naar het moment van dataverzameling (van het Engelse *Time*), en het cijfer naar het moment van dataverzameling. De T1 is dus het eerste moment dat er een vragenlijst is uitgezet onder de deelnemende bis-instellingen. De T1-meting vond plaats in maart 2025 (N=30). De T2-vragenlijst werd afgenomen tijdens plenaire sessie 3 (september 2025; N=23), en de T3-vragenlijst tijdens plenaire sessie 4 (januari 2026; N=22).

Werksessies en coachingmomenten. Een groot deel van de resultaten is gebaseerd op de data uit de werksessies en coachingsmomenten. In totaal hebben gedurende het onderzoek 36 werksessies van twee uur plaatsgevonden. Deze werksessies zijn getranscribeerd en gecodeerd.

Daarnaast vonden 44 individuele coachingsgesprekken plaats met deelnemende bis-instellingen. Deze gesprekken duurden tussen de 30 en 60 minuten. Tijdens deze gesprekken is bijgehouden waar de ondersteuningsbehoefte van instellingen lag.

Plenaire sessies. De vier plenaire sessies boden gelegenheid om de dynamiek, onderlinge interactie en gesprekken tussen deelnemers te observeren. Door deze observaties intern te bespreken konden onderzoekers de resultaten uit de werksessies, vragenlijsten en coachingsgesprekken beter duiden.

BELANGRIJK

Zoals blijkt uit de N van de vragenlijsten zijn sommige vragenlijsten ingevuld door meerdere deelnemers van dezelfde bis-instelling. In de eerste vragenlijst is van sommige respondenten niet duidelijk namens welke bis-instelling zij de vragenlijst hebben ingevoerd waardoor het niet mogelijk is te corrigeren wanneer meerdere deelnemers van één bis-instelling de vragenlijst hebben ingevuld. Om de vergelijkbaarheid te houden met de tweede en derde vragenlijst is deze aanpassing hier ook niet gemaakt. Dit maakt dat in de tekst van de resultaten gesproken wordt over 'respondenten' wanneer het deelnemers betreft die de vragenlijst hebben ingevuld.

Wanneer het gaat over resultaten van de werksessies of coaching gesprekken wordt gesproken over 'deelnemende bis-instellingen' omdat de analyse hier wel op instellingsniveau is uitgevoerd, en niet op niveau van individuele deelnemers.

4.1 Overkoepelende resultaten

De overkoepelende resultaten worden hieronder gepresenteerd aan de hand van kansen en barrières voor het werken met impact. *Kansen* verwijzen naar mogelijke positieve effecten van impactgericht werken voor bis-instellingen. *Barrières* verwijzen naar factoren die het werken met impact belemmeren.

4.1.1 Motivaties voor impactgericht werken

Naast de vraag welke methodes geschikt zijn voor leren/verbeteren en monitoren/verantwoorden, is het relevant om inzicht te krijgen in de mate waarin instellingen gemotiveerd zijn om impactgericht te werken. De aard en mate van motivatie heeft namelijk ook implicaties op de aanpak om bis-instellingen te ondersteunen. Wanneer er een hoge mate van intrinsieke motivatie is, vraagt dit een andere aanpak dan wanneer er een lage mate van extrinsieke motivatie is. In het eerste geval is het vooral nodig om inhoudelijke begeleiding en praktische handvatten aan te reiken. In het tweede geval is het van groot belang om de waarde van impactgericht werken te verduidelijken voor bis-instellingen.

De motivatie van bis-instellingen om impactgericht werken vorm te geven is aan het begin van het traject hoog en blijft gedurende het project hoog. Aan het begin van het traject beoordelen respondenten van deelnemende bis-instellingen hun motivatie om met impact te werken gemiddeld met een **8,1** (T1). Instellingen geven aan vooral gemotiveerd te zijn omdat zij verwachten dat impactgericht werken hen helpt om doelgerichter te werken en hun impact beter zichtbaar te maken voor de buitenwereld.

Aan het einde van het traject (T3) is de motivatie licht gedaald naar **7,9**. Alle respondenten geven echter aan de intentie te hebben om impactgericht werken binnen hun instelling voort te zetten. De reden achter deze vrij stabiele motivatie is dat deelnemende bis-instellingen kansen zien om als organisatie te leren en hun impact te vergroten. Daarnaast geven zij aan dat meer grip op hun impact ook kan bijdragen aan sterkere verantwoording richting externe stakeholders.

4.1.2 Kansen van het werken met impact

De meest genoemde kans van impactgericht werken is dat het de legitimiteit van de deelnemende instellingen kan vergroten. Tijdens de werksessies benoemen twaalf bis-instellingen dit expliciet. Wanneer deelnemende bis-instellingen meer grip krijgen op hun impact, verwachten zij beter in staat te zijn om de waarde van hun instelling voor de cultuursector en de samenleving zichtbaar te maken.

"Werken met impact kan op termijn zichtbaar maken hoe kunst betekenis heeft voor de samenleving" (Werksessie 2)

Ook subsidieverstrekkers zien hierin kansen. Zij geven aan dat het waardevol is wanneer culturele instellingen meer inzicht krijgen in hun eigen impact. Dat betekent vervolgens dat ze ook beter kunnen uitleggen welke impact een subsidieverstrekker van hen kan verwachten. Tegelijkertijd geven subsidieverstrekkers aan dat zij zelf ook hun kennis en *how to* over impact willen vergroten, zodat zij bis- en andere culturele instellingen beter kunnen helpen en ondersteunen bij het werken met impact. Met subsidieverstrekkers is ook gesproken over of zij bepaalde indicatoren zien die generiek gelden, specifiek voor sectoren en indicatoren die relateren aan impact, in lijn met de piramide eerder in dit rapport (figuur 1). Subsidieverstrekkers zien waarde in een tweedeling tussen generieke indicatoren die algemeen geldend zijn voor culturele instellingen, en impact indicatoren waarin meer ruimte is voor maatwerk. Het onderscheid naar sectorspecifieke indicatoren blijkt volgens subsidieverstrekkers niet nodig.

Een tweede kans is dat impactgericht werken **meer focus binnen instellingen kan creëren**. Wanneer duidelijk is welke impact wordt beoogd en hoe de activiteiten bijdragen aan die impact, kan dit belangrijke sturingsinformatie opleveren. Activiteiten die weinig bijdragen aan de beoogde impact kunnen worden heroverwogen, terwijl onderbelichte activiteiten juist meer aandacht kunnen krijgen. Zo kan het instellingen helpen om keuzes te maken en meer gefocust te zijn. Daarnaast kan dit proces bijdragen aan meer richting en betrokkenheid binnen de instelling. Het wordt bijvoorbeeld voor medewerkers duidelijker naar welke impact de instelling streeft en hoe hun werkzaamheden daaraan bijdragen.

4.1.3 Barrières

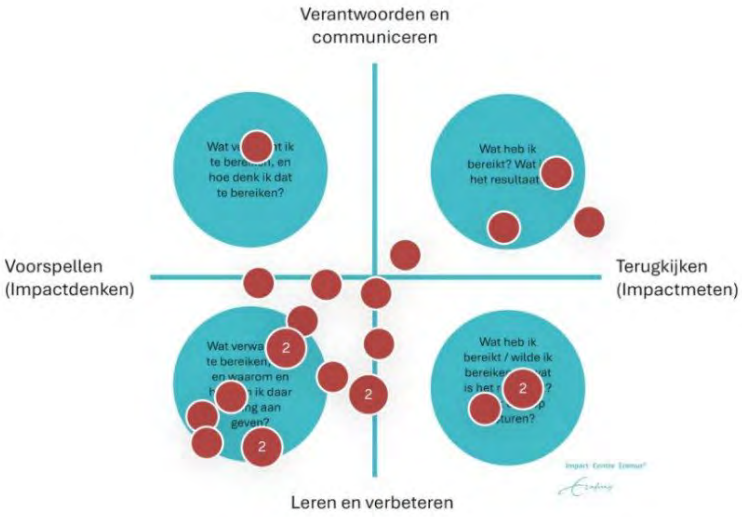
De meest genoemde barrière die naar voren komt in zowel werksessies als vragenlijsten is capaciteit, in de vorm van tijd, geld en kennis/expertise. Het werken met impact vraagt tijd en ruimte. Zo vergt het formuleren van impactdoelstellingen of het ontwikkelen van een Theory of Change vaak meer tijd dan in de dagelijkse praktijk beschikbaar is. Daarnaast vraagt dit proces regelmatig afstemming met collega's, die doorgaans ook beperkte tijd hebben. Met name bij het meten van impact wordt ook ingebracht dat instellingen naar hun idee onvoldoende expertise en kennis hebben om een betrouwbare meting uit te voeren.

Tijdens het traject is ook gevraagd wat mogelijke oplossingen hiervoor zijn. Zijn er bijvoorbeeld bestaande werkzaamheden waar minder tijd aan besteed kan worden om ruimte te maken voor impactgericht werken? Deelnemende bis-instellingen geven unaniem aan dat dit wat hen betreft niet mogelijk is. Volgens hen is extra financiering de enige oplossing om voldoende capaciteit vrij te maken voor impactgericht werken.

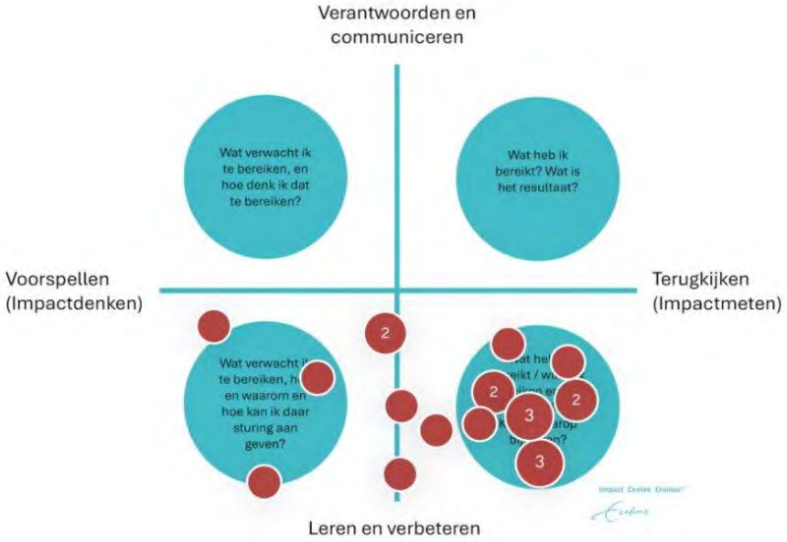
Een tweede barrière betreft zorgen over de meetbaarheid van impact. Sommige vormen van impact zijn lastig te meten en al helemaal moeilijk te kwantificeren, zoals het verminderen van polarisatie of artistieke impact waarbij een voorstelling andere makers inspireert tot nieuwe ideeën. Deelnemende bis-instellingen geven aan dat er een risico bestaat dat, wanneer subsidieverstrekkers sterker op impact gaan sturen, goed meetbare impact meer aandacht krijgt dan minder goed meetbare impact. Het risico is dat impact die lastiger meetbaar is, ondergewaardeerd kan worden.

4.1.4 Impactperspectieven

In hoofdstuk 2.4 zijn de verschillende impactperspectieven beschreven. Bij aanvang van het onderzoek bleek dat het impactperspectief van waaruit de deelnemende bis-instellingen met impactgericht werken bezig zijn, erg verschilt (zie figuur 5). Het merendeel bevindt zich linksonder in de figuur. Dit betekent dat zij een leer- en verbeterperspectief hanteren en vooral richten op impactdenken. Ongeveer een derde van de instellingen bevindt zich in een van de andere kwadranten. Bij de start is ook gevraagd in welk impactperspectief de bis-instellingen de meeste potentie voor de toekomst zien. Dit levert een ander beeld op (figuur 6). Veel deelnemende bis-instellingen verschuiven in hun verwachting naar het kwadrant rechtsonder: impactmeten vanuit een leer- en verbeterperspectief.



Figuur 5: impactperspectief dat deelnemende bis-instellingen hanteren aan het begin van het impacttraject

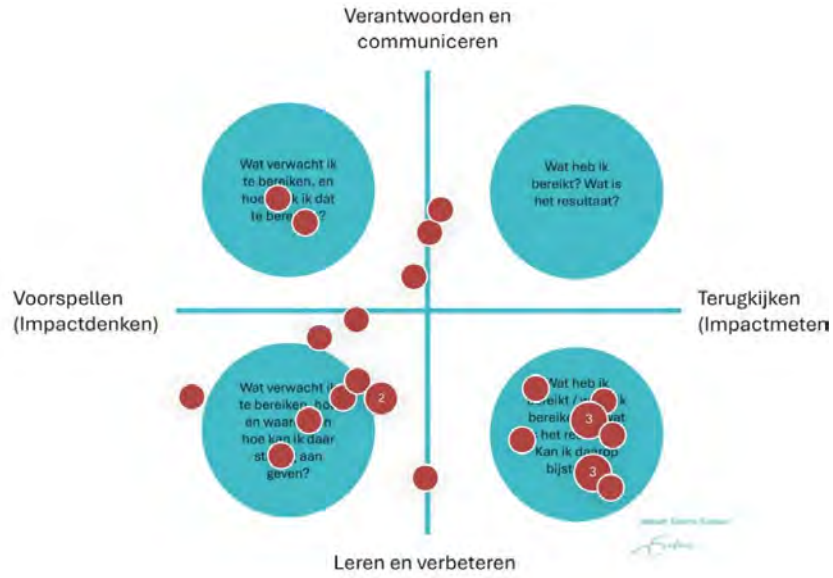


Figuur 6: impactperspectief waar deelnemende bis-instellingen de meeste potentie in zien voor de toekomst

Aan het einde van het onderzoek, nadat de bis-instellingen alle fasen van impactgericht werken hebben doorlopen, is opnieuw gevraagd welk impactperspectief op dat moment voor hen het meest passend is. Uit deze uitvraag blijkt dat het impactperspectief wederom divers en verspreid is (zie figuur 7). Een deelnemer die zijn instelling linksboven in de matrix plaatst geeft tijdens plenaire sessie 4 aan dat verantwoorden en communiceren vanuit impactdenken voor de instelling het meest passend is. Tegelijkertijd geeft deze deelnemer aan dat tijdens het traject juist is gewerkt aan impactmeten vanuit een leer- en verbeterperspectief, maar dat de resultaten nu worden gebruikt voor communicatie en verantwoording richting stakeholders. Andere bis-instellingen herkennen dit patroon. Het perspectief dat op een bepaald moment relevant is voor een instelling kan gedurende het jaar veranderen. Dit suggereert dat de fasen van impactgericht werken en de bijbehorende perspectieven onderdeel kunnen zijn van een ontwikkel- en groeiproces.

Het ene kwadrant, waarin een bepaald impactperspectief centraal staat, kan voor een culturele instelling op het ene moment het meest relevante impactperspectief zijn, terwijl dit op een ander moment in de jaaragenda een ander impactperspectief kan zijn. Zo kan ‘impactdenken’ voor een culturele instelling op het ene moment het meest relevant zijn, terwijl later in het jaar ‘impactmeten’

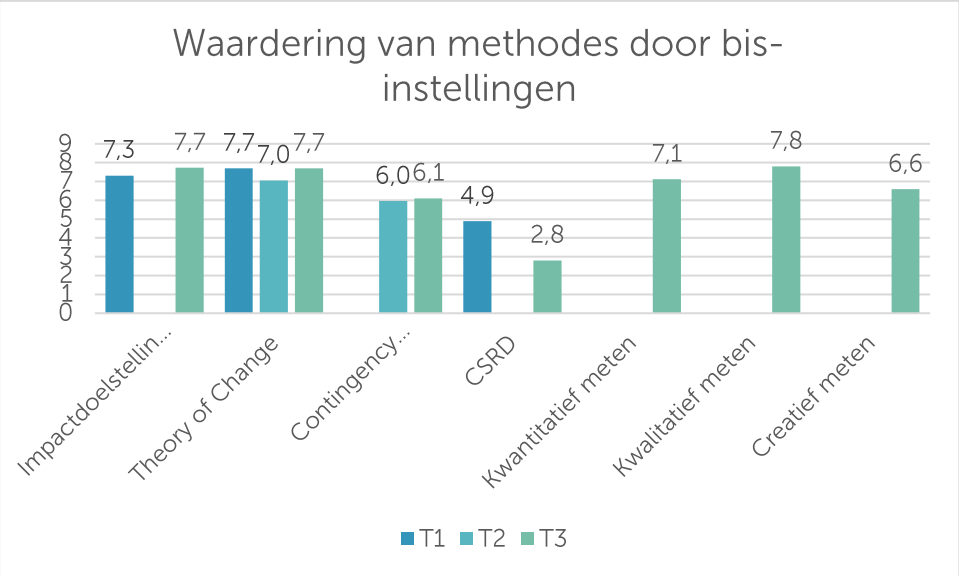
meer centraal staat. Dit is in lijn met de desk study waaruit blijkt dat een procesmatige cyclus benadering nodig is om impactgericht te werken. Ook geven instellingen aan dat zij vooral vanuit een leer- en verbetermotivatie met impact willen werken, maar dat er ook momenten zijn waarop verantwoording en communicatie over behaalde impact relevant worden. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen, waar uit werksessie 3 bleek dat bis-instellingen bereid zijn verantwoording af te leggen over hun beoogde en behaalde impact.



Figuur 7 – Matrix einde van het onderzoek – Welk perspectief is voor jouw instelling het meest passend?

4.2 Resultaten over methodes

In figuur 8 staat weergegeven hoe de bis-instellingen de methodes hebben gewaardeerd in de vragenlijsten. Deze waardering heeft betrekking op de mate waarin respondenten vinden dat de methode hen als instelling helpt om meer grip te krijgen op hun impact. Respondenten konden deze waardering in de vragenlijst uitdrukken op een schaal van 1 tot 10. Een 10 betekent dat de methode sterk bijdraagt aan grip op impact, en 1 dat deze daar niet aan bijdraagt. Niet alle methodes zijn in iedere vragenlijst (T1, T2 en T3) bevraagd. Sommige methodes zijn later in het traject geïntroduceerd of juist eerder afgerond. Daardoor is niet voor alle methodes in elke vragenlijst data beschikbaar.



Figuur 8 – Overzicht waardering van methodes

In de volgende paragrafen wordt per methode beschreven in hoeverre deze bruikbaar is voor bis-instellingen voor sturen (door leren en verbeteren) en anderzijds verantwoording en monitoring richting subsidieverstrekkers.

4.2.1 Impactdoelstellingen:

Leren en verbeteren door bis-instellingen

In de T1 vragenlijst worden impactdoelstellingen gewaardeerd met een 7,3. In de T3 vragenlijst is dit gestegen naar een 7,7. Zoals figuur 8 laat zien behoren impactdoelstellingen daarmee tot de hoogst gewaardeerde methodes. De redenen voor deze relatief hoge score zijn uiteenlopend. Er is wel sprake van enige spreiding. Eén deelnemende instelling geeft een 5, terwijl de overige instellingen cijfers tussen 6 en 10 geven.

Uit de eerste vragenlijst blijkt dat twaalf van de dertig respondenten de impactdoelstellingen waardevol vinden om te leren en verbeteren. Zij geven aan dat het formuleren van impactdoelstellingen helpt om keuzes te maken en focus aan te brengen binnen de activiteiten van de instelling. Het formuleren van impactdoelstellingen helpt volgens zeven van deze twaalf deelnemers ook om de vaak al bestaande missie en visie verder te concretiseren en hier handelingsperspectief aan te verbinden.

"Het werken met impactdoelstellingen helpt ons scherper te formuleren waar we op kunnen en moeten focussen ten aanzien van onze missie en visie" (Werksessie 1)

Deelnemers geven daarnaast aan dat impactdoelstellingen helpen breder naar hun beoogde impact, in plaats van alleen naar de impact van afzonderlijke individuele projecten of activiteiten.

"Het helpt om impact van projecten in samenhang te bekijken en dat beter te begrijpen" (Werksessie 1)

Tegelijkertijd geven acht deelnemende bis-instellingen aan dat het formuleren van een impactdoelstelling niet bijdraagt aan leren en verbeteren binnen de instelling. Deze instellingen hebben vaak al duidelijk een beeld van de impact die zij willen bereiken. Het formuleren van een impactdoelstelling leidt daardoor niet tot nieuwe inzichten of veranderingen binnen de instelling. Dit

wil niet zeggen dat impactdoelstellingen voor deze instellingen totaal niet nuttig zijn, maar het levert hen weinig informatie op waarmee ze kunnen sturen op het leren over en verbeteren van de beoogde impact.

Aan het einde van het traject hebben tweeëntwintig respondenten van achttien bis-instellingen de T3 vragenlijst ingevuld. In deze vragenlijst hebben zij beschreven met welke impactdoelstelling zij in het traject hebben gewerkt. Uit de analyse van deze vragenlijst blijkt dat twaalf bis-instellingen impactdoelstellingen hebben gedefinieerd die geclassificeerd kunnen worden als maatschappelijke impactdoelstellingen Deze impactdoelstellingen gaan bijvoorbeeld over het inclusiever en toegankelijker maken van kunst, het werken aan een duurzamere en eerlijkere wereld of het bevorderen van talentontwikkeling. De overige zes impactdoelstellingen zijn artistiek van aard. Artistieke impactdoelstellingen zijn bijvoorbeeld gericht op het behouden van erfgoed of het stimuleren van vernieuwing in de culturele sector. De aanname van deze zes instellingen is dat wanneer zij hun artistieke impact behalen, dit vervolgens ook leidt tot impact op de maatschappij.

"Je maatschappelijke impact kan juist ook helemaal voortkomen uit artistieke impact" (Werksessie 5)

Van twee bis-instellingen zijn geen impactdoelstellingen ontvangen omdat zij niet aanwezig waren tijdens de laatste plenaire sessie.

Monitoren en verantwoorden richting subsidieverstrekkers
Hoewel impactdoelstellingen vaak worden gezien als de eerste stap in het impactmeetproces, is de waarde van impactdoelstellingen voor monitoring en verantwoording in de praktijk voor de deelnemende bis-instellingen minder duidelijk. Tijdens werksessie 1 zien vier bis-instellingen kansen. Zij geven aan dat impactdoelstellingen helpen om hun impact beter te expliciteren richting subsidieverstrekkers en verder te kunnen gaan dan het rapporteren van outputs. Dit kan bis-instellingen helpen om duidelijker te zijn in subsidieaanvragen en hier vervolgens ook duidelijker op te kunnen reflecteren in de verantwoording.

"Het werken met impactdoelstellingen geeft ons meer grip op ons eigen verhaal richting beleidsmakers en subsidieverstrekkers" (werksessie 1)

Tegelijkertijd benoemen de overige zestien bis-instellingen risico's. Deze risico's worden gezien wanneer impactdoelstellingen uiteindelijk binnen het meetproces gebruikt zullen gaan worden en daarmee verder gaan dan het expliciteren van hun beoogde impact richting subsidieverstrekkers. Zo leeft de vraag onder deelnemende bis-instellingen of zij hun impactdoelstellingen daadwerkelijk kunnen aantonen met metingen. Vanuit werksessies blijkt dan ook dat bis-instellingen liever niet willen dat het meten van hun impactdoelstelling onderdeel wordt van monitoring en/of verantwoording. Met deze zorg maken de bis-instellingen al een stap naar de fase van impactmeten: de stap die pas later in de cyclus van impactgericht werken wordt genomen, Aan het begin van het traject zien veel deelnemende bis-instellingen het meten van hun impactdoelstellingen dan ook als complex.

Subsidieverstrekkers zelf geven aan dat impactdoelstellingen waardevol zijn als basis voor dialoog. Op basis van duidelijk geformuleerde impactdoelstellingen kan gesproken worden over wat de voortgang is ten aanzien van die impactdoelstellingen: Worden ze behaald? Dienen de doelstellingen te worden bijgestuurd? Subsidieverstrekkers geven daarbij expliciet aan dat zij niet per se behoefte hebben aan meetresultaten om de voortgang op de impactdoelstelling aan te tonen.

Uitdagingen
Het formuleren van impactdoelstellingen gaat voor een groot deel van de bis-instellingen niet vanzelf. Vooral het bepalen van focus is een uitdaging. Zeven van de twintig instellingen geven in werksessie 1 aan hiermee te worstelen. Wat hierin opvalt is dat alle instellingen uit cluster 1 hiermee worstelen: dit zijn de bis-instellingen met een grotere omzet. Het lijkt er dus op dat het bepalen van focus een grotere uitdaging is voor instellingen met een grotere omzet. Zij hebben waarschijnlijk ook meer activiteiten en projecten in vergelijking tot kleinere instellingen. Tussen andere clusters zijn geen duidelijke verschillen zichtbaar.

Ook het vinden van voldoende tijd en het betrekken van het team is een uitdaging. Het risico hiervan is dat er wel impactdoelstellingen geformuleerd kunnen worden maar dat deze geen draagvlak hebben binnen de instelling.

Samenvattend
Ondanks dat impactdoelstellingen formuleren wordt gezien als de eerste stap in het impactmeetproces, lijken impactdoelstellingen voor de deelnemende bis-instellingen vooral geschikt om te kunnen sturen op hun impact en deze te verbeteren. Impactdoelstellingen helpen om te expliciteren wat de beoogde impact van een deelnemende instelling is en het helpt om (meer) focus aan te brengen in de activiteiten. Door impactdoelstellingen wordt voor de deelnemende instellingen duidelijk of bepaalde activiteiten bijdragen aan de beoogde impact, of juist niet. Deelnemende bis-instellingen vinden impactdoelstellingen minder geschikt voor monitoring en verantwoording. Zij vinden dit vooral spannend, omdat ze onzeker zijn over of zij de voortgang op hun impactdoelstelling(en) ook kunnen meten.

Subsidieverstrekkers zien impactdoelstellingen als basis voor dialoog over de verwachte impact. Zij willen bis-instellingen niet verplichten verantwoording af te leggen over het al dan niet behalen van hun impactdoelstelling.

4.2.2. Theory of Change:
In de T1 vragenlijst wordt de Theory of Change (ToC) gewaardeerd met een 7,7. In de T2 daalt dit naar een 7,0 en in de T3 stijgt dit weer terug naar een 7,7. De waardering voor de ToC blijft daarmee dus vrij stabiel gedurende het traject. Wel is er sprake van enige spreiding in de data. Er zijn respondenten die het gebruik van de ToC met een 4 waarderen, maar ook respondenten die het een 10 geven als cijfer. Ondanks het hoge gemiddelde cijfer, geeft deze spreiding aan dat de methode niet door alle respondenten als even waardevol wordt ervaren.

Leren en verbeteren door bis-instellingen
De meest genoemde reden voor een positieve waardering is dat de ToC inzicht geeft in hoe impact tot stand komt. Voor een groot aantal deelnemende bis-instellingen zijn visie, missie en impactdoelstellingen aanvankelijk vrij abstract. De ToC helpt deze concreter te maken door stap voor stap, middels tussenliggende effecten, uit te denken hoe de activiteiten bijdragen aan de beoogde impact. Hiermee wordt de impact beoogde impact concreter, dit biedt vervolgens meer mogelijkheden om te sturen op deze impact.

"Als instelling hebben we veel kunnen leren van het verband zien tussen activiteiten en de missie en visie, met alle effecten die ertussen liggen." (werksessie 2)

Vijf instellingen geven in werksessie 2 aan dat de ToC helpt om kritisch te kijken naar hun activiteiten en projecten, en te beoordelen of en hoe deze bijdragen aan de gewenste impact. Sommige van de

deelnemende instellingen komen tot de conclusie dat bepaalde activiteiten of projecten eigenlijk niet heel duidelijk bijdragen aan de beoogde impact. Vervolgens kunnen zij hierover een gesprek starten binnen hun instelling om te kijken welke veranderingen hier haalbaar en wenselijk zijn. Misschien moet de activiteit worden aangepast? Of moet er mee worden gestopt? De ToC lijkt dit soort strategische discussies binnen bis-instellingen te kunnen voeden.

"Door middel van de Theory of Change hebben we onze programma's schematisch weergegeven, het is heel fijn om de activiteiten daaraan te kunnen toetsen om te weten te komen in hoeverre we bezig zijn met wat we willen bereiken" (werksessie 2)

Tot slot geven bis-instellingen in werksessies aan dat de ToC hen intern helpt om een gedeelde koers te ontwikkelen. Vaak zijn collega's met een bepaalde activiteit of specifiek programma bezig. Deze collega's vinden het fijn om te begrijpen hoe deze specifieke activiteiten bijdragen aan de beoogde impact. Dat zorgt voor meer enthousiasme en een sterker teamgevoel onder collega's.

"Ja en dat is wel leuk dat je dat echt van de dramaturg tot degene die de verkoop bemiddeling doet. Productieleider, techniek, educatie, iedereen die wil heel graag meedenken over onze impact, dus dat is wel echt heel leuk" (werksessie 2)

Monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers

De ToC kan bis-instellingen helpen bij monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers. Vijftien bis-instellingen geven aan dat de methode helpt om explicieter te zijn over de impact die subsidieverstrekkers kunnen verwachten. De ToC stelt instellingen in staat om zelf proactief na te denken over hun impact, in plaats van dat ze geleid worden door de verwachtingen van de subsidieverstrekkers. Dit geldt in het bijzonder wanneer meerdere subsidieverstrekkers betrokken zijn, die ieder uiteenlopende verwachtingen hebben. Door aan de voorkant als bis-instelling duidelijker te zijn over wat een financier kan verwachten, worden de verwachtingen beter gemanaged.

"Aan de hand van de ToC kunnen we beter uitleggen wat we doen en waarom, waardoor subsidieverstrekkers dat ook beter gaan begrijpen" (werksessie 2)

De deelnemende bis-instellingen zien het liefst dat de ToC wordt meegenomen in (monitoring)gesprekken met subsidieverstrekkers, en zien liever niet dat de ToC een formele verantwoordingsverplichting wordt. In dat laatste geval wordt het snel een invuloefening die vooral draait om het voldoen aan de wensen van de financier. Daardoor worden leer- en verbetermogelijkheden beperkt.

"Zolang je het voor jezelf doet, om jezelf verder te brengen is dat natuurlijk heel fijn. Maar als de ToC ook een ding wordt waar je op beoordeeld gaat worden, dan wil iedereen daar natuurlijk niet op afgerekend worden. Dus dan ga je wel, denk ik snel een bureau inhuren om dat te doen." (werksessie 2)

Uitdagingen

Meer dan de helft van de deelnemende instellingen geeft aan te worstelen met de ToC. Voornamelijk het formuleren en in een logische volgorde plaatsen van de effecten is een uitdaging. Hier is doorgaans meer begeleiding bij nodig. Dat blijkt ook uit de analyse van de vragen in coaching momenten. 33% van de vragen ging specifiek over de ontwikkeling van de ToC. Instellingen kunnen

best goed een eerste stap zetten, maar vinden het een uitdaging om te bepalen wanneer de ToC 'goed' of 'af' is.

"Ik denk wat voor ons de grootste uitdaging voor die Theory of Change is: wanneer is die af? En vooral wanneer is hij volledig? Want ja, volgens mij ja, je kan hem gewoon blijven veranderen." (werksessie 3)

Om deze uitdaging het hoofd te bieden geven deelnemende bis-instellingen in werksessies unaniem aan dat zij behoefte hebben aan goede voorbeelden van ToC's als referentiekader.

Ook is het maken van een ToC iets dat tijd en aandacht vergt, en idealiter ook dialoog binnen de instelling. Dit is ook een grote uitdaging voor deelnemende bis-instellingen aangezien eigen tijd en aandacht schaars is en hetzelfde geldt voor collega's. In werksessies en plenaire sessies hebben onderzoekers ook opgepikt dat er een aantal bis-instellingen die daarom de ToC alleen ontwikkeld hebben, zonder te overleggen met collega's.

Tot slot is, zeker voor grotere bis-instellingen die deelnemen aan dit onderzoek met veel verschillende programmalijnen en activiteiten, het extra uitdagend om een ToC voor de hele instelling op te stellen. Immers, hoe meer programmalijnen en activiteiten, hoe uitgebreider en tijdrovender het opstellen van een ToC wordt. Gedurende het traject zijn deze bis-instellingen geadviseerd om in dat geval een ToC te maken voor 1 programmalijn om op die manier wel bekend te worden met het gebruik van de ToC. Dat betekent dat het voor deze grotere instellingen complexer is om te komen tot een volledige ToC voor hun instelling.

Samenvattend
De ToC helpt een groot deel van de deelnemende bis-instellingen om te sturen op hun impact en hierover te leren en verbeteren. Vooral doordat het inzicht biedt in hoe de activiteiten samenhangen met de gewenste impact. Dit geeft informatie over welke activiteiten wel of niet cruciaal zijn voor de gewenste impact, dit biedt mogelijkheden om te sturen. Zo kunnen op basis van die informatie keuzes worden gemaakt en verbeteringen worden doorgevoerd. Ook helpt de ToC om abstracte doelen concreter te maken. Dit kan helpen om de impact beter uit te leggen richting subsidieverstrekkers. Zo kan de ToC dus ook gebruikt worden voor verantwoording richting subsidieverstrekkers. Wel is het belangrijk dat de ToC geen verplichting wordt: daarmee worden de leerkansen van deze methode juist belemmerd.

4.2.3 Contextafhankelijke impactstrategie:
De contextafhankelijke impactstrategie wordt in vergelijking met de impactdoelstellingen en ToC lager gewaardeerd: de respondenten waarderen de methode met een 6,0 in de T2 en een 6,1 in de T3. De scores variëren sterk. Er zijn vijf respondenten van vijf verschillende bis-instellingen die een 4,0 of een 5,0 geven. Het laagst gegeven cijfer is een 3 terwijl er ook één respondent is die het een 9,0 geeft.

Leren en verbeteren door bis-instellingen
Wanneer gevraagd naar de waarde en kansen van impactstrategieën worden geen leer-of verbetermogelijkheden benoemd in werksessie 4. De contextafhankelijke impactstrategie lijkt daarmee niet erg geschikt voor deelnemende bis-instellingen om te leren en verbeteren. Dit resultaat ligt in lijn met de literatuur omtrent deze methode, Daaruit blijkt namelijk dat deze methode primair is ontwikkeld met als doel instellingen te ondersteunen bij kernuitdagingen op het gebied van prestatiebeoordeling waarmee veel instellingen te maken hebben. Denk hierbij aan de vraag wat te

meten, en hoe de verschillende eisen voor verantwoording op elkaar af te stemmen (Ebrahim, 2019). De methode is niet specifiek ontwikkeld voor instellingen om hen in staat te stellen om te leren en te verbeteren, en daarmee beter sturing te geven aan hun maatschappelijke ambities.

Monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers

De contextafhankelijke impactstrategie biedt wel mogelijkheden in de monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers. Het geeft bis-instellingen vooral meer grip op wat zij wel en niet kunnen meten. Zeven deelnemende bis-instellingen geven aan dat deze methode hen helpt beter te onderbouwen wat wel en niet gemeten kan worden. Zoals in 4.2.1 beschreven zagen diverse deelnemende bis-instellingen risico's wanneer impactdoelstellingen binnen het meetproces gebruikt zouden worden. Het meten van de uiteindelijke impact, zoals gedefinieerd in de impactdoelstellingen, ervaarden veel van de deelnemende bis-instellingen als een haast een onmogelijke opgave. Op basis van de contextafhankelijke impactstrategie kunnen zij beter onderbouwen waarom zij hun beoogde impact wel of niet kunnen aantonen, en welke effecten zij wel in kaart kunnen brengen. Hierdoor kunnen duidelijkere en realistischere verwachtingen richting subsidieverstrekkers gecreëerd worden.

"Ik vond dit echt een eye opener. Het feit dat we onze hogere doelstelling niet helemaal zelf kunnen realiseren zag ik als een obstakel voor meten, maar nu is inzichtelijk hoe we daar wel mee om kunnen gaan" (Vragenlijst T2)

"Deze benadering is vooral fijn om voor jezelf te begrijpen op wat voor manier je kunt verantwoorden of op welke manier ook juist niet. Ik vind dat juist heel erg waardevol, ook voor onszelf, maar ook voor de gesprekken met stakeholders. Daar hebben we zeker wel wat aan." (Werksessie 4)

Subsidieverstrekkers geven aan het een interessant idee te vinden op basis van de contextafhankelijke impactstrategie te differentiëren in de verwachtingen in de verantwoording. Tegelijkertijd wij zen zij erop dat dit het proces weer extra arbeidsintensief kan maken. Ook vinden subsidieverstrekkers de theorie behoorlijk complex, waardoor er eerst aan kennis en ervaring gebouwd zal moeten worden om dit goed toe te kunnen passen in de praktijk van subsidieverlening.

Uitdagingen

Elf van de tweeëntwintig respondenten afkomstig van zeven deelnemende bis-instellingen geven in de T3 vragenlijst aan dat ze de methode onvoldoende praktisch toepasbaar vinden. Zij merken bijvoorbeeld dat de benadering op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden en dat het ook kan verschillen per project of activiteit, op die manier wordt het erg veel werk om te bepalen wat per activiteit of project gemeten dient te worden.

"Het gaf inzicht in onze strategieën maar had niet heel veel invloed op wat/hoe meten, dus praktisch niet heel noodzakelijk voor ons" (Vragenlijst T2)

Ook vinden zij de methode simpelweg behoorlijk complex en theoretisch. Er zijn daardoor ook zes respondenten van vijf verschillende deelnemende bis-instellingen die in de T3 aangeven deze methode niet te hebben toegepast. Daardoor hebben zij geen goed oordeel kunnen vellen over de waarde van deze methode voor leren/verbeteren of monitoren/verantwoorden.

"Dit voelt voor mij nog wat minder tastbaar dan de uitwerking van de ToC" (Werksessie 4)

Samenvattend
De contextafhankelijke impactstrategie is voor deelnemende bis-instellingen niet nuttig om te sturen op het leren en verbeteren ten aanzien van hun beoogde impact. Wel kan het een rol spelen in de monitoring en verantwoording. Dit past bij het oorspronkelijke doel waarvoor de methode is ontworpen. Zeven deelnemende bis-instellingen geven aan dat het hen helpt scherper te weten waarop zij wel en waarop zij ook niet kunnen verantwoorden. Daardoor voelen deze deelnemende bis-instellingen zich meer geëquipeerd om hierover het gesprek aan te gaan en duidelijkere verwachtingen te scheppen richting subsidieverstrekkers.

4.2.4 Impactmeten:
In dit hoofdstuk over impactmeten wordt gelijktijdig gereflecteerd op 3 instrumenten namelijk:
- Kwantitatieve instrumenten
- Kwalitatieve instrumenten
- Creatieve instrumenten

Deelnemende bis-instellingen hebben verschillende instrumenten gebruikt, vaak in wisselende combinaties, om te experimenteren met het meten van hun behaalde impact. In de vragenlijsten worden deze als volgt beoordeeld: Kwantitatieve instrumenten krijgt gemiddeld een 7,1, kwalitatieve instrumenten een 7,8, en creatieve instrumenten een 6,6. In totaal hebben twaalf bis-instellingen gebruik gemaakt van kwantitatieve instrumenten om meer grip te krijgen op hun impact. Vier van deze instellingen hebben uitsluitend kwantitatieve instrumenten gebruikt, terwijl acht instellingen een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten hebben toegepast. Daarnaast hebben veertien instellingen gebruik gemaakt van kwalitatieve instrumenten. Zes van deze instellingen hebben uitsluitend met methoden gewerkt. Er zijn ook twee deelnemende instellingen die geen meting hebben uitgevoerd, omdat zij op het moment geen mogelijkheden zagen in hun programmering om een impactmeting uit te voeren.

Aan het begin van het traject gaven verschillende bis-instellingen aan behoefte te hebben aan meer creatieve meetinstrumenten, naast de meer gebruikelijke interviews en vragenlijsten. Tijdens de derde plenaire sessie zijn daarom verschillende creatieve instrumenten toegelicht. Deze instrumenten bleken voor de deelnemende bis-instellingen echter lastig toepasbaar. Ze vragen een aanzienlijke vertaalslag door de instellingen zelf en de resultaten zijn moeilijk te analyseren. Uiteindelijk heeft geen van de deelnemende instellingen actief gebruik gemaakt van creatieve instrumenten. Sommige instellingen hebben wel creatieve elementen verwerkt in hun kwalitatieve en/of kwantitatieve aanpak, bijvoorbeeld in de vorm van open vragen of alternatieve manieren van responsverzameling.

Leren en verbeteren
Deelnemende bis-instellingen geven aan dat kwalitatieve instrumenten vooral waardevol zijn voor leren en verbeteren. Deze instrumenten bieden ruimte voor nuance en helpen om beter inzicht te krijgen in de manier waarop impact tot stand komt. Kwantitatieve instrumenten laten volgens de instellingen vooral zien of een bepaalde impact wordt bereikt, maar bieden minder inzicht in de onderliggende mechanismen die tot die impact leiden.

"Kwalitatieve methoden geven inzicht in het resultaat. Brengen we teweeg wat we voor ogen hebben? En zo niet, dan ga je nadenken wat er misgaat en of we wat kunnen/moeten veranderen" (T3 vragenlijst)

Creatieve methoden blijken volgens de deelnemende bis-instellingen niet geschikt voor leren en verbeteren. Instellingen geven aan dat het lastig is om op basis van creatieve methoden tot betrouwbare resultaten te komen die kunnen dienen als basis voor reflectie en bijsturing.

Monitoring en verantwoording

De voorkeur voor meetmethoden in het kader van monitoring en verantwoording verschilt tussen instellingen. Acht van de deelnemende bis-instellingen geven de voorkeur aan kwantitatieve methoden voor verantwoording richting subsidieverstrekkers, zo blijkt uit werksessie 4. **Alle vijf instellingen uit cluster 1** behoren tot deze groep. Verder geven zes deelnemende bis-instellingen aan dat zij voorkeur hebben voor het gebruik van kwalitatieve methoden ter verantwoording. De helft van deze instellingen komt uit cluster 3 en cluster 4. De overige zes bis-instellingen hebben geen voorkeur voor één van de twee methodes.

Instellingen die de voorkeur geven aan kwantitatieve methoden geven aan dat deze methoden minder tijdsintensief zijn om te verzamelen en analyseren. Daarnaast maken kwantitatieve methoden het mogelijk om grote aantallen respondenten te bevragen. Met name grotere instellingen met een groot publiek geven daarom de voorkeur aan deze aanpak. Instellingen die de voorkeur geven aan kwalitatieve methoden benadrukken dat kwalitatieve data, zoals verhalen of citaten van deelnemers, krachtiger en rijker kunnen zijn dan cijfermatige gegevens. Dit sluit volgens hen beter aan bij de impact die zij nastreven, bijvoorbeeld wanneer het gaat om verandering van perspectief of persoonlijke ervaringen. De bis-instellingen die kiezen voor een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden noemen hiervoor meerdere redenen. Enerzijds geven zij aan dat cijfers voor externe stakeholders, zoals subsidieverstrekkers of gemeenten, vaak belangrijk zijn. Daarom vinden zij het relevant om kwantitatieve data te verzamelen. Anderzijds erkennen zij dat kwantitatieve data niet alle vormen van impact adequaat kan weergeven. Daarom zien veel instellingen meerwaarde in het combineren van beide typen instrumenten. In werksessies geven instellingen bovendien aan dat zij graag zouden zien dat kwalitatieve data meer gewaardeerd wordt door subsidieverstrekkers, omdat deze data volgens hen beter recht doet aan de aard van culturele impact. In hun ervaring is die waardering momenteel nog beperkt.

De creatieve methoden zijn volgens deelnemende bis-instellingen niet geschikt voor monitoring en verantwoording. Zij verwachten dat de resultaten van dergelijke methoden door subsidieverstrekkers niet als voldoende betrouwbaar worden beschouwd.

De deelnemende subsidieverstrekkers geven aan dat impactmetingen op dit moment geen rol spelen in het subsidieproces. Zij geven ook aan dat dit op korte termijn niet hun ambitie is. Volgens hen is de inhoudelijke beoordeling van impactmetingen complex: het is moeilijk vast te stellen wanneer resultaten voldoende zijn of hoe deze geïnterpreteerd moeten worden.
Subsidieverstrekkers benadrukken daarom dat het doel van impactmeten volgens hen primair ligt bij leren en evalueren, zodat instellingen op basis daarvan hun activiteiten kunnen bijsturen. Zij geven aan dat zij instellingen liever vrij laten in de keuze van een passende meetmethode.

"We schrijven daarop niets voor, hoe je meet is niet zo interessant." (Sessie met subsidieverstrekkers)

Uitdagingen

Tijdens het traject geven bis-instellingen aan dat zij hebben geleerd dat het gebruik van één enkel meetinstrument vaak beperkt waardevolle resultaten oplevert. Wanneer uitsluitend met vragenlijsten wordt gewerkt, ontstaan vragen over de interpretatie van de cijfers. Wanneer uitsluitend interviews worden gebruikt, ontstaat juist onzekerheid over de generaliseerbaarheid van de resultaten.

"Wij hebben nu gewerkt met enquêtes. Dit is heel waardevol maar vraagt wel om een kwalitatief onderzoek als follow-up" (werksessie 6)

Tegelijkertijd is duidelijk geworden uit werksessies en uit de meetplannen van de deelnemende bis-instellingen dat de mogelijkheid om metingen uit te voeren sterk verschillen tussen bis-instellingen. Factoren zoals de omvang van de instelling, de beschikbare capaciteit en de context van activiteiten spelen hierbij een rol.

"De formele structuur (red: met het meetplan e.d). helpt om de metingen te goed te organiseren, maar in de uitvoering moeten wij wel flexibel blijven. Als het bijvoorbeeld slecht weer is, kunnen we toch beter gaan voor een kwantitatieve vragenlijst achteraf in plaats van kwalitatief onderzoek tijdens het evenement" (werksessie 6)

Vooral een gebrek aan tijd en twijfel over de eigen onderzoek vaardigheden vormen een belemmering in het vormgeven van metingen.

Een tweede uitdaging speelt rondom representativiteit. Instellingen willen voorkomen dat uitsluitend positieve respondenten deelnemen aan enquêtes of interviews. Het is daarom belangrijk om goed inzicht te hebben in de samenstelling van de respondenten, zodat resultaten zorgvuldig geïnterpreteerd kunnen worden.

Naast het verzamelen van data blijkt ook de analyse van data een uitdaging te zijn. Het analyseren van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens vraagt verschillende vaardigheden. Hoewel medewerkers van deelnemende bis-instellingen hier tijdens hun een opleiding in een (ver) verleden soms mee in aanraking zijn gekomen, blijkt deze kennis in de praktijk vaak weggezakt. Bovendien is met name de analyse van kwalitatieve data tijdsintensief, wat de analyse extra uitdagend maakt.

Tot slot vormt ook het ontwikkelen van indicatoren een uitdaging. De deelnemende bis-instellingen is gevraagd om meetprioriteiten te selecteren op basis van hun ToC. Dit lukte doorgaans goed. Het vertalen van deze prioriteiten naar concrete en meetbare indicatoren bleek echter lastiger. Binnen bis-instellingen is hier weinig capaciteit en expertise voor aanwezig. Er zijn al veel indicatoren beschikbaar, maar deze zijn vaak lastig vindbaar. In het onderzoek is een Excel document ontwikkeld met een aantal thema's en indicatoren die relevant zijn voor de bis-instellingen (zoals persoonlijke ontwikkeling of artistieke effecten) . Voor deze thema's zijn bijbehorende indicatoren gedeeld met de bis-instellingen. Het toegankelijk maken van zo'n overzicht bleek behulpzaam voor de bis-instellingen, maar is niet door alle bis-instellingen ingezet

Samenvattend
Volgens de deelnemende bis-instellingen zijn kwantitatieve instrumenten vooral relevant voor externe verantwoording, bijvoorbeeld richting subsidieverstrekkers. Kwantitatieve instrumenten leveren volgens hen relatief betrouwbare en overzichtelijke data op. Deelnemende bis-instellingen gaan ervanuit dat subsidieverstrekkers vooral waarde hechten aan deze kwantitatieve resultaten. Voor het leren en verbeteren van impact worden kwantitatieve instrumenten vaak als minder geschikt ervaren, omdat zij niet alle relevante aspecten van impact zichtbaar maken.

Kwalitatieve instrumenten worden daarentegen vooral gewaardeerd vanwege hun waarde voor leren en verbeteren. Zij bieden rijkere inzichten en maken het mogelijk om ook moeilijk kwantificeerbare vormen van impact zichtbaar te maken. Tegelijkertijd geven instellingen aan dat zij hopen dat

dergelijke kwalitatieve inzichten meer erkenning krijgen binnen verantwoordingsprocessen. Creatieve methoden blijken in dit onderzoek nauwelijks bruikbaar voor zowel leren en verbeteren als monitoring en verantwoording.

4.2.5 CSRD

Van alle methodes wordt de Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) duidelijk het minst positief gewaardeerd door deelnemende bis-instellingen. In de T1-vragenlijst krijgt de methode een gemiddelde waardering van 4,9, terwijl deze in de T3-vragenlijst verder daalt naar 2,8 op een schaal van 1 tot 10. Tijdens het traject blijkt dat de CSRD voor veel deelnemende bis-instellingen **ver afstaat van hun dagelijkse praktijk**. Instellingen geven aan dat de methode moeilijk toepasbaar is binnen de context van culturele instellingen, Ten tijde van T3 lijkt de theorie achter de CSRD ook niet te beklijven bij de deelnemende bis-instellingen .

"Het is te complex voor een organisatie in de culturele sector om dit juist te doen met de middelen en tijd die er is."

De deelnemende bis-instellingen geven aan dat de CSRD **niet bruikbaar is voor leren en verbeteren** binnen hun instelling. Tijdens de werksessies worden geen duidelijke voorbeelden genoemd waarbij de methode instellingen heeft geholpen om meer inzicht te krijgen in hun impact of om hun activiteiten daarop bij te sturen. Ook voor monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers wordt de CSRD door de deelnemende instellingen nauwelijks als relevant ervaren. In de werksessies, coachingssessies en plenaire sessies geven instellingen weinig concrete feedback op de toepasbaarheid van de methode. De methode wordt door deelnemers vooral gezien als complex in de uitvoering, en ook de terminologie en systematiek van de CSRD sluiten volgens hen onvoldoende aan bij de praktijk en het taalgebruik van culturele instellingen. Hoewel de CSRD in principe gericht is op het ondersteunen van organisaties bij het **rapporteren over niet-financiële prestatie**, kan op basis van dit onderzoek niet worden geconcludeerd op welke manier de toepassing van de CSRD helpend is voor deelnemende bis-instellingen bij het verantwoorden van hun impact.

Ook is op basis van de gesprekken tijdens de werksessies, coaching sessies en plenaire sessies geen duidelijke doorwerking van de CSRD zichtbaar in de impactmetingen die door de deelnemende bis-instellingen zijn uitgevoerd. Veel van de thema's die binnen de CSRD centraal staan blijken voor de deelnemende bis-instellingen niet of beperkt relevant. Zo zagen we in 4.2.1 dat 67% van de deelnemende bis-instellingen maatschappelijke impactdoelstellingen heeft, maar dat deze zich met name richten op thema's als inclusie en toegankelijkheid of het vergroten van kennis. Deze thematieken verschillen duidelijk van de sociale onderwerpen die in de CSRD worden benoemd binnen de ESRD-standaarden S1, S2, S3 en S4. Ook bij de andere twee hoofdthema's van de CSRD, milieu en governance, blijkt dat de onderwerpen minder direct aansluiten bij de praktijk van deelnemende bis-instellingen.

Uit een korte deskstudy blijkt bovendien dat veel van de thema's en subthema's uit de CSRD al terugkomen in bestaande gedragscodes binnen de culturele sector[2]. Dit roept de vraag op of het nuttig is om de CSRD als aanvullend kader te gebruiken.

[2] Governance code; Code diversiteit en inclusie & Fair practice code

Samenvattend

De CSRD is een methode die helpend kan zijn voor bedrijven om systematisch te denken over belangrijke milieu-, sociale- en governancevraagstukken, over stakeholders en over het bepalen van materiële thema's. Op basis van de ervaringen van de deelnemende bis-instellingen in dit onderzoek lijkt de methode echter niet goed aan te sluiten bij de praktijk van culturele instellingen. Hierdoor lijkt de CSRD binnen deze context niet geschikt voor leren en verbeteren, en ook niet voor monitoring en verantwoording. De CSRD is in de eerste plaats ontworpen om (voornamelijk) bedrijven te ondersteunen bij de overgang van financiële verslaglegging naar niet-financiële verslaglegging. Dit doel lijkt niet goed aan te sluiten bij deelnemende bis-instellingen waar de aandacht veelal al meer uitgaat naar niet-financiële verslaglegging.

5. CONCLUSIE

Dit onderzoek had als doel te verkennen welke methodes geschikt zijn om de maatschappelijke impact van individuele bis-instellingen inzichtelijk te maken, zodanig dat instellingen hierop kunnen sturen én subsidieverstrekkers deze informatie kunnen benutten voor monitoring en verantwoording.

5.1 Opmerkingen voor interpretatie van de conclusies

Bij het lezen en interpreteren van de conclusies is het belangrijk rekening te houden met enkele beperkingen van het onderzoek.

- Ten eerste zijn de conclusies gebaseerd op een onderzoeksgroep van 20 bis-instellingen. Daardoor zijn de resultaten niet zonder meer generaliseerbaar naar alle bis-instellingen, laat staan naar de gehele culturele sector.
- Ten tweede beperkt de omvang van de onderzoeksgroep de mogelijkheden voor verdere uitsplitsing van de data. In het onderzoek is bijvoorbeeld gekeken naar verschillen tussen sectoren waarin bis-instellingen actief zijn. Wanneer de groep echter verder wordt opgesplitst, blijven er per categorie te weinig respondenten over om betrouwbare conclusies te trekken. In zulke gevallen is het risico groot dat verschillen op toeval berusten.
- Ten derde is gedurende het onderzoek veel kennis, materiaal en oefeningen rond impact met de deelnemende bis-instellingen gedeeld. Hierdoor lag het tempo van het traject relatief hoog en was er weinig ruimte voor vertraging. Veel deelnemende bis-instellingen hebben de aangereikte methoden daarom toegepast op één programma of onderdeel van hun instelling. Dat dit succesvol is gebleken, betekent niet automatisch dat dezelfde aanpak op instellingniveau of over een langere periode dezelfde resultaten oplevert.
- Daarnaast zorgden het hoge tempo en de korte doorlooptijd ervoor dat sommige bis-instellingen hun impact niet konden meten binnen de looptijd van het onderzoek, bijvoorbeeld omdat hun programmering niet aansloot bij de onderzoeksperiode. Uiteindelijk hebben 2 bis-instellingen daarom geen meting kunnen uitvoeren.
- Tot slot waren per bis-instelling doorgaans één tot drie medewerkers betrokken bij het onderzoek. Hun ervaringen en opvattingen zijn daarom niet zonder meer representatief voor de gehele instelling.

Gezien deze beperkingen moeten de onderzoeksresultaten en conclusies worden beschouwd als indicatief. Ze bieden waardevolle inzichten en aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling en vervolgonderzoek, maar laten geen generaliseerbare uitspraken toe over de gehele populatie van bis-instellingen.

5.2 Conclusies

Op basis van de desk study, de toepassing van methodes in de praktijk en de ervaringen van bis-instellingen en subsidieverstrekkers, komen de volgende conclusies naar voren.

5.2.1. Er is geen eenduidige methode geïdentificeerd die beide functies volledig dekt voor alle bis-instellingen

Impactinformatie heeft een dubbele functie: enerzijds stelt het instellingen in staat om te monitoren en verantwoorden ('to prove'), anderzijds ondersteunt het hen bij leren en verbeteren ('to improve'). In paragraaf 1.1.3 is toegelicht dat impactinformatie die gericht is op leren en verbeteren instellingen helpt om beter sturing te geven aan hun maatschappelijke ambities. Uit het onderzoek blijkt echter dat geen van de onderzochte methodes voor de deelnemende bis-instellingen op zichzelf toereikend is om beide functies volledig te vervullen. Geen enkele methode ondersteunt dus

tegelijkertijd het leren en verbeteren door de deelnemende bis-instellingen (waardoor sturing mogelijk is op impact), én de monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers in voldoende mate. Tabel 5 toont hier een overzicht van.

De onderzoeksresultaten laten zien dat methodes voor impactgericht werken fundamenteel verschillen in doel, logica en type informatie dat zij opleveren. Uit zowel de desk study als de praktijktoepassing in het onderzoek blijkt dat sommige methodes primair gericht zijn op impactdenken en strategische sturing, terwijl andere methodes vooral zijn ingericht op het verzamelen van indicatoren ten behoeve van monitoring en verantwoording.

De ervaringen van de deelnemende bis-instellingen laten zien dat methodes zoals impactdoelstellingen en Theory of Change met name waardevol zijn voor de functie van leren en verbeteren (en daarmee om sturing te geven aan hun maatschappelijke ambities), maar beperkt bruikbaar zijn als verantwoordingsinstrument. Het gebruik als verantwoordingsinstrumenten beperkt volgens de deelnemers juist de leer-en verbetermogelijkheden van deze methoden. Omgekeerd blijkt dat methoden die beter aansluiten bij verantwoording, zoals kwantitatieve metingen, minder bijdragen aan diepgaande reflectie en bijsturing in de praktijk. Daarnaast bleken niet alle methoden nuttig voor alle bis-instellingen. Zo bleek de toepassing van de contextafhankelijke impactstrategie – een methode die primair is ontwikkeld om te ondersteunen bij verantwoording - voor veel bis-instellingen te theoretisch en lastig toepasbaar. Bij het impactmeten bleken deelnemende bis-instellingen tenslotte verschillende voorkeuren voor onderzoeksaanpakken te hebben: de ene onderzoeksaanpak was relevanter voor de ene bis-instelling dan voor de andere. De CSRD lijkt op basis van de resultaten niet zinvol voor zowel leren en verbeteren, als voor verantwoording en communicatie door deelnemende bis-instellingen.

Samengevat, pogingen om één methode voor beide functies te gebruiken leidt in de praktijk tot spanningen, waarbij leerpotentieel verloren gaat of verantwoordingsdruk toeneemt. Deze bevindingen onderstrepen dat de geschiktheid van methodes niet los kan worden beoordeeld, maar afhankelijk is van het doel waarvoor impactinformatie wordt ingezet.

Methode	Impactdenken	Impactmeten	Geschiktheid voor leren & sturen	Geschiktheid voor monitoring & verantwoording	Verschillen tussen clusters	Beperkingen	Empirische basis uit resultaten
Impact doelstelling formuleren			**Hoog** – helpt focus aanbrengen, missie concretiseren, strategische keuzes maken	**Beperkt** – vooral geschikt als gespreksbasis	Grotere instellingen uit cluster 1 en 2 hebben meer moeite om een gefocuste impactdoelstelling te formuleren, zij hebben doorgaans meer uiteenlopende activiteiten en projecten.	Bij verantwoordings-instrument: zorgen over aantoonbaarheid en afrekenbaarheid	Hoge waardering voor leren (7,3 → 7,7); ±80% ziet risico's bij verantwoordingsgebruik;
Theory of Change (ToC)			**Hoog** – expliciteert veranderlogica, ondersteunt reflectie en bijsturing	**Beperkt** – bruikbaar voor toelichting, niet voor beoordeling	Grotere instellingen uit vooral cluster 1 worstelden met het creëren van een ToC voor de hele instelling.	Verplichtstelling leidt tot instrumenteel gebruik ('invuloefening')	Stabiel hoge waardering (±7,7); waardering voor beter begrip hoe impact tot stand komt, maakt het ook beter uitlegbaar.
Impact meten – kwalitatief			**Hoog** – nuance, betekenis, inzicht in 'hoe en waarom'	**Beperkt tot middelmatig** – cijfers zijn belangrijker richting subsidieverstrekkers	Vooral de voorkeur voor instellingen uit cluster 3 & 4, zij werken vaak met kleinere aantallen in programma's/ activiteiten en hebben nauwer contact.	Arbeidsintensief; vragen over validiteit en representativiteit	Hoogste waardering (7,8); voorkeur bij clusters 3–4; leergerichte motieven
Impact meten – kwantitatief			**Middelmatig** – minder inzicht in waarom iets gebeurt.	**Hoog** – overzichtelijk en hanteerbaar voor externe verantwoording, prettig bij grote aantallen	Hier ligt vooral de voorkeur van instellingen uit cluster 1 & 2. Zij werken met grote aantallen en zijn hechten meer waarde aan objectiveren van data, wat makkelijker is met kwantitatieve instrumenten.	Verlies van nuance; beperkt leerpotentieel	Voorkeur bij cluster 1; argumenten schaal en efficiëntie; minder genoemd als leerinstrument

Impact meten – creatief	**Laag tot middelmatig** – experimenteel, contextafhankelijk	**Laag** – geringe vergelijkbaarheid en acceptatie	Geen verschillen tussen clusters waargenomen	Onzekerheid over kwaliteit; ‘zelf het wiel uitvinden’	Lagere waardering (6,6); scepsis over bruikbaarheid richting subsidieverstrekkers
CSRD	**Laag** – beperkte aansluiting bij culturele praktijk	**Laag** – niet ervaren als relevant verantwoordingskader	Geen verschillen tussen clusters waargenomen	Te complex; taal en logica sluiten niet aan	Lage waardering (4,9 → 2,8); nauwelijks aansluiting bij de praktijk
Contextafhankelijke impactstrategie	**Laag** – weinig directe leeropbrengst	**Middelmatig** – helpt verwachtingen en proportionaliteit richting externe stakeholders duiden	Geen verschillen tussen clusters waargenomen	Theoretisch complex; beperkte praktische toepasbaarheid	Gemiddelde waardering (~6,0); ‘eye-opener’ voor sommigen; ook door subsidieverstrekkers als complex gezien

Tabel 5 – Samenvattend overzicht van methodes

5.2.2. De spanning tussen leren en verantwoorden is structureel

De motivatie van deelnemende bis-instellingen om impactgericht te werken blijft gedurende het onderzoek hoog. Tegelijkertijd blijkt dat zij structureel behoefte houden aan ondersteuning bij het inrichten en uitvoeren van hun impactproces. Dit maakt duidelijk dat impactgericht werken niet alleen afhankelijk is van de inzet en bereidheid van de deelnemende bis-instellingen zelf. De toepassing van impactgericht werken door de deelnemende bis-instellingen is ook afhankelijk van de manier waarop verwachtingen, rollen en ondersteuning in het beleids-en subsidiekader is georganiseerd. Veel deelnemende bis-instellingen ervaren namelijk onduidelijkheid over wat er precies van hen verwacht wordt. . In die context ontstaat spanning tussen impactinformatie als instrument voor leren en verbeteren binnen bis-instellingen en het gebruik ervan voor monitoring en verantwoording richting subsidieverstrekkers.

Uit het onderzoek blijkt namelijk dat deelnemende bis-instellingen een blijvende spanning ervaren tussen impactgericht werken als leer- en ontwikkelinstrument en impactgericht werken als basis voor monitoring en verantwoording. Deze spanning komt consistent naar voren in plenaire sessies, werksessies, vragenlijsten en coachingsmomenten, en beïnvloedt de wijze waarop instellingen methodes toepassen en keuzes maken.

Deelnemende bis-instellingen geven daarnaast aan dat methodes als impactdoelstellingen en Theory of Change vooral waardevol zijn zolang zij worden ingezet voor interne reflectie en strategische ontwikkeling. Tegelijkertijd blijkt dat de verwachting van externe beoordeling leidt tot voorzichtigheid in formulering, terughoudendheid in meten en anticiperend gedrag. Deze patronen doen zich voor ongeacht sector, omvang of mate van ervaring met impactgericht werken.

Opvallend is dat deze spanning blijft bestaan, ook wanneer subsidieverstrekkers expliciet aangeven impact primair als leerinstrument te willen gebruiken. Dit is een indicatie dat de ervaren verantwoordingsdruk niet voortkomt uit individuele intenties, maar uit een bredere institutionele context waarin eerdere verantwoordingspraktijken en impliciete prikkels doorwerken.

De spanning tussen leren en verantwoorden lijkt niet weggenomen te worden door tijdelijke procesafspraken binnen het onderzoek of door uitgesproken intenties van individuele subsidieverstrekkers. De onderzoeksresultaten laten zien dat veel deelnemende bis-instellingen hun gedrag blijven afstemmen op verwachte verantwoordingsconsequenties, ook wanneer expliciet wordt benadrukt dat impactinformatie bedoeld is voor leren. Dit wijst erop dat de spanning voortkomt uit structurele kenmerken van het subsidiestelsel en vraagt om expliciete en consistente beleidskeuzes over de rol van impactinformatie binnen het subsidiestelsel. Zonder dergelijke keuzes blijft het risico bestaan dat impactgericht werken defensief wordt ingezet en zijn leerpotentieel verliest.

5.2.3. Impactgericht werken vraagt om een samenhangend proces dat meerdere impactperspectieven bedient, geen los instrument

Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemende bis-instellingen impact niet vanuit één vast impactperspectief benaderen. De analyse van impactperspectieven laat zien dat deelnemende bis-instellingen vanuit verschillende perspectieven met impactgericht werken aan de slag gaan. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat het dominante impactperspectief van instellingen in de loop van de tijd verschuift, afhankelijk van fase, context en strategische vragen van de bis-instellingen. Waar deelnemende bis-instellingen aan het begin van het traject aangaven vooral bezig te zijn met impact vanuit impactdenken ten behoeve van leren en verbeteren, is dit beeld aan het einde van het traject meer verdeeld. Aan het einde van het traject geven meer bis-instellingen aan in hun focus te zijn verschoven naar impactmeten, maar wel nog steeds vanuit leer-en verbeteroogpunt. Ook geeft een deel van hen aan dat verantwoorden op dat moment voor hen passend is, omdat ze door

impactgericht werken vanuit leer- en verbeterperspectief informatie hebben verzameld die nu gebruikt kan worden voor verantwoording richting subsidieverstrekkers.

Deze dynamiek impliceert dat impactgericht werken niet effectief kan worden ondersteund door één afzonderlijke methode of een "one-size-fits-all" benadering. Methodes die uitsluitend gericht zijn op verantwoording en monitoring, of juist alleen op leren en verbeteren, sluiten onvoldoende aan bij de praktijk waarin instellingen bewust schakelen tussen verschillende impactperspectieven. Deze dynamiek impliceert dat impactgericht werken niet effectief kan worden ondersteund door één afzonderlijke methode of een statisch instrument. Bis-instellingen zijn dus niet zozeer gebaat bij het gebruiken van één methode, maar bij het doorlopen van een samenhangend impactproces waarin impactdenken, impactsturen en impactmeten met elkaar verbonden zijn.

Het onderzoek onderstreept daarmee dat de geschiktheid van methodes niet los kan worden beoordeeld, maar samenhangt met het impactperspectief dat een bis-instelling op een bepaald moment hanteert. Een procesmatige benadering, waarin instellingen in staat worden gesteld om tussen perspectieven te bewegen, is daarom essentieel om impactinformatie zowel bruikbaar te maken voor interne sturing als voor externe dialoog. Wel laten de resultaten zien dat methodes die bijdragen aan impactdenken en impactsturen (en dan met name impactdoelstellingen en Theory of Change) de deelnemende bis-instellingen ondersteunen bij het expliciteren van hun beoogde impact en veranderlogica. Deze methodes worden door instellingen vanuit verschillende impactperspectieven ingezet, en vervullen in de praktijk zowel een interne leerfunctie als een basis voor externe dialoog. Daarmee functioneren zij als een verbindend element binnen een samenhangend impactproces, waarin instellingen in de tijd tussen impactperspectieven bewegen.

5.2.4. Impactmeten is waardevol, maar vraagt om een passende en contextgevoelige aanpak

De onderzoeksresultaten laten zien dat impactmeten door de deelnemende bis-instellingen als waardevol wordt ervaren, met name wanneer het wordt ingezet om te leren, wanneer de metingen aansluiten bij de informatiebehoeften van bis-instellingen en wanneer de meting haalbaar is met oog op de capaciteit. Vooral kwalitatieve en gecombineerde onderzoeksaanpakken leveren inzichten op die de deelnemende bis-instellingen helpen om aannames te toetsen en activiteiten bij te sturen.

Uit onderzoek blijk dat de mogelijkheden om impact te meten sterk verschillen tussen deelnemende bis-instellingen. Omvang, context en beschikbare capaciteit beïnvloeden in hoge mate welke methoden haalbaar en zinvol zijn. Beperkte tijd, gebrek aan onderzoeksvaardigheden en onzekerheid over analysevaardigheden vormen voor veel instellingen structurele belemmeringen. Daarnaast blijkt dat de behoefte aan begeleiding, praktische handvatten en ondersteuning niet afneemt naarmate het traject vordert. De ondersteuningsbehoefte blijft hoog, met name waar het gaat om het maken van keuzes in wat te meten, het uitvoeren van metingen en het duiden van resultaten.

Tegelijkertijd laten de onderzoeksresultaten zien dat de motivatie van bis-instellingen om met impact te werken en impact te meten gedurende het hele traject hoog blijft. Instellingen willen dus wel, maar hebben wel hulp nodig. Ook onderstrepen de bevindingen dat impactmeten niet uniform of verplichtend kan worden toegepast. Een proportionele benadering, waarin verwachtingen vanuit OCW aansluiten bij de context en capaciteit van bis-instellingen, is noodzakelijk om te voorkomen dat impactmeten leidt tot administratieve druk, onzekerheid over kwaliteit of strategisch gedrag.

5.2.5. Gemeenschappelijke taal is nodig, verplichte kaders niet wenselijk

De deelnemende bis-instellingen hebben behoefte aan een gemeenschappelijke taal om hun maatschappelijke impact te kunnen duiden en communiceren. Deze behoefte komt consistent naar voren in werksessies, plenaire sesses en vragenlijsten en hangt samen met de wens om voorbij output te kunnen spreken over betekenis, legitimiteit en maatschappelijke waarde.

Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat deelnemende bis-instellingen zich verzetten tegen uniforme formats, verplicht opgelegde indicatorensets of gestandaardiseerde meetverplichtingen. Discussies over verplichte kaders roepen zorgen op over verlies van leerwaarde, instrumenteel gebruik en strategisch gedrag. Uniforme indicatoren kunnen leiden tot minder relevante impactinformatie en is daarom niet helpend bij het impactmeten door de deelnemende bis-instellingen. Immers, wanneer indicatoren of formats verplicht worden gesteld, sluiten deze niet altijd aan bij de specifieke maatschappelijke doelen en informatiebehoeften van individuele bis-instellingen. Daardoor bestaat het risico dat instellingen vooral meten wat verplicht is, in plaats van wat voor hen relevant is om inzicht te krijgen in hun impact. De diversiteit in missie, context en schaal maakt echter dat impact zich op uiteenlopende manieren manifesteert en niet eenduidig vergelijkbaar is.

Deze bevindingen onderstrepen dat effectieve ondersteuning van impactgericht werken vraagt om gedeelde uitgangspunten en begrippen, waarin subsidieverstrekkers duidelijkheid scheppen over wat wel en niet wordt verwacht. Dit moet echter wel gecombineerd worden met ruimte voor contextspecifieke invulling. Vergelijkbaarheid zonder uniformiteit is daarom mogelijk en wenselijk: vergelijkbaarheid kan daarbij op hoofdlijnen worden georganiseerd, zonder uniformiteit op detailniveau (denk hierbij aan vaste formats of indicatorensets) af te dwingen. In de aanbevelingen wordt een suggestie gedaan hoe dit mogelijk vorm kan krijgen.

6. AANBEVELINGEN

Op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies zijn aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen kunnen OCW helpen om impactgericht werken te bevorderen voor de bis-instellingen.

Aanbeveling 1. Versterk de dialoog en het vertrouwen tussen OCW en bis-instellingen

Het onderzoek laat zien dat de deelnemende bis-instellingen een structurele spanning tussen leren en verantwoorden ervaren. In gesprekken met de instellingen wordt deze spanning vaak in verband gebracht met historische verantwoordingspraktijken en met de manier waarop het subsidiestelsel is ingericht. Dit werkt door in het gedrag van de onderzochte bis-instellingen. Zonder expliciete en consistente signalen vanuit beleid blijft de ervaren verantwoordingsdruk bestaan, ook wanneer impact formeel niet verplicht is. Daarnaast benoemen verschillende onderzochte bis-instellingen dat de relatie met OCW en/of andere subsidieverstrekkers een asymmetrisch karakter heeft, wat het opbouwen van vertrouwen kan bemoeilijken. Zoals in hoofdstuk 5 is geconcludeerd, zijn duidelijkheid over verwachtingen en onderling vertrouwen belangrijke voorwaarden om het leerpotentieel van impactgericht werken te benutten. In dat licht kan een actieve, maar niet sturende rol van OCW helpend zijn.

Op basis van deze resultaten wordt aanbevolen om, als OCW impactgericht werken wil implementeren, actief te investeren in een structurele dialoog tussen OCW, subsidieverstrekkers en bis-instellingen over de rol van impactinformatie. Hierbij moet expliciete aandacht zijn voor vertrouwen, leerdoelen en ruimte om te experimenteren. De verwachtingen van OCW jegens impactgericht werken door bis-instellingen kunnen zo worden herijkt. In gezamenlijkheid kan begrensd worden wat impactgericht werken wél en níet hoeft op te leveren, voor wie, met welk doel en met welke consequenties. Deze dialoog dient zodoende als instrument om terugkerende gedragspatronen binnen het subsidiestelsel (ook wel systeemgedrag genoemd) te doorbreken. Het betreft hier de terugkerende gedragspatronen van bis-instellingen en subsidieverstrekkers die rationeel zijn binnen het bestaande subsidiestelsel. Denk hierbij aan gebrek aan vertrouwen wat leidt tot defensief formuleren, terughoudend meten en anticiperen op verantwoording, die het leerpotentieel van impactgericht werken beperken.

Aanbeveling 2. Kies voor impactgericht werken als samenhangend proces, niet als verplicht instrument.

In de conclusie wordt gesteld dat er geen eenduidige methode is die de beide functies van impactgericht werken (zowel leren en sturen, als verantwoorden en communiceren) voor de deelnemende bis-instellingen volledig dekt. Gebaseerd op de onderzoeksresultaten lijkt geen enkele onderzochte methode afzonderlijk geschikt om zowel sturing door bis-instellingen als monitoring door subsidieverstrekkers goed te ondersteunen. Ook wordt geconcludeerd dat impactgericht werken vraagt om een samenhangend proces dat meerdere impactperspectieven bedient. Effectief impactgericht werken vraagt om ruimte om tussen impactperspectieven te bewegen, afhankelijk van context, fase en doel. Een instrumentele verplichtstelling vergroot het risico op strategisch gedrag en vermindert het leerpotentieel.

Uit het onderzoek blijkt dat bis-instellingen gebaat zijn bij een procesmatig perspectief, en wordt duidelijk dat impactgericht werken zich over de tijd heen ontwikkelt. Op basis van deze resultaten wordt aanbevolen om – wanneer OCW impactgericht werken door bis-instellingen wil stimuleren - impactgericht werken onder bis-instellingen als een procesmatige benadering te verankeren, waarin impactdenken, impactmeten en impact sturen samenhangend worden toegepast. Vermijd hierbij het

verplichtstellen van één enkele, geïsoleerde methode, maar benader het als een samenhangend proces.

Aanbeveling 3. Hanteer een passende en contextgevoelige benadering van impactmeten

De onderzoeksresultaten laten zien dat motivatie onder deelnemende bis-instellingen om impactgericht te werken hoog is. De beperkingen en uitdagingen die deze bis-instellingen ervaren in relatie tot impactmeten komen niet voort uit onwil. Daarentegen blijkt juist dat structurele capaciteits- en kennisbeperkingen bepalend zijn voor wat haalbaar is. De mogelijkheden en capaciteit om impactmeten te implementeren verschillen sterk per bis-instelling. Impactmeten levert vooral waarde op wanneer het selectief, doelgericht en in samenhang met leren wordt ingezet. Een uniforme meetverplichting vergroot administratieve druk en ondermijnt de leerwaarde van impactmeten. Tevens blijkt in de praktijk dat bis-instellingen vaak anticiperen op strengere verwachtingen jegens impact door subsidieverstrekkers, dan formeel door deze subsidieverstrekkers wordt uitgesproken.

Als OCW impactgericht werken wil implementeren, wordt op basis van dit inzicht aanbevolen om een passende en contextgevoelige benadering toe te passen bij impactmeten,waarin verwachtingen van OCW aansluiten bij de schaal, strategie en capaciteit van bis-instellingen. Daarmee wordt voorkomen dat bis-instellingen het werken met impact als een last gaan zien bovenop de al aanwezige verantwoordingsdruk. In plaats daarvan ontstaat er meer ruimte om werken met impact te zien als een kans.

Aanbeveling 4. Maak expliciet onderscheid tussen impactinformatie voor leren en voor verantwoorden

In hoofdstuk 5 wordt geconcludeerd dat de spanning tussen leren en verantwoorden structureel is, en niet verdwijnt door het tonen van 'goede intenties' alleen. Deze spanning blijft bestaan, ook wanneer vertegenwoordigers van subsidieverstrekkers expliciet aangeven een focus op impact niet te willen gebruiken voor beoordeling. Zolang het onderscheid tussen leren en verantwoording impliciet blijft, en de spanning die hierbij wordt ervaren door bis-instellingen blijft bestaan, blijven bis-instellingen anticiperen op mogelijk sanctionerend gebruik van impactinformatie, ook wanneer impact primair als leerinstrument wordt gepositioneerd. Heldere beleidskeuzes zijn noodzakelijk om dit patroon te doorbreken

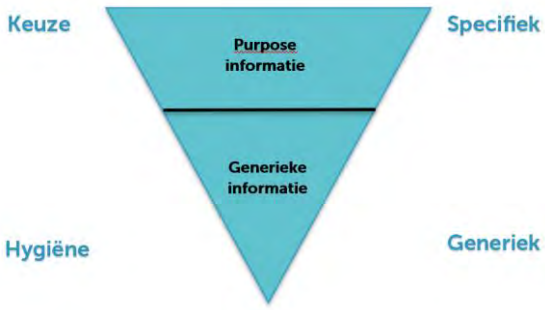
Hoofdstuk 5 concludeert tevens dat, hoewel deelnemende bis-instellingen niet willen dat het werken met impact een verplicht onderdeel wordt binnen het subsidieproces, zij wel graag meer duidelijkheid willen in taal en verwachtingen. Zo hebben zij behoefte aan een gemeenschappelijke taal om maatschappelijke impact te duiden, maar verzetten zij zich tegen standaardisering op detailniveau. Het onderzoek laat tevens zien dat vergelijkbaarheid mogelijk is via gedeelde uitgangspunten (zoals impactdoelstellingen, veranderlogica en reflectie), terwijl ruimte voor contextspecifieke invulling behouden blijft.

Als OCW impactgericht werken wil implementeren, is het belangrijk om in communicatie en procedures duidelijk onderscheid te maken tussen impactinformatie die bedoeld is voor leren en verbeteren en impactinformatie voor monitoring en verantwoording. Zeker ten aanzien van monitoring en verantwoording is het van belang dat OCW en/of subsidieverstrekkers zich expliciet uitspreken over wat de verwachtingen zijn als het gaat om monitoring en verantwoording in relatie tot impact. Dit impliceert dat OCW en/of subsidieverstrekkers een strategische keuze zal moeten maken over wat ze als verantwoording terug willen zien. Dit geeft de bis-instellingen zekerheid en duidelijkheid over welke verantwoording moet worden afgelegd en hoe ze hier eventueel op kunnen aansturen in hun dagelijkse werkzaamheden.

Impactinformatie voor leren & verbeteren / monitoring & verantwoorden

Bij de start van het onderzoek werd aangenomen dat verschillende soorten van informatie nodig zijn om enerzijds te kunnen monitoren en verantwoorden omtrent impact en anderzijds te leren en verbeteren. Dit is destijds weergegeven in een piramide (figuur 1). In figuur 1 vormt 'generieke informatie' de brede onderlaag en 'purpose informatie' de smallere bovenlaag van de piramide. De generieke informatie in deze figuur was relevant voor verantwoording, terwijl de purpose informatie gerelateerd is aan de missie en strategie van bis-instellingen. Nu, aan het einde van het onderzoek, blijkt dat deze piramide beter omgedraaid kan worden weergegeven (zie figuur 9 hieronder). Immers, figuur 9impliceert dat de laag met generieke informatie waarop verantwoording dient te worden afgelegd groot is, en de laag met informatie passend bij de missie en strategie van bis-instellingen slechts beperkt is. Omdat informatie passend bij de missie en de strategie van een instelling juist relevant is voor leren en verbeteren door instellingen, en daarmee bijsturing op de beoogde ambities mogelijk is, zou deze laag juist breed moeten zijn. Dit betekent dat er voor bis-instellingen veel ruimte zou moeten om informatie te verzamelen die hen in staat stellen sturing te geven aan hun missie en strategie, en minder bezig zouden moeten zijn met het verzamelen van generieke informatie die slechts verantwoordingsdoeleinden dient.

Ook is de laag 'sectorspecifieke informatie' verwijderd uit figuur 9. Uit het onderzoek onder subsidieverstrekkers blijkt dat er nauwelijks sectorspecifieke informatie bestaat die relevant is voor één van de doelen van impact.



Figuur 9 – Vernieuwd model 'typen informatie voor verantwoording en voor leren & verbeteren'

- Generieke informatie: t.b.v. verantwoording – dit zijn heldere verwachtingen vanuit subsidieverstrekkers, deze informatie dient verplicht verzameld te worden. Hieronder vallen bijvoorbeeld de informatie die moet worden aangeleverd omtrent de verschillende codes die van kracht zijn binnen de culturele sector.
- Purpose informatie: t.b.v. leren – dit wordt niet verplicht gesteld, maar, zoals in de figuur te zien is, is hier wel de meeste ruimte voor. Het is belangrijk die bis instellingen te faciliteren en ondersteunen om inzicht te kunnen krijgen in hun impact en kunnen meten wat passend is.

Aanbeveling 5. Bevorder kennisopbouw en begeleiding

In hoofdstuk 5 is op basis van het onderzoek onder de twintig deelnemende bis-instellingen geconcludeerd dat de spanning tussen leren en verantwoorden structureel is, en dat door deze spanning een risico bestaat op defensief gedrag zonder structurele borging van impactgericht werken door bis-instellingen. Daarnaast blijkt dat de ondersteuningsbehoefte van bis-instellingen gedurende het traject hoog blijft, ook bij toenemende ervaring met impactgericht werken door deze bis-instellingen. Dit wijst erop dat impactgericht werken geen competentie is die van de een op andere dag ontstaat, maar langere investering vraagt om structurele borging mogelijk te maken. Zonder passende en juiste ondersteuning als investering in de bis-instellingen verschuift impactgericht werken naar een administratieve last in plaats van een leerinstrument.

Het is niet zo dat er zonder deze ondersteuning niets gebeurt ten aanzien van impact, maar het werken met impact op een manier dat het bis-instellingen helpt meer sturing te geven vraagt wel om meer tijd en voldoende kennis en expertise binnen organisaties om op een gedegen manier met impact te werken.

Als OCW de ambitie heeft om impact te bereiken via bis-instellingen dan is het noodzakelijk om impactgericht werken onder bis-instellingen te stimuleren. Om dit voor elkaar te krijgen wordt aanbevolen dat zij moet investeren in o.a. kennisopbouw, begeleiding en uitwisseling rond impactgericht werken door bis-instellingen. Deze investering kan o.a. bestaan uit financiele middelen maar ook in het uitrollen van eigen expertise, faciliteren van het ophalen en verspreiden van goede voorbeelden. Dit is nodig als randvoorwaarde voor doelgerichte beleidsimplementatie.

Om bis-instellingen te helpen met het implementeren van impactgericht werken is dus niet alleen een investering in kennisopbouw, begeleiding en uitwisseling rond impactgericht werken door bis-instellingen nodig. Er is tevens aandacht voor kennisopbouw en begeleiding voor de subsidieverstrekkers zelf nodig. Zodat zij enerzijds meer geequipeerd worden om bis-instellingen te ondersteunen in impact gericht werken en anderzijds ook beter kunnen definiëren welke impact zij als subsidieverstrekker willen bereiken. Dat laatste helpt om de verwachtingen tussen financier en bis-instelling meer op een lijn te brengen.

Impact Centre Erasmus

from purpose to impact

© Copyright: Impact Centre Erasmus

Erasmus University Rotterdam
Make it happen.