

Versterking van de impactgerichtheid van cultuurorganisaties

AUTEURS

Kristel Zegers en Pieter de Rooij

Of het nu om economische, sociale of belevingsimpact gaat, het woord 'impact' lijkt overal terug te komen. Ook culturele instellingen worden in toenemende mate gevraagd te reflecteren op de impact die instellingen met hun werk bereiken. Waar bezoekersaantallen en aantallen activiteiten eerst primair aandacht kregen in de prestatieverantwoording, verschuift de aandacht naar het maatschappelijke effect van de culturele activiteiten (Raad voor Cultuur 2023).

Er zijn diverse toolkits beschikbaar die instellingen kunnen helpen bij het opzetten van een 'theory of change' en bij het meten van (sociale) impact. Echter, vooralsnog is er weinig aandacht hoe impactgericht denken en handelen ingebed kan worden in alle lagen van de organisatie. Als de nadruk verschuift, van het bewijzen van impact naar het verbeteren van de organisatie door te leren meer impactgericht te werken, is winst te behalen.

Vanuit Breda University of Applied Sciences hebben we afgelopen jaar een leertraject ontwikkeld voor culturele organisaties om impactgericht denken strategisch te verankeren in organisaties. Daartoe ontwikkelden we een scan om de mate van impactgerichtheid van de organisatie te evalueren. We hebben gebruik gemaakt van recente academische literatuur om organisaties te ondersteunen in het kiezen van impactdomeinen en we ontwikkelden diverse opdrachten om deelnemers aan de slag te zetten vanuit hun eigen rol.

We hebben het leertraject voor het eerst gegeven aan Blind Walls Gallery Breda. Deze Bredase stichting realiseert betekenisvolle muurschilderingen in de publieke ruimte die de verhalen van de stad vertellen. Dit gebeurt in een co-creatief proces met buurtbewoners. Blind Walls Gallery koppelt (internationale) kunstenaars aan plekken en bewoners, organiseert participatiesessies, geeft rondleidingen en ontsluit de verhalen middels rondleidingen, educatie, presentaties, online content, boek, merchandise.

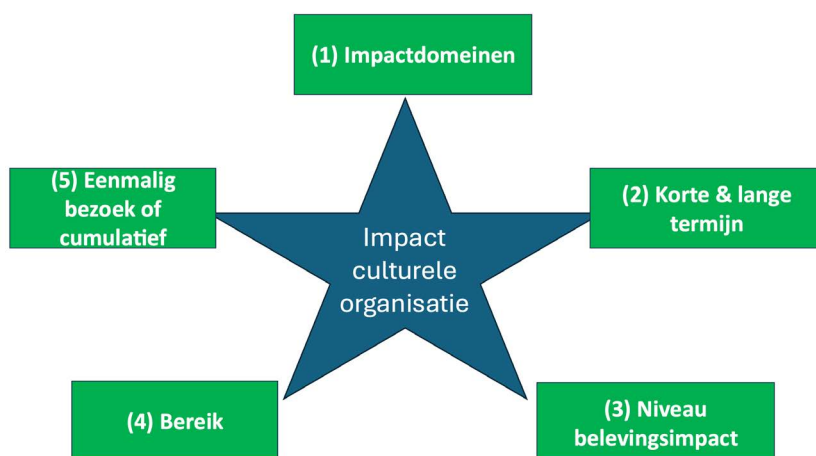
In dit artikel delen we graag onze eerste ervaringen en leerpunten. Achtereenvolgens gaan we in op het begrip impact, de fases van het leertraject met daarin de ervaringen van Blind Walls Gallery en we sluiten af met een conclusie waarin de meerwaarde van het leertraject voor de organisatie helder wordt.

Impact

De impact van een culturele organisatie is niet eenvoudig te omschrijven omdat er verschillende perspectieven ten aanzien van impact zijn. We gebruiken een stermodel (figuur 1) om deze perspectieven te schetsen.

Impactdomeinen

De activiteiten van culturele organisaties kunnen impact hebben op diverse domeinen. We gebruiken met name het werk van Dunphy (2015, 2020) maar laten ons ook inspireren door andere auteurs. In figuur 2 worden deze domeinen verder toegelicht. Dunphy onderscheidt zes impactdomeinen bij de evaluatie van kunst en cultuur: cultureel domein, persoonlijk welzijn, economisch domein, ecologisch domein, sociaal domein en civiel domein. Deze domeinen worden onderverdeeld in sub domeinen die de belangrijkste type veranderingen die verwacht kunnen worden van cultuurdeelname weergeven. Zo omvat culturele impact onder andere esthetische verrijking, stimulering van creativiteit en verbondenheid met cultureel erfgoed. Het domein culturele impact is centraal geplaatst



Figuur 1 Perspectieven impact

in figuur 2 omdat het voor cultuurinstellingen een prominente rol zal spelen doordat het verbonden is aan de kern van hun activiteiten.

Het is van belang om vanuit de missie/visie van een organisatie te kiezen welke impactdomeinen het meest relevant zijn. Maak keuzes op welk(e) domein(en) je wilt richten.

Korte en lange termijn

Ook is het van belang om een onderscheid te maken voor wat betreft het tijdselement. Je kunt naar de korte termijn kijken en naar de lange termijn. Dit is zeker van belang bij onderzoek naar impact. Als je een vragenlijst verstuurt een aantal dagen na afloop van een bezoek meet je de korte termijn impact. Als je ook geïnteresseerd bent in de lange termijn, dan zul je bijvoorbeeld een jaar later het onderzoek moeten herhalen.

Niveau belevingsimpact

Er zijn drie niveaus van belevingsimpact te onderscheiden: memorabel, betekenisvol en transformatief (Duerden et al., 2018). Het eerste niveau van impact is dat van memorabel. Hierbij wordt de aandacht van de bezoeker getrokken en vastgehouden en komen vaak sterke emoties naar voren. De bezoeker is geraakt. Het tweede niveau is betekenisvol. Deze betekenis kan op meerdere gebieden

betrekking hebben: een sociale verbinding (samen met je kleinzoon naar een theater), bijdrage aan persoonlijke doelstellingen, een relevante bijdrage leveren aan iets of ergens in groeien (bijvoorbeeld nieuwe inzichten krijgen) (Bastiaansen en Duerden, 2024). Het derde en hoogste niveau van impact is transformatief. Deze beleving is niet alleen memorabel en betekenisvol, maar zorgt bovendien voor een persoonlijke verandering in waarden, overtuigingen, intenties of gedrag.

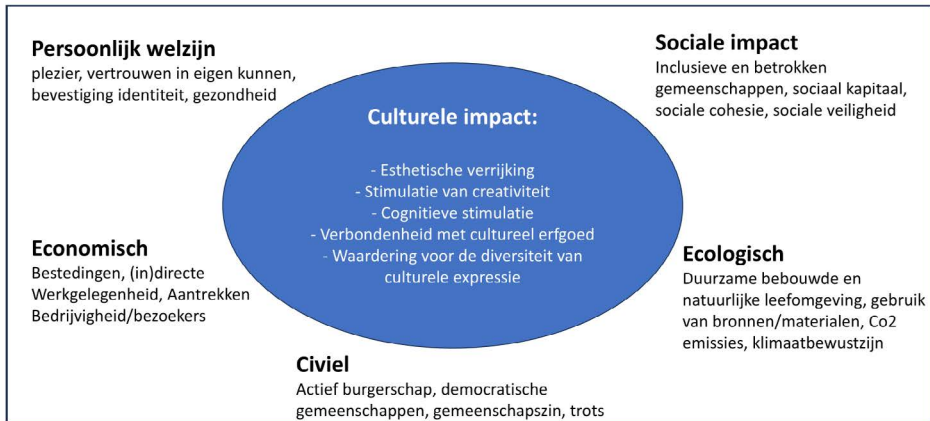
Bereik

Cijfers over het bereik zijn ook van belang om impact te beschrijven. Je kunt hierbij denken aan bezoekersaantallen, deelnemers en de mate waarin je bezoekers ontvangt vanuit specifieke doelgroepen in het kader van inclusie. Het maakt immers veel uit of je met je activiteiten een groep bereikt van 100 personen of van 1.000 personen.

Bezoek

Tot slot is het van belang te beslissen waar jouw impact betrekking op moet hebben: een eenmalig bezoek aan een cultuuractiviteit of een reeks bezoeken? Dit is met name van belang als je besluit impact te willen evalueren.

Impact van een culturele organisatie



Gebaseerd op Dunphy, 2015; Dunphy et al. 2020; Cultural Development Network, 2020; Gattenhof et al., 2022; Smithies and Uppal, 2019;

Figuur 2 Impact van een culturele organisatie

Leertraject

Het leertraject bevat een aantal fases: bewustwording en analyse; het maken van een impactpaspoort; implementatie & borging (zie figuur 3).

Het leertraject hebben we voor het eerst gegeven aan Blind Walls Gallery. Wat hoopten deelnemers te leren tijdens de workshops? Antwoorden varieerden van "helder maken wat impact is, het is zo'n buzzwoord" tot "kan je impact meten?", "Hoe kunnen we beter overbrengen wat de impact van murals zijn?" Maar ook: "welke rol kan ik zelf eigenlijk spelen?" Uit het gesprek dat volgde op het uitspreken van verwachtingen concludeerden deelnemers dat nadenken over impact essentieel is: "het gaat om het bewust worden van de effecten die je als organisatie hebt en dat je daarop gaan handelen." Hoe het leertraject Blind Walls Gallery handvaten heeft geboden om te kunnen sturen op impact wordt in de volgende alinea's uiteengezet.

Fase 1: Bewustwording en analyse

In het leertraject beginnen we met een toelichting op het begrip impact om dezelfde taal te leren spreken. We gebruiken hiervoor het stermodel (figuur 1). Vervolgens bespreken we de Impact Quick Scan. Deze scan (samengesteld door de auteurs) geeft een inzicht in de huidige mate van impactgericht-

heid van de organisatie. De scan bestaat uit vijf thema's: organisatiestrategie, omgeving en netwerk, impactstrategie, inbedding in de organisatie en impactevaluatie. Aan elk thema is een aantal stellingen gekoppeld die op een schaal van 1 – 7 beantwoord kunnen worden.

Alle deelnemers hebben voorafgaand aan de eerste sessie de Impact Quick Scan ingevuld en tijdens de sessie hebben we de resultaten besproken. De scan vormt de basis om verder over impact te discussiëren. Bij de medewerkers van Blind Walls Gallery waren de scores relatief hoog, vaak tussen een 5 en 6 (op een schaal van 1 – 7). Deze hoge scores kunnen verklaard worden door meerdere redenen. Blind Walls Gallery heeft in haar aanpak al een sterke oriëntatie op de omgeving en omdat de organisatie klein is, is bij iedereen helder waar de organisatie voor staat. Bovendien heeft Blind Walls Gallery recent een beleidsplan geschreven zodat de organisatiestrategie bij iedereen helder voor ogen staat. Alleen het domein 'impactevaluatie' scoorde lager (4,1). Tot slot bleek dat de scores van de deelnemers gemiddeld genomen redelijk dicht bij elkaar lagen. De deelnemers zaten bijvoorbeeld grotendeels op één lijn met de stellingen 'Onze organisatie is gericht op het creëren van impact', en 'Ik sta achter de keuze om meer impactgericht te werken'. Tegelijkertijd kwamen er bij sommige



Figuur 3: Opzet leertraject

stellingen wel degelijk grote verschillen voor tussen de medewerkers. Onder andere de stellingen 'Ik ben bekend met de doelstellingen van onze subsidieverstrekken', 'Het is voor mij duidelijk hoe ik kan bijdragen aan impactcreatie', en 'Onze organisatie is erop ingericht om impact te evalueren' vertoonden grote variatie. Uit de gesprekken bleek de behoefte om vaker met collega's het gesprek te willen voeren over impact, zodat ze het begrip 'meer handen en voeten' kunnen geven.

Fase 2: Impactpaspoort

In de volgende stap van het leertraject maken de deelnemers een impactpaspoort. Dit impactpaspoort is een strategisch document met daarop de missie, de gekozen impactdomeinen, een korte beschrijving van deze domeinen, de doelgroepen die gekoppeld zijn aan deze impactdomeinen en een overzicht van de belangrijkste activiteiten gekoppeld aan de doelgroepen en de gekozen impactdomeinen.

Keuze impactdomeinen

Alle deelnemers gaven individueel vooraf door welke primaire en secundaire impactdomeinen men voor de organisatie van belang acht; dit werd gebundeld in een overzicht, waardoor direct zichtbaar werd dat trots, verbondenheid met cultureel erfgoed, inclusieve gemeenschappen en esthetische verrijking vaak genoemd waren. Er was veel discussie over de precieze betekenis en bewoording van de subdomeinen. Ter plekke werden voorstellen gedaan om de domeinen beter te laten aansluiten bij de taal van de organisatie. Zo viel voor Blind Walls Gallery trots en verbondenheid met cultureel erfgoed samen: middels het verhaal dat de muurschilderingen vertellen over een moment in de lokale geschiedenis, worden bewoners trots (op de mural, wijk, stad). Dit werd uiteindelijk tot het eerste impactdomein gekozen. Ook esthetische verrijking en stimulatie van creativiteit werden samengevoegd tot een primair impactdomein dat

als tweede gekozen werd. Het best passende woord bij het derde impactdomein was gemeenschapszin. De werkwijze van Blind Walls Gallery door bewoners te betrekken in de keuze van verhaal, kunstenaar, definitief ontwerp stimuleert dat bewoners elkaar beter leren kennen in de loop van het proces van de totstandkoming van een muurschildering.

De noodzaak om keuzes te maken, om te focussen op die impactdomeinen die echt essentieel zijn vanuit de visie/missie van de organisatie, maakte dat de dialoog over wat we waarom doen waardevol en richtinggevend was.

Doelgroepen koppelen aan impactdomeinen

Nadat de impactdomeinen gekozen zijn, kunnen de doelgroepen van de organisatie hieraan gekoppeld worden. Voor welke doelgroep(en) is welk gekozen sub domein relevant? Het antwoord op deze vraag leidde tot discussie. Immers, in beleidsplannen zijn je doelgroepen meestal vanuit een communicatie oogpunt geformuleerd. Blind Walls Gallery deelt de doelgroepen in bewoners, bezoekers, bewonderaars, beoefenaars. Maar als we vanuit impact denken is het ook van belang om de belanghebbenden (zoals woningbouwcorporaties en afdelingen van de gemeente) mee te nemen, was de conclusie van de discussie.

Kernactiviteiten koppelen aan doelgroepen en impactdomeinen

Om het impactpaspoort compleet te maken dienen kernactiviteiten aan de doelgroepen gekoppeld te worden die beogen impact op de gekozen sub domeinen te bewerkstelligen. Enkele deelnemers bereidden dit vooraf voor en presenteerden hun gedachten tijdens de sessie. Voor Blind Walls Gallery zijn de muurschilderingen, tours en workshops kernactiviteiten die bij meerdere doelgroepen en sub domeinen terugkwamen. Daarentegen richt de kernactiviteit talent call zich primair op beoefenaars en belanghebbenden. Tijdens de discussie

werd helder welke activiteiten daadwerkelijk kernactiviteiten zijn en welke activiteiten eerder communicatie-instrumenten. Niet alle kernactiviteiten zijn voor alle doelgroepen en impactdomeinen even relevant. Door kritisch na te denken welke kernactiviteiten bij welke doelgroepen welke impact beogen krijg je als organisatie inzicht in hoe je momenteel al bezig bent impact te bereiken en in hetgeen eventueel ontbreekt. Het impactpaspoort biedt daardoor handvatten om de keuzes te implementeren en te borgen.

Fase 3: Implementatie en borging

De derde en laatste fase van het leertraject bestaat uit implementatie en borging. Tijdens de afsluitende sessie staat het evalueren van impact centraal alsmede een reflectie op de acties waarmee deelnemers - vanuit de eigen rol in de organisatie - direct aan de slag willen gaan.

Impactevaluatie

Twee deelnemers hebben de opdracht gekregen om de impactevaluatie nader uit te werken. Het uitgangspunt hierbij waren de gekozen primaire impactdomeinen en de bijbehorende doelgroepen en activiteiten. Allereerst zijn onderzoeksdoelstellingen geformuleerd. Ter illustratie: Een van de doelstellingen had betrekking op het domein 'esthetische verrijking', de doelgroep 'bewoners' en de activiteit 'muurschilderingen'. De doelstelling was in dit geval om inzicht te krijgen waarom bewoners (on)tevreden zijn met een muurschildering, zodat ze hier bij volgende projecten rekening mee kunnen houden. Vervolgens zijn verschillende onderzoeksmethoden aan de doelstellingen gekoppeld (in het genoemde voorbeeld is gekozen voor een focusgroep, maar in andere gevallen voor een observatie, interviews, of vragenlijst). Ten slotte zijn concrete vragen opgeschreven die gebruikt kunnen worden bij de evaluatie.

Reflectie eigen rol

Aan elke deelnemer is gevraagd welke concrete acties zij de komende twaalf maanden op gaan pakken en wat hun concrete rol daarbij is. Deze acties werden in de vorm van een pitch van drie minuten verwoord. Qua ideeëvorming kon iedereen putten uit alle besprekingen en opdrachten tijdens de workshops. Omdat het begrip 'impact' bij iedereen is gaan leven door het gezamenlijk te bespreken, was er een explosie van goede, concrete ideeën.

Conclusie

Impact is een complex begrip dat steeds vaker wordt gebruikt. In veel sectoren in toerisme en vrijetijd speelt het een belangrijke rol. Er is een verschuiving te zien van de aandacht voor de kwaliteit van diensten (jaren '90) via de beleavingsindustrie (start nieuw millennium) naar een omgeving waarin het draait om de impact, de betekenis en de effecten van de beleving voor het individu en de samenleving (jaren '20). Dit geldt zeker voor de cultuursector. Toonaangevende instanties zoals de Raad voor Cultuur geven aan dat in de prestatieverantwoording minder de nadruk moet komen te liggen op bezoekersaantallen, en meer op de impact. Wij hebben de overtuiging dat deze verantwoording (lees: impactevaluatie) van belang is, maar dat het nog belangrijker is dat impactgericht denken en handelen in het DNA van een organisatie komt te zitten. Dit was de achtergrond voor het opzetten van de workshops in dit leertraject.

De workshops laten duidelijk zien dat er bij medewerkers van een organisatie een gezamenlijke bewustwording en betekenisgeving van het begrip impact kan ontstaan. De opdrachten dragen gericht bij aan de strategievorming (selectie primaire en secundaire domeinen, gekoppeld aan doelgroepen en activiteiten) en aan de concrete vertaalslag naar operationele acties. Directeur Dennis Elbers verwoordde het als volgt: "We hadden dit eerder moeten doen als onderlegger voor ons beleidsplan". De meerwaarde van deze leertrajecten is voor de deelnemers meerledig: dezelfde taal leren spreken, een bijdrage aan de strategievorming, een concrete en gerichte verbetering van het aanbod, verbeterde impactevaluatie, en input voor een heldere verwoording bij subsidieaanvragen.

Contactgegevens auteurs

Kristel Zegers, docent en onderzoeker Academy for Leisure and Events, Breda University of Applied Sciences, zegers.k@buas.nl

Pieter de Rooij, docent Experience Marketing en onderzoeker consumentengedrag, Academy for Leisure & Events, Breda University of Applied Sciences, rooy.h@buas.nl

Referenties

Bastiaansen, M., Duerden, M. (2024). Meaningful Experiences [manuscript submitted for publi-

- cation]. Academy for Leisure and Events, Breda University of Applied Sciences
- Cultural Development Network (2020). Cultural Development Network response to the inquiry into Australia's creative and cultural industries and institutions by Parliament of Australia. RMIT University, Australia.
- Duerden, M. D., Lundberg, N. R., Ward, P., Taniguchi, S. T., Hill, B., Widmer, M. A., & Zabriskie, R. (2018). From ordinary to extraordinary: A framework of experience types. *Journal of Leisure Research*, 49(3-5), 196-216.
- Dunphy, K. (2015). A holistic framework for evaluation of arts engagement. In L. MacDowall, M. Badham, E. Blomkamp & K. Dunphy (Eds). *Making culture count: The politics of cultural measurement* (pp. 243-263). London: Palgrave Macmillan UK.
- Dunphy, K., Smithies, J., Uppal, S., Schauble, H., & Stevenson, A. (2020). Positing a schema of measurable outcomes of cultural engagement. *Evaluation*, 26(4), 474-498.
- Gattenhof, S., Hancox, D., Mackay, S., Kelly, K., Rakena, T. O., & Baron, G. (2022). Valuing the Arts in Australia and Aotearoa New Zealand. <http://doi.org/10.5204/rep.eprints.227800>
- Smithies, J. and Uppal, S. (2019). Australia. In: King, I. W., & Schramme, A. (Eds.). (2019). *Cultural governance in a global context: an international perspective on art organizations*. pp. 127 – 158, Cham Switzerland: Palgrave Macmillan / Springer.