

The background features a complex pattern of thin, parallel orange lines that create a sense of depth and movement. These lines form a series of nested, slightly offset rectangular shapes that recede into the distance. Interspersed among these lines are several larger, stylized orange arrows pointing in various directions, some horizontally and some vertically. The overall effect is that of a digital or architectural blueprint.

# Roadmap

## Impactmeting Educatie

**Idske Bakker  
& Annette Schautt**

Stichting Musea en  
Herinneringscentra

**40**  
**45**

## Inhoudsopgave

Verantwoording	3
1. Onderzoek naar impactmeting in het WO2 herdenkingsveld	4
2. Deskresearch: bestaande modellen en methoden voor impactmeting	5
3. Praktijkonderzoek: effectieve en strategische impactmeting voor educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld	8
• Theoretisch kader voor praktijk onderzoek binnen pilot Impactmeting Educatie	
• Theory of Change	
• Barrières in de uitvoering	
• Bronnen	
4. Onderzoeksproces pilot Impactmeting Educatie: werkwijze en bevindingen	12
5. Roadmap Impactmeting Educatie	19
• Terminologie	
• Infographic	
• Toelichting	
6. Conclusies en aanbevelingen	31



## Verantwoording

De *Roadmap Impactmeting Educatie* is een eerste handreiking voor het (door) ontwikkelen van het meten van impact- en impactmanagement in de sector. De roadmap combineert theoretische kennis met de opgedane praktische kennis uit de pilot *Impactmeting Educatie* van SMH40-45.

Deelnemers aan de pilot *Impactmeting Educatie* waren medewerkers van het Nationaal Comité 4en5mei, Theater na de Dam, Oorlogsgravenstichting, Indisch Herinneringscentrum, Herinneringscentrum Kamp Westerbork, Stichting Na de Oorlog en SMH40-45.

De pilot *Impactmeting Educatie* werd gefinancierd door het Ministerie van VWS.

### De auteurs:

**Annette Schautt**, directeur van SMH40-45 en zelfstandig ondernemer. Ze is een strategisch adviseur en een visionaire en verbindende aanjager. Veelal ageert ze binnen complexe en politieke organisatienetwerken maar altijd voor, door en met de doelgroepen. Haar gedrevenheid en enthousiasme zorgt ervoor dat ze ook moeizame processen in beweging brengt.

**Idske Bakker**, cultureel ondernemer en onderwijskundige, heeft voor SMH 40-45 de pilot *Impactmeting Educatie* ontwikkeld en begeleid. Zij koppelt theoretische kennis aan praktische ervaring met de specifieke context van activiteiten in het WO2 veld en de wijze waarop kennis rond impactmanagement in- en tussen organisaties kan worden gestimuleerd.



## Info & contact

[info@smh40-45.nl](mailto:info@smh40-45.nl)

# 1

## Onderzoek naar impactmeting in het WO2 herdenkingsveld

In het huidige culturele en maatschappelijke klimaat wordt impactgericht werken steeds belangrijker in de strategische overwegingen van culturele instellingen en hun financiers. Zo adviseerde de Raad voor Cultuur in 2023<sup>1</sup> om de focus te verschuiven van de kwantitatieve prestaties naar de kwalitatieve impact van culturele projecten. Dergelijke ontwikkelingen tonen een toegenomen bewustzijn voor het belang van impactmeting als evaluatie instrument en onderstrepen het belang van diepgaand begrip van de invloed van culturele activiteiten op maatschappelijk niveau.

Sociale, economische en cultureel-historische waarden kunnen dienen als meetpunten voor de beoordeling van de effecten van culturele en maatschappelijke activiteiten, zoals benoemd door Impact Centre Erasmus in 2019<sup>1</sup>. De effecten van de activiteiten kunnen daarbij vertaald worden in termen als kennis, betrokkenheid, inspiratie en bewustzijn.

Onderzoek in opdracht van de Boekman Stichting uit 2023<sup>1</sup> toont aan dat culturele organisaties en financiers intrinsiek gedreven zijn om impactvol te handelen. Onderliggende factoren, zoals zingeving en de wens om positieve maatschappelijke verandering teweeg te brengen, hebben geleid tot een groeiende nadruk op het bereiken van duurzame en diepgaande impact.

Ook in het WO2 herdenkingsveld neemt de aandacht voor het meten van impact en impactgericht werken toe. In 2022 en 2023 ontwikkelde Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH40-45) de pilot *Impactmeting Educatie*, waaraan educatoren en leidinggevenden van zeven organisaties deelnamen. Zij onderzochten op welke wijze het meten van de impact van educatieve activiteiten vormgegeven kon worden.

De pilot was opgebouwd uit:

- een verkennend onderzoek naar welke modellen en methoden voor impactmeting reeds in gebruik waren in de (WO2)museum sector en de cultuureducatie sector;
- het formuleren van vervolgstappen om tot effectieve en strategische impactmeting voor educatieve activiteiten te komen binnen het WO2 herdenkingsveld.

In deze publicatie wordt verslag gedaan van het onderzoek. Naast inzicht in de bevindingen die tijdens de pilot *Impactmeting Educatie* zijn opgedaan, biedt deze publicatie als praktische tool een *Roadmap Impactmeting Educatie* waarmee instellingen in het WO2 herdenkingsveld impactmeting kunnen inzetten en (door)ontwikkelen.

# 2

## Deskresearch: bestaande modellen en methoden voor impactmeting in de (WO2) museumsector en culturele sector

Het meten van impact van educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld was bij aanvang van de pilot *Impactmeting Educatie*, eind 2022, zeer beperkt. Zo bleek uit de benchmark educatie van SMH van eind 2021 dat de impact van de educatieve programma's onvoldoende werd gemonitord.

42.9% van de SMH kerninstellingen gaf aan de impact van de educatieve programma's in kaart te brengen, onder andere door het voeren van afsluitende gesprekken met leerlingen of een terugkoppeling met de docenten. Deze methodes leken echter meer op een evaluatie dan op het daadwerkelijk meten van impact, waarbij de uitkomsten van de evaluaties niet verbonden werden aan de beoogde doelen van de activiteiten. Door het ontbreken van een eenduidige aanpak door de verschillende instellingen konden de resultaten van instellingen en van verschillende activiteiten bovendien niet goed met elkaar vergeleken worden.

Van bestaande modellen en methode voor het meten van impact bij de WO2 musea is dan ook geen sprake. En hoewel impact een 'buzz' woord is en het belang van de kennis over behaalde impact de afgelopen jaren meer en meer wordt onderkend, is het aantal bestaande modellen en methoden voor impactmeting in de culturele sector als geheel ook beperkt.

Deskresearch leverde de volgende relevante en vrij toegankelijke modellen en methoden op:

Het **Impact Centre Erasmus (ICE)** voert diverse activiteiten uit, waaronder onderzoek naar impactmeting, het ontwikkelen van tools en methoden voor organisaties om hun impact te meten en te vergroten, en het delen van kennis via publicaties en evenementen. ICE werkt samen met verschillende partijen, zoals non-profitorganisaties, overheden en bedrijven. In samenwerking met ICE werden de volgende modellen en methoden voor impactmeting in de culturele sector ontwikkeld:

**STUDIO i: platform voor inclusiviteit**, een initiatief van het Stedelijk Museum Amsterdam en het Van Abbemuseum te Eindhoven. STUDIO i wil een duurzame impuls geven aan de toegankelijkheid en inclusie binnen het culturele veld. In opdracht van STUDIO i deed Impact Centre Erasmus onderzoek naar hoe culturele organisaties de mate van inclusie en toegankelijkheid kunnen toetsen, evenals het effect van de inclusieve koers die culturele organisaties varen. De vrij toepasbare handleiding *Groeien naar meer inclusie in de culturele sector: Van Theory of Change*

<sup>1</sup>Voor bronnen zie hoofdstuk 3

naar meetplan biedt handvatten voor medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het stimuleren en monitoren van inclusie.

→ <https://www.eur.nl/en/ice/media/2020-12-studioi-groeien-naar-meer-inclusie-de-culturele-sector>

In samenwerking met Avance en Social Enterprise NL heeft Impact Centre Erasmus in opdracht van de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Klimaat en Buitenlandse Zaken “**Het Impactpad**” ontwikkeld, met als doel ondernemers te ondersteunen en aan te moedigen impact te meten. De handleiding, die ook toepasbaar is voor culturele organisaties, bestaat uit meerdere concrete stappen die gevolgd kunnen worden om zo impact inzichtelijker te maken.

→ <https://www.eur.nl/en/ice/media/2020-06-het-impactpad0>

De **Museum Impact Toolkit (MIT)** is het eindresultaat van het SIA RAAK-Publiek 2019 project “Radar voor het Stadsgevoel”. Onder leiding van Breda University of applied sciences (BUas) en in samenwerking met Museum Gouda, Musea Zutphen, Stedelijk Museum Breda en Hoebink Onderzoek & Advies is de MIT tot stand gekomen. De MIT kan gebruikt worden door musea en andere culturele instellingen als praktisch instrument om hun strategie te bepalen, of handvatten te geven aan sociaal-cultureel beleid en om projecten op korte termijn meer impact te laten hebben.

→ [https://museumcontact.nl/system/files/field\\_attachments/museumimpacttoolkit\\_1\\_0.pdf](https://museumcontact.nl/system/files/field_attachments/museumimpacttoolkit_1_0.pdf)

Tijdens de deskresearch is ook gekeken naar bestaande, vrij toegankelijke modellen en methoden binnen het Europese museumveld. Twee modellen zijn nader bekeken:

Het **MOI (Museums of Impact)** model is gericht op het verhogen van de maatschappelijke impact van musea. Het model helpt musea om vragen te beantwoorden over de gewenste impact op de gemeenschap, de invloed van de omgeving op het museum, en hoe de impact van het museum geoptimaliseerd kan worden. Het beoogt musea van alle grootten en typen te voorzien van een instrument om hun impact in de samenleving te vergroten. Het project werd gefinancierd door het Creative Europe programma en omvatte partners uit verschillende Europese landen.

→ <https://www.museumsofimpact.eu/>

Het **Europeana Impact Playbook** is een flexibele en iteratieve handleiding ontworpen om culturele organisaties te helpen bij het ontwerpen, meten en communiceren van hun maatschappelijke impact. De bedoeling is om organisaties te ondersteunen bij het nemen van hun eerste stappen in het impacttraject of om hun benadering van impact te vernieuwen.

→ <https://pro.europeana.eu/page/europeana-impact-playbook>

Van de bovenstaande modellen en methoden bood het *Europeana Impact Playbook* vanwege de flexibiliteit, praktische toepasbaarheid en de nadruk op het stapsgewijs ontwikkelen van een ‘impact-mindset’ de beste uitgangspunten voor verder onderzoek binnen de pilot *Impactmeting Educatie*. Aan de hand van het *Europeana Impact Playbook* onderzochten educatoren en leidinggevenden van zeven organisaties op welke wijze de impact van educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld gemeten kunnen worden.

## Praktijkonderzoek: effectieve en strategische impactmeting voor educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld

Van januari tot september 2023 namen educatoren en leidinggevendenden van zeven organisaties deel aan het praktische deel van de pilot *Impactmeting Educatie*: Nationaal Comité 4 en 5 mei, Theater na de Dam, Herinneringscentrum Kamp Westerbork, Indisch Herinneringscentrum, Oorlogsgravenstichting, Na de Oorlog en SMH40-45. Deze organisaties zijn allen actief in het WO2 herdenkingsveld, maar verschillen duidelijk qua missie, activiteiten, omvang, doelgroep en stakeholders. De deelnemers voerden tijdens de pilot zelf impactmetingen uit, waarbij zowel de uitgevoerde impactmetingen als hun ervaringen tijdens het doorlopen van het gehele traject de informatie opleverde om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

De opdracht van het praktische deel van de pilot was om te komen tot het formuleren van vervolgstappen voor effectieve en strategische impactmeting voor educatieve activiteiten binnen het WO2 herdenkingsveld. De centrale vragen waren:

- Wat wordt door de sector als impact gezien? Wat wil de sector overbrengen en teweegbrengen door middel van educatieve activiteiten?
- Waar moet een meetmodel aan voldoen om breed inzetbaar te zijn in de sector?
- Hoe wordt de gemeten impact strategisch ingezet op instellingsniveau en voor de sector?

Om deze vragen te beantwoorden maakten de deelnemers actief kennis met het meten van impact. In 6 maanden doorliepen zij zelf een proces van impactmeting, begeleid door de projectleider, waarin zij de impact van educatieve activiteiten van hun organisaties onderzochten. Het theoretisch kader voor dit proces werd gevormd door het *Europeana Play Book*. Vanwege het beperkte aantal bestaande modellen en methodieken voor het meten van impact in de museum- en culturele sector (zie [Hoofdstuk 1](#)) werd dit kader verder aangescherpt met relevante wetenschappelijke artikelen.

### Theoretisch kader voor praktijk onderzoek binnen pilot Impactmeting Educatie<sup>2</sup>

Impactmeting gaat verder dan enkel kwantitatieve output. Een impactmeting fungeert als een instrument dat organisaties inzicht biedt in zowel beoogde als niet-beoogde resultaten. Door het meten van impact wordt niet alleen de realisatie van doelen beoordeeld, maar wordt ook inzicht verkregen in de wijze

waarop impact wordt gegenereerd. Met deze kennis kunnen activiteiten en processen in organisaties eventueel worden aangepast, zodat er sprake is van impactmanagement.

Impactmeting helpt organisaties om hun impact te begrijpen en te beoordelen of de activiteiten die ze uitvoeren leiden tot de beoogde effecten. Dit is niet alleen van belang om het bestaansrecht van de organisaties te rechtvaardigen, maar ook om te begrijpen hoe de bereikte impact in de toekomst geoptimaliseerd kan worden.

Impactmeting van non-profit instellingen in een cultureel of sociaal-maatschappelijk kader is een vorm van evaluatie waarvoor (nog) geen universele normen beschikbaar zijn. Het concept van impact zoals gebruikt in de for-profit sectoren verwijst naar de nettowaarde van een activiteit voor de begunstigen en de samenleving als geheel als gevolg van deze activiteit of interventie. Positieve impact in een non-profit context, zoals het WO2 herdenkingsveld, is te vertalen naar de som van de voordelen van een activiteit of interventie voor de begunstigen en de samenleving als geheel minus de ervaren nadelen van deze activiteit of interventie.

Bij het beoordelen van de impact van activiteiten moet rekening worden gehouden met de toewijzingsvraag: het toekennen van een causaal verband tussen de waargenomen (of de verwachte) veranderingen en een specifieke interventie.

Impactmeting heeft betrekking op de vraag hoe de uitkomsten van de activiteit op langere termijn leiden tot resultaten waarmee de gestelde doelen van de activiteit én van de missie van de organisatie als geheel kunnen worden bereikt. Een veranderpad of Theory of Change biedt inzicht in de aspecten van input, activiteit, output, outcome en impact:

- Input: De middelen die worden gebruikt om de activiteiten effectief uit te voeren.
- Activiteit: De handeling, project, interventie of programma voor een specifieke doelgroep.
- Output: Het directe, kwantitatieve resultaat van de activiteit.
- Outcome: De directe veranderingen die de doelgroep ervaart, voortkomend uit de output.
- Impact: De lange termijn effecten van de activiteit, in lijn met het effect dat de organisatie wil bereiken met de activiteit (beoogde impact).

<sup>2</sup> Delen van deze paragraaf werden eerder gepubliceerd in *Roadmap Impactmeting* (Dorien Korsten & Idske Bakker, in opdracht van De Coalitie, 2023)

## Theory of Change

Het ontwikkelen van een Theory of Change (ToC) is een cruciale stap in een impactmeting. De ToC dient als basis en visualiseert de logische relatie tussen activiteit en impact, inclusief alle verwachte voordelen en aannames. Het is belangrijk om de ToC te valideren met belanghebbenden (zoals financiers, samenwerkingspartners, collega organisaties maar ook de beoogde doelgroep zelf) om een betrouwbaar en realistisch kader te creëren. Het bundelen van krachten met vergelijkbare organisaties kan bovendien leiden tot uniforme meetmethoden, wat de vergelijkbaarheid en uitwisseling van inzichten bevordert.

Na de validatie van de ToC volgt het meetproces, waarbij beperkingen op gebied van dataverzameling en kosten een rol kunnen spelen.

De stappen in het meetproces omvatten:

1. **Bepaal de impactdoelen van de specifieke activiteit.**
2. **Stel een Theory of Change op gebaseerd op de onderliggende logica tussen activiteit en gewenste impact en valideer deze met de steun van belanghebbenden.**
3. **Monitor de directe outputs.**
4. **Stel een meetplan op en meet de impact-gerelateerde outcomes. Indien mogelijk, voer een controlegroep in en/of doe een nulmeting.**
5. **Gebruik de resultaten van de meting als basis voor impactmanagement, door inzicht te ontwikkelen, strategische doeleinden te onderbouwen en/of aan te passen en de impactmeting zelf verder te ontwikkelen.**

Ondanks de contextuele verschillen gelden voor non-profit organisaties in verschillende domeinen, zoals de culturele sector, de WO2 erfgoedsector en het WO2 herdenkingsveld, dezelfde stappen in dit proces. De impactdoelen, de context waarbinnen de organisatie opereert (die een rol kan spelen bij de toewijzingsvraag), de rol van stakeholders en de praktische mogelijkheden voor metingen kunnen hierbij verschillen.

Door veranderingen in de maatschappij zal bovendien sprake zijn van verschuiving van prioriteiten binnen impactmetingen, van huidige maatschappelijke aandachtsgebieden zoals toegankelijkheid, inclusiviteit en talentontwikkeling tot toekomstige terreinen zoals sociale cohesie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit benadrukt het belang van voortdurende aanpassing en evaluatie van impactgebieden binnen het impactmanagement van een organisatie om in te spelen op veranderende maatschappelijke behoeften en doelen.

## Barrières in de uitvoering

Ondanks de groeiende erkenning van het belang van impactmeting ondervinden organisaties in de culturele sector aanzienlijke uitdagingen bij het implementeren van effectieve meetmethoden. Drie soorten barrières komen naar voren: individuele, organisatorische en institutionele. Deze barrières variëren van een gebrek aan kennis en bewustzijn onder medewerkers tot organisatorische belemmeringen zoals een gebrek aan middelen en leiderschap. Daarnaast belemmeren institutionele barrières, zoals beleidsmatige obstakels (waaronder beperkte meerjarige of projectfinanciering), de (volledige) integratie van impactgericht werken binnen de sector.



## Bronnen

- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606
- Boekman Extra 41 (2023). Impact, van gonswoord naar integrale aanpak.
- Europeana Impact Playbook, Phase 1-4 (2017-2022)
- Impact van de culturele sector (2019). Impact Centre Erasmus
- Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188.
- Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). *Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field.* ActKnowledge, New York, NY, USA.
- Raad voor Cultuur, Advies aanvraag- en beoordelingsproces BIS 2025-2028 (2023)
- Vermeulen, M., & Maas, K. (2020). Building legitimacy and learning lessons: A framework for cultural organizations to manage and measure the social impact of their activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(2), 97-112.

# 4

## Onderzoeksproces pilot Impactmeting Educatie: werkwijze en bevindingen

In zes maanden doorliepen de deelnemers van de pilot *Impactmeting Educatie* een proces van impactmeting, waarin zij de impact van een of meer educatieve activiteiten van hun organisatie onderzochten. Tijdens acht bijeenkomsten kregen de deelnemers in een workshopsetting informatie over de verschillende stappen van een impactmeting en bespraken zij hun ervaringen.

De initiële onderzoeksvragen (wat wil de sector overbrengen en teweegbrengen d.m.v. educatieve activiteiten; waar moet een meetmodel aan voldoen om breed inzetbaar te zijn in de sector; hoe wordt de gemeten impact strategisch ingezet op instellingsniveau en voor de sector) dienden als uitgangspunt voor het proces. Gaandeweg het proces werden deze vragen uitgebreid met het bevragen en onderzoeken van specifieke aspecten in het WO2 herdenkingsveld, zoals het gezamenlijk bepalen van indicatoren, het omgaan met de beperkte tijd voor datacollectie rond een herdenking en de ongewenste effecten van datacollectie (bv. interviews) op de doelgroep.

Na afloop van het proces werd elke deelnemer geïnterviewd door de projectleider. Op basis van de ervaringen, vragen en opmerkingen van de deelnemers en de projectleider tijdens de workshops en de afgenomen interviews werden de volgende bevindingen geformuleerd:

### A. Waarom is het meten van impact van belang?

#### Formatief en summatief

Voor de meeste deelnemers is impactmeting een formatief instrument, bedoeld als feedback voor het aanpassen en (door)ontwikkelen van activiteiten. Eén van de deelnemers gaf aan: "Een lesprogramma staat nooit vast, is altijd in ontwikkeling. Het meten van de impact van het programma is belangrijk om relevante aanpassingen te kunnen maken."

Ook bij educatief materiaal of activiteiten die al jaren worden gebruikt of uitgevoerd, is het belangrijk om te weten of en hoe de gewenste impact wordt behaald. Het kan verleidelijk zijn om door te gaan met een activiteit zonder dat je weet of je bereikt wat je wil bereiken. Producten en activiteiten zijn vaak ontwikkeld vanuit enthousiasme, zonder dat er echt gekeken is of de aanpak effectief is.

Voor een aantal deelnemers was in eerste instantie het summatieve aspect van impactmeting van belang: de verantwoording van de activiteiten naar bv. een subsidiënt of bestuur. Ook voor deze deelnemers bleek gedurende het traject dat het meten van impact van belang is voor de (door)ontwikkeling van hun activiteiten.

#### Koppeling met maatschappelijke vraagstukken/opdrachten

Maatschappelijke vraagstukken spelen een rol in het educatieve aanbod van de deelnemers, zoals het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van verantwoordelijkheidsgevoel bij jongeren voor de democratische rechtstaat. De lesmethodes binnen het onderwijs lopen echter vaak achter bij ontwikkelingen in de maatschappij. Het kan dan lastig zijn om de gewenste impact van de educatieve activiteit aan te laten sluiten bij zowel de leerdoelen binnen het onderwijs als de maatschappelijke actualiteit.

#### Consensus over impactmeting in de organisatie

In bijna alle organisaties worden activiteiten ontwikkeld vanuit de 'wat doen we' vraag, in plaats van de 'waarom doen we wat we doen' vraag. Deelnemers benadrukten het belang van het delen van de waarde van impactmeting binnen de hele organisatie. Ook werd aangegeven dat de directeur een cruciale rol speelt in het bepalen van het belang dat aan impactmeting en -management wordt toegekend binnen de organisatie.

### B. Stakeholders

Tijdens het traject hebben de deelnemers een bredere kijk gekregen op de invloed en betrokkenheid van stakeholders. Niet alleen de doelgroep waar de educatieve activiteiten voor ontwikkeld worden is van belang, maar ook de partijen die de activiteit (mede) mogelijk maken of die indirect profiteren van de activiteit.

#### Gewenste en mogelijke stakeholders

De deelnemers zouden onderwijsinstellingen graag meer als stakeholder zien, in plaats van alleen maar als doelgroep. Zo zou er meer samenwerking kunnen zijn met de docenten tijdens het ontwikkelen van educatief materiaal en educatieve activiteiten. Ook is er nog nauwelijks sprake van een gezamenlijke aanpak met collega instellingen in het WO2 herdenkingsveld met betrekking tot de ontwikkeling van de curricula van PO en VO.

Deelnemers gaven aan tijdens het traject te beseffen dat het aantal stakeholders dat verbonden is aan een activiteit groter is dan ze in eerste instantie dachten. Zo kunnen ook ouders van leerlingen en vrijwilligers stakeholders zijn, die een nieuwe kijk op de activiteit (en daarmee de beoogde impact) kunnen geven.

Voor een aantal deelnemers bleken vrijwilligers een belangrijke groep stakeholders te zijn. Vaak hebben vrijwilligers waardevolle kennis en voeren zij essentiële onderdelen van de activiteit uit, waardoor zij een (grote)rol spelen in het bereiken van de beoogde impact. Vanwege de specifieke relatie tussen organisatie en vrijwilligers, kan dit een lastige groep zijn om te betrekken bij impactmeting en -management.



Overlevenden of nabestaanden kunnen ook gezien worden als stakeholders. De gewenste impact van een educatieve activiteit kan anders worden ervaren door deze groep. Duidelijke communicatie over de beoogde impact voorafgaande aan een activiteit, met ruimte voor gesprek na afloop, kan ongewenste impact voorkomen of beperken.

## Effect

Het betrekken van stakeholders bij het bepalen van de impact die gemeten moet worden is van belang om te kijken in hoeverre de doelen van de organisatie aansluiten bij de doelen van de stakeholders en in hoeverre de activiteit in de ogen van de stakeholders kan bijdragen aan de door hen gewenste impact. Als de impact gemeten is, kan bij het werven van bijvoorbeeld nieuwe scholen ook verwezen worden naar de resultaten van deze meting.

De deelnemers zagen de financiers van de activiteiten niet als stakeholder die daadwerkelijk betrokken kan worden bij het ontwikkelen van activiteiten en het bepalen van de gewenste impact. De interactie en mogelijke samenwerking met collega organisaties werd wel gezien als een belangrijke mogelijkheid om krachten te bundelen en doelen te bereiken.

## C. Theory of Change/ impactwaardeketen

### Doelgroep

Voor sommige deelnemers bleek tijdens het opstellen van de Theory of Change de directe doelgroep voor de activiteit te veranderen. Waar een activiteit in de eerste plaats gericht leek te zijn op HBO studenten, stond bij het bepalen van de gewenste impact de groep leerlingen centraal die uiteindelijk les zou krijgen van de HBO studenten. Andersom bleek de impact van een activiteit die gericht was op leerlingen niet meetbaar te zijn omdat de organisatie voor de betreffende activiteit alleen contact had met de docenten.

Tijdens het traject werd door middel van 'empathy mapping' gekeken naar wat de beoogde doelgroep zelf zou (willen) ervaren. Dit bracht bij alle deelnemers nieuwe inzichten naar voren over de activiteit. Zoals één van de deelnemers verwoordde: "Wij ontwikkelen activiteiten vanuit onze idealen, maar of de ontvanger daar ook mee bezig is hadden we ons niet afgevraagd". Na de vraag 'waarom doe je wat je doet', leverde de vraag 'voor wie doe je wat je doet' een nieuwe kijk op de activiteiten. Bij een aantal deelnemers heeft het nadenken over deze vraag geresulteerd in het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Ook werd duidelijker welke (onderdelen van) activiteiten zouden kunnen bijdragen aan de beoogde impact en welke onderdelen weggelaten konden worden.

Bij de 'empathy mapping' bleek de feedback van de andere deelnemers waardevol. Het proces was lastig en confronterend. De ervaring en input van collega's hielp bij het inzichtelijk maken van de mogelijke beleving van de doelgroepen.

## Materiaal, personele bezetting, financiering

Voor alle deelnemers gold dat het uitvoeren van de impactmeting arbeidsintensief was. Iedereen gaf aan dat voor het (door)ontwikkelen van impactmeting en -management in de organisatie extra menskracht nodig zal zijn.

Om het meetproces qua menskracht, materiaal en geld overzichtelijk en uitvoerbaar te houden, adviseerden de deelnemers:

- om te werken met duidelijke hypothesen in de onderzoeksvragen;
- om de meetinstrumenten te beperken en aan te laten sluiten bij de mogelijkheden binnen de organisatie;
- om niet alles tegelijk te willen aanpakken en eerst te beginnen met de meest urgente vraagstukken;
- om collega's mee te nemen in het hele proces van het meten van impact, niet alleen in de uitvoering van de meting.
- om te zorgen voor voldoende scholing en begeleiding van medewerkers, bv. door intervisie of de begeleiding van een expert.

Menskracht is de grote uitdaging voor de uitvoering van een meting. Vrijwilligers kunnen bij het proces betrokken worden, maar de begeleiding van vrijwilligers is op zichzelf arbeidsintensief.

### Outcome vs impact

Het onderscheid tussen outcome en impact was een lastig punt. In de gesprekken hierover kwamen de deelnemers tot de volgende omschrijving: de outcome is het directe gevolg van een activiteit, zoals de toename van kennis en vaardigheden. Impact is een gevolg van de outcome. Impact gaat om een attitude verandering, die getriggerd is door de outcome.

### Indicatoren

Verandering van gedrag is lastig te toetsen. Een aantal deelnemers vond het bepalen van de indicatoren het lastigste deel van de impactmeting, anderen vonden het juist een tastbaar en concreet onderdeel. Waar 'impact' door de deelnemers werd ervaren als een vaag begrip, zagen zij een indicator als een concreet omschreven meetbare waarde.

Om indicatoren te identificeren en te formuleren is het belangrijk om kritisch en helder de activiteit af te pellen, aan de hand van de vragen zoals 'waarom doe ik dit', 'voor wie doe ik dit' en 'waarom kan niemand anders het doen'? Dat kan een uitdagend en frustrerend proces zijn, waarin het beoogde impactdoel verder kan worden aangescherpt.

Zo leek tijdens het traject dat de deelnemers in eerste instantie globaal dezelfde beoogde impact wilden maken, zoals bijvoorbeeld het versterken



van de democratische rechtstaat. Bij het identificeren van de indicatoren bleken er verschillen te zijn tussen de activiteiten van de deelnemers, waarbij de ene activiteit meer gericht was op het kweken van onderling begrip tussen bevolkingsgroepen en de andere meer gericht op het medeverantwoordelijk voelen voor het herdenken van WO2.

## Meetplan

Na het bepalen van de indicatoren volgde het ontwikkelen van de meetinstrumenten. Ook tijdens deze fase kon de beoogde impact verder worden uitgediept, doordat het opstellen van vragen voor enquêtes en interviews nieuwe inzichten bracht. Zoals één van de deelnemers aangaf: "Door het maken van een meetinstrument ga je anders kijken naar je activiteit."

Een nulmeting bleek niet altijd mogelijk te zijn. Sommige deelnemers voegden een nulmeting toe, door scholieren voor aanvang van de activiteit een korte online quiz te laten doen. Geen van de deelnemers gebruikte in het meetplan een controle groep, door gebrek aan tijd en middelen. Eén van de deelnemers gaf aan dat een controlegroep ook kan afschrikken: "Een impactmeting is al spannend en de meting wordt met een controlegroep wel heel scherp, dat kan confronterend zijn".

Alle deelnemers gaven aan meerwaarde te zien in overleg en samenwerking met andere organisaties. Het delen en vergelijken van uitkomsten van impactmetingen kan waardevolle informatie opleveren over (onderdelen) van activiteiten, doelgroepen en relaties met stakeholders.

## Meetinstrumenten

Alle deelnemers maakten gebruik van verschillende meetinstrumenten: er was sprake van triangulatie (het gebruik van meerdere meetmethodes of bronnen om antwoord te geven op de onderzoeksvraag).

De bevindingen van de deelnemers:

- Observaties en interviews kosten heel veel tijd, maar leveren veel inzichten op.
- Is er weinig tijd, begin dan met een online enquête. Vervolgens kunnen observaties en interviews worden toegevoegd.
- Het moment van bevragen is belangrijk, dat kan een ander moment zijn dan van tevoren is bedacht.
- De emotionele lading van een activiteit kan een bevraging beïnvloeden. Het kan helpen als vóór de activiteiten wordt aangegeven dat er vragen worden gesteld na afloop.
- Zich verdiepen in de doelgroep is van belang om te bepalen welke vragen gesteld kunnen worden.

## Analyse

De analyse van de opgehaalde data bleek lastig en tijdrovend te zijn. Bij het bepalen van het meetplan en de meetinstrumenten moet daarom ook rekening gehouden worden met de mogelijkheden voor data-analyse, qua menskracht en middelen. De deelnemers gaven aan dat systematisch werken tijdens de analyse belangrijk is, en dat de beoogde impact en de indicatoren steeds helder moeten blijven.

Hoewel een aantal deelnemers gebruik maakte van speciale software voor het coderen van de interviews, kostten de analyse van interviews veel tijd. Dat was niet altijd praktisch, maar in interviews werd wel veel informatie opgehaald. Het inhuren van iemand om de interviews te laten coderen en analyseren werd geopperd als mogelijke oplossing.

## Uitkomst van de meting, en dan?

De uitkomsten van de metingen, die de deelnemers hebben uitgevoerd, leverden informatie op over de mate waarin de beoogde impact was gehaald. Ook werd duidelijk welke niet beoogde, onverwachte impact was veroorzaakt. Zoals bijvoorbeeld een toename van sociale cohesie in een schoolklas na afloop van een activiteit of het gunstige effect van het uitwisselen van persoonlijke ervaringen tijdens de activiteit van leerlingen aan elkaar. Met deze informatie konden de deelnemers hun activiteiten waar nodig aanpassen. Ook werden nieuwe activiteiten ontwikkeld.

Voor alle deelnemers gold dat zij het proces van impactmeting willen implementeren in hun werkwijze als educator. Het kritisch kijken naar de effecten van de activiteiten heeft hun blik op de activiteiten veranderd. Daarnaast gaven deelnemers aan ook kritischer te kijken naar processen in hun organisaties, waar niet altijd de 'waarom' vraag met betrekking tot bestaande en nieuwe activiteiten centraal staat.

### D. Aanvullende adviezen van de deelnemers

- Doen! Gewoon beginnen. Het doorlopen van een impactmeting geeft inzicht in hoe de activiteit in elkaar zit, wat de doelgroep eigenlijk ervaart en wat de organisatie wil bereiken. Het kan een startpunt zijn voor impactmanagement.
- Zoek samenwerking met andere organisaties, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie of een professionele leergemeenschap. Samen met collega's een proces van impactmeting doorlopen geeft extra inzichten en biedt houvast tijdens lastige en confronterende momenten.
- Onderzoek de mogelijkheden voor een sector-brede-benchmark voor educatieve activiteiten, die gebruikt kan worden als 0-meting.
- Zorg voor scholing van (medewerkers van) organisaties op gebied van impactmeting (op projectniveau en organisatieniveau) en impactmanagement.

- Ondersteun de sector met middelen voor impactmeting, bijvoorbeeld door het versterken van vouchers voor het (deels) laten uitvoeren van een impactmeting.
- Ontwikkel voor een bredere groep organisaties samen een praktische toolkit voor impactmeting en impactmanagement.



## 5

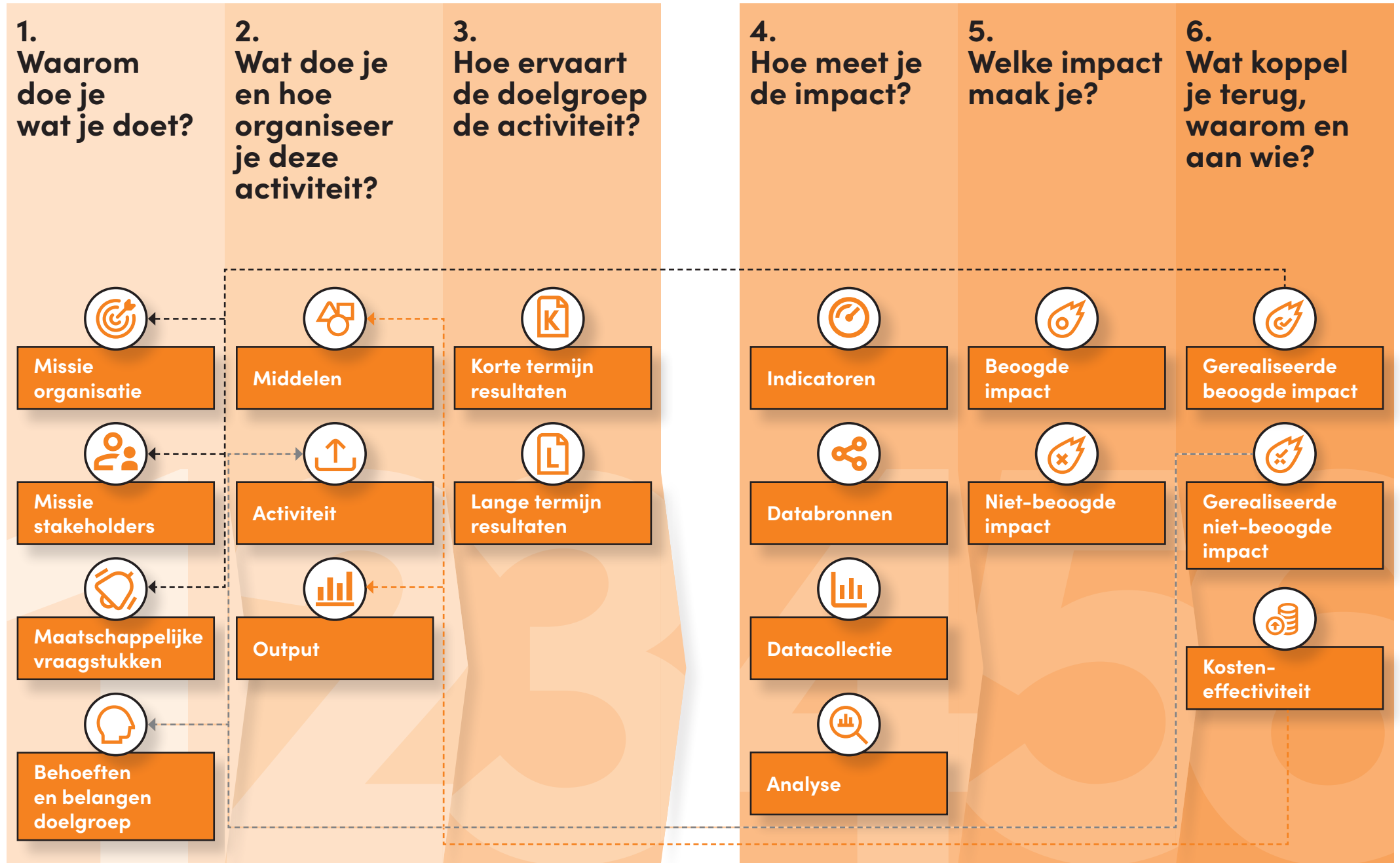
## Roadmap Impactmeting Educatie

Met de bevindingen van de deelnemers en de projectleider van de pilot *Impactmeting Educatie*, gekoppeld aan het gebruikte theoretisch kader, is een *Roadmap Impactmeting Educatie* ontwikkeld. Deze roadmap kan gebruikt worden als basis voor het (verder) ontwikkelen en uitvoeren van impactmetingen en van impactmanagement van educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld. De roadmap biedt een praktisch stappenplan waarmee, aan de hand van kernvragen over de activiteit, de organisatie, de stakeholders en de doelgroep, het impactmeting- en impactmanagementproces kan worden doorlopen.

### Terminologie

In de roadmap worden de volgende termen gebruikt:

- **Input:** De middelen die worden gebruikt om de activiteiten effectief uit te voeren
- **Activiteit:** De handeling, project, interventie of programma voor een specifieke doelgroep
- **Output:** Het directe, kwantitatieve resultaat van de activiteit
- **Outcome:** De directe veranderingen die de doelgroep ervaart, voortkomend uit de output
- **Impact:** De lange termijn effecten van de activiteit, in lijn met het effect dat de organisatie wil bereiken met de activiteit (beoogde impact).
- **Doelgroep:** de groep die deelneemt aan de activiteit
- **Stakeholders:** personen en organisaties die een belang hebben bij de activiteit
- **Empathy mapping:** het visualiseren van de gedachten, gevoelens en gedrag van de doelgroep om inzicht te krijgen in hun ervaringen en motivaties
- **Indicator:** een meetbaar begrip met een signalerende functie
- **Impactmanagement:** een cyclisch proces van constante ontwikkeling, bestaande het definiëren van de beoogde impact, het meten van de impact, en het analyseren, delen en implementeren van deze gegevens om de impact te optimaliseren



## Fase 1. Waarom doe je wat je doet?

Missie organisatie 

Missie stakeholders 

Maatschappelijke vraagstukken 

Behoeften en belangen doelgroep 

Impactmeting start met het formuleren van de **beoogde impact** van de educatieve activiteit, die aansluit bij de missie van je organisatie. Denk daarbij aan de volgende aspecten:

**Doelgroep:** De doelgroep (bv. leerlingen, studenten, docenten) kunnen verwachtingen en behoeften hebben die niet overeenkomen met de intenties van de organisatie. Inzoomen op de verwachtingen en de behoeften van de doelgroep (**empathy mapping**) kan helpen bij het aanscherpen van de beoogde impact.

**Maatschappij:** Educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld raken aan maatschappelijke thema's en kwesties, en een goed begrip van de dynamiek tussen een (veranderende) maatschappij en de eigen organisatie helpt bij het verfijnen van de beoogde impact.

**Stakeholders:** De impactdoelen van stakeholders, zoals financiers en partners die onmisbaar zijn voor het realiseren van de activiteit, kunnen extra informatie geven over de beoogde impact van de activiteit.

**Organisatie:** De uitkomsten van een impactmeting kunnen invloed hebben op de organisatie als geheel of op onderdelen van de organisatie. Daarom is het van belang dat er binnen de eigen organisatie consensus is over de beoogde impact van de educatieve activiteit. Betrek collega's bij het formuleren van de impactdoelen.

### Kernvragen in fase 1:

- Welke impact streven we na met deze activiteit en waarom?
- Hoe ervaart de doelgroep de activiteit? Wat zou de doelgroep willen ervaren, wat is voor hen van belang? Welk probleem of welke vraag van de doelgroep wordt met de activiteit beantwoord?
- Welke maatschappelijke vraagstukken spelen een rol?
- Welke impact is wenselijk voor de stakeholders?
- Welke niet-beoogde impact kan door de doelgroep en door stakeholders worden ervaren?
- Welke bijdrage levert de activiteit aan de algemene missie van de organisatie?
- Is er consensus over de beoogde impact binnen de organisatie?

## Fase 2. Wat doe je en hoe organiseer je deze activiteit?

Middelen 

Activiteit 

Output 

In deze fase beschrijf je nauwkeurig **de activiteit en de output**. Je vermeldt alle onderdelen van de activiteit, hoe deze activiteit wordt vormgegeven en welke **middelen en partners** je daarvoor nodig hebt.

Ook voor organisaties met beperkte middelen is het van belang om te weten wat de effectiviteit van activiteiten is ten opzichte van de missie van de organisatie en de middelen die worden ingezet. Daarvoor moeten de materiële en personele kosten van een activiteit worden beschreven. Het beschrijven van de verschillende onderdelen van een activiteit helpt om tijdens het meetproces de impact van (onderdelen van) de activiteit helder te krijgen.

### Kernvragen in fase 2:

- Welke middelen zet je in om de activiteit te kunnen ontwikkelen én uitvoeren?
- Welke personele en materiële kosten zijn verbonden aan de ontwikkeling en uitvoering van de activiteit?
- Zijn er onmisbare samenwerkingspartners?
- Welke producten worden opgeleverd (output: bv. lespakket, workshops, rondleidingen)?

## Fase 3. Hoe ervaart de doelgroep de activiteit?

Korte termijn resultaten 

Lange termijn resultaten 

De educatieve activiteit leidt tot een ervaren verandering bij de doelgroep, tijdens- en na de activiteit. Dit wordt gezien als de **outcome** van de activiteit. **Korte termijn outcomes** betreffen de ervaren veranderingen van de doelgroep tijdens en kort na de activiteit; **lange termijn outcomes** betreffen de ervaren veranderingen van de doelgroep enige- of geruime tijd na de activiteit.

Om een verandering te kunnen meten is een **ijkpunt of 0-meting** nodig. Om te kunnen bepalen of de specifieke activiteit een rol heeft gespeeld bij de ervaren verandering op lange termijn (**toewijzingsvraag/causaal verband**), kan het in kaart brengen van de korte termijn resultaten verduidelijking bieden.

Bij educatieve activiteiten gaat de beoogde verandering over

- toename van kennis,
- attitudeverandering en/of,
- ontwikkeling van vaardigheden.

### Kernvragen in fase 3

- Hoe ervaart de doelgroep de activiteit?
- Is er sprake van een verandering van kennis, vaardigheden of attitude? Waar blijkt dat uit?
- Waar wordt de verandering op gebaseerd (ijkpunt)?

## Fase 4. Hoe meet je de impact?

Indicatoren 

Databronnen 

Datacollectie 

Analyse 

Om een vertaling te kunnen maken van de ervaren verandering door de doelgroep (**outcome**) naar de impact is het nodig om **indicatoren** te benoemen. Een indicator is een meetbaar begrip met een signalerende functie. Om indicatoren te specificeren moet het verband tussen de beoogde impact en de ervaren verandering van de doelgroep, de outcome, worden gelegd.

### Voorbeeld

**Stap 1:** beoogde impact: het lespakket voor de middelbare scholieren draagt bij aan de toename van het besef dat vrijheid niet vanzelfsprekend is, dat elk individu actief moet bijdragen aan een tolerante samenleving en dat de scholieren zelf ook kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving.

### Kernvragen:

- Zie fase 1.

**Stap 2:** de beoogde impact wordt onderverdeeld in subdoelen:

- toename van besef dat vrijheid niet vanzelfsprekend is
- toename van besef dat elk individu moet bijdragen aan een tolerante samenleving
- toename van besef dat scholieren ook zelf kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving

### Kernvraag:

- Wat zijn de (kleinste) afzonderlijke/inwisselbare segmenten waaruit mijn impactdoel is opgebouwd?

**Stap 3:** om deze subdoelen te bereiken zijn de volgende outcomes (door de doelgroep ervaren veranderingen) nodig:

- toename van besef dat vrijheid niet vanzelfsprekend is
  - de doelgroep ervaart een toename van kennis omtrent onvrijheid in WO2

- de doelgroep ervaart een toename van kennis omtrent het niet vanzelfsprekend zijn van vrijheid in het hier en nu, bv door toename van kennis over actuele oorlogen en conflicten
- de doelgroep ervaart een verandering van attitude omtrent de betekenis van vrijheid in het hier en nu
- toename van besef dat elk individu moet bijdragen aan een tolerante samenleving
  - de doelgroep ervaart een toename van kennis m.b.t. het verband tussen vrijheid en tolerantie in de samenleving
  - de doelgroep ervaart een toename van kennis over bijdragen van individuen aan een tolerante samenleving
- toename van besef dat scholieren ook zelf kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving
  - de doelgroep ervaart een attitudeverandering m.b.t. het zelf kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving

### Kernvraag:

- Welke outcome moet de doelgroep ervaren om de subdoelen te kunnen bereiken?

#### Stap 4: specificeren van indicatoren:

- toename van besef dat vrijheid niet vanzelfsprekend is
  - kennistoename omtrent onvrijheid in WO2
  - indicator: specificatie van welke kennis en in welke mate de toename noodzakelijk is. Meting met kennistoets met 0-meting voorafgaand aan activiteit
- kennistoename van het niet vanzelfsprekend zijn van vrijheid in het hier en nu
  - indicator: specificatie van welke kennis en in welke mate de toename noodzakelijk is. Meting met kennistoets met 0-meting voorafgaand aan activiteit
- verandering van attitude m.b.t. de betekenis van vrijheid in het hier en nu
  - indicator: specificatie van welke verandering. Meting met enquête vragen/interview over het zelf ervaren van vrijheid, het belang van vrijheid voor zichzelf en anderen.

- toename van besef dat elk individu moet bijdragen aan een democratische samenleving
  - kennistoename omtrent de relatie tussen tolerantie en vrijheid
  - indicator: specificatie van welke kennis en in welke mate de toename noodzakelijk is. Meting met kennistoets met 0-meting voorafgaand aan activiteit
- kennistoename omtrent bijdragen van individuen aan een tolerante samenleving
  - indicator: specificatie van welke kennis en in welke mate de toename noodzakelijk is. Meting met kennistoets met 0-meting voorafgaand aan activiteit
- toename van besef dat scholieren ook zelf kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving
  - verandering van attitude m.b.t. zelf kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving
  - indicator: specificatie van welke verandering. Meting met enquête vragen/interview over het zelf ervaren van vrijheid, het belang van vrijheid voor zichzelf en anderen, zelf denken te kunnen bijdragen aan een tolerante samenleving en voorbeelden van daadwerkelijke bijdragen.

### Kernvraag:

- Welke mate van de specifieke verandering (meetbaar) moet zichtbaar zijn om vast te stellen dat de doelgroep de beoogde outcome heeft ervaren?

**Stap 5:** met de indicatoren als basis worden instrumenten ontwikkeld, zoals enquêtes, toetsen, interviews en observaties. De doelgroep dient als databronnen voor de meting. Er kunnen ook bestaande bronnen, zoals een eerder uitgevoerde benchmark of eerder verzamelde data, worden gebruikt (bv. als nulmeting).

Bij het uitvoeren van de datacollectie moet gekeken worden naar de omvang van de steekproef en wordt triangulatie ter versterking van de validiteit van het onderzoek aanbevolen (meerdere meetinstrumenten, zoals het gecombineerd inzetten van enquêtes, interviews en observaties).

Bij het uitvoeren van de datacollectie moet rekening gehouden worden met de praktische mogelijkheden voor het bereiken van de doelgroep. Zo valt de jaarlijkse herdenking op 4-mei in de Meivakantie, waardoor scholieren vaak niet meteen na de herdenking bevestigd kunnen worden.

Ook moet rekening gehouden worden met de belangen van de doelgroep. Een interview of enquête na afloop van een activiteit die emoties oproept, zoals een herdenking, kan onbedoelde negatieve effecten hebben op de doelgroep.

### Kernvragen:

- Wat zijn de praktische beperkingen voor datacollectie, hoe groot kan en moet de steekproef zijn voor een valide onderzoeksresultaat?
- Is een nulmeting mogelijk?
- Welke bestaande bronnen kan ik inzetten voor een nulmeting?
- Op welke wijze kan ik de doelgroep bevragen?
- Hoe ervaart de doelgroep de datacollectie? Moet ik aanpassingen maken in de keuze voor instrumenten en de planning van de datacollectie?
- Welke triangulatie is passend en praktisch mogelijk bij de doelgroep (bv. leerlingen – docenten – ouders, eerdere data, of herhaling van onderzoek)

*Stap 6:* de data uit de datacollectie wordt geanalyseerd. Bij het ontwikkelen van nieuwe activiteiten of het aanpassen van activiteiten na het meten van de impact is het van belang dat de benodigde ervaren verandering door de doelgroep (de resultaten), waarop de indicatoren kunnen worden toegepast, daadwerkelijk door de activiteit wordt bewerkstelligd (toewijzingsvraag/causaal verband).

### Kernvragen:

- Wat is de relatie tussen de activiteit en de gemeten impact?
- Hoe draagt de activiteit (of delen van de activiteit) bij aan de ervaren verandering bij de doelgroep?
- Kunnen de instrumenten (bv. interviewvragen) of de planning van de datacollectie (direct of weken na de activiteit) invloed hebben op de meting?
- Zijn er andere aspecten die bijgedragen kunnen hebben aan de gemeten impact?

## Fase 5. Welke impact maak je?

### Beoogde impact

### Niet-beoogde impact

Naast de gemeten **beoogde impact** kan de impactmeting ook **niet-beoogde impact** blootleggen. Zowel beoogde als niet-beoogde gemeten impact moet worden geanalyseerd. Welke onderdelen van de activiteit hebben op welke manier bijgedragen aan de beoogde en niet-beoogde impact en welke rol speelt de specifieke situatie waarin de activiteit is uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld de dynamiek in de schoolklas of de ervaring van de begeleider?

Niet-beoogde impact kan **wenselijk** maar ook **onwenselijk** zijn. Ook dan is het van belang om in het impactmetingproces te kijken naar welke onderdelen van de activiteit van invloed zijn op deze niet-beoogde, negatieve impact, zodat de activiteit eventueel aangepast kan worden.

### Kernvragen

- In hoeverre wordt de beoogde impact gehaald?
- Welke activiteit of deel van activiteit is verantwoordelijk voor de gemeten impact?
- Is er onbedoelde, positieve impact gemeten?
- Zijn er (onderdelen van) activiteiten die ongewenste, negatieve impact veroorzaken?
- Welke activiteit of deel van activiteit is verantwoordelijk voor de gemeten negatieve impact?





## Fase 6. Wat koppel je terug, waarom, en aan wie?

Gerealiseerde beoogde impact 

Gerealiseerde niet-beoogde impact 

Kosteneffectiviteit 

Met het meten van de impact van een activiteit kan een begin gemaakt worden met **impactmanagement**: een cyclisch proces van constante ontwikkeling, bestaande het (her)definiëren van de beoogde impact, het meten van de impact, en het analyseren, delen en implementeren van deze gegevens om de impact van de activiteit en de organisatie verder te optimaliseren. De gemeten impact kan worden gebruikt om de betreffende activiteit aan te passen. Daarnaast kan de gemeten impact ook ingezet worden voor de verdere ontwikkeling van de activiteiten en/of processen in de organisatie én voor verder ontwikkeling van de impactmeting zelf.

De gemeten impact (en de eventuele consequenties van de meting op de activiteit en/of de organisatie) kan teruggekoppeld worden aan de stakeholders. Voor draagvlak binnen de organisatie is het toegankelijk maken en bespreken van de uitkomsten van de impactmeting met de medewerkers in de organisatie van belang. Voor maatschappelijke verantwoording en/of transparantie kan een organisatie de uitkomsten van een impactmeting openbaar maken, bv op de website van de organisatie.

### Kernvragen:

- Is de gerealiseerde impact van de activiteit in lijn met de beoogde impact?
- Is de gerealiseerde impact in lijn met de missie van de organisatie en de stakeholders?
- Is de activiteit kosteneffectief op basis van de gemeten impact?
- Hoe verhoudt de gerealiseerde impact zich tot de missie van de stakeholders en tot maatschappelijke vraagstukken/ontwikkelingen?
- Voor wie zijn de uitkomsten van de impactmeting (verder) van belang?
- Wat zijn de consequenties van de gemeten impact op de verdere uitvoering/ontwikkeling van de activiteit, op andere activiteiten in de organisatie, en op processen in de organisatie?

## 6

## Conclusies en aanbevelingen

In de pilot *Impactmeting Educatie* onderzochten medewerkers van zeven organisaties op welke wijze het meten van impact van educatieve activiteiten in het WO2 herdenkingsveld kan worden vormgegeven. De volgende twee centrale onderzoeksvragen werden daarbij beantwoord:

### Welke modellen en methoden voor impactmeting worden reeds gebruikt in de (WO2)museum sector en de cultuureducatie sector?

Het belang van impactmeting van activiteiten wordt onderkend in de (WO2) museum sector en de cultuureducatie sector. Toch zijn er slechts enkele toegankelijke modellen en methoden in omloop die specifiek zijn toegerust op de museumsector en de cultuureducatie sector. Er werden geen modellen en methoden gevonden die rekening houden met de sectorspecifieke kenmerken van het WO2 herdenkingsveld en de specifieke eigenschappen van educatieve activiteiten.

### Welke vervolgstappen kunnen geformuleerd worden om tot effectieve en strategische impactmeting voor educatieve activiteiten te komen binnen het WO2 herdenkingsveld?

De ervaringen van de deelnemers in de pilot resulteerde in een *Roadmap Impactmeting Educatie*, een eerste handreiking voor het (door)ontwikkelen van impactmeting en impactmanagement in de WO2 sector. Met de roadmap als uitgangspunt kunnen organisaties in de sector kennismaken met het meten van impact van hun activiteiten en stap voor stap komen tot impactmanagement. Daarnaast kunnen organisaties de ervaringen met impactmeting met elkaar delen en zo, met de roadmap als startpunt, komen tot een iteratieve gezamenlijke strategie voor impactmanagement.

De aanbevelingen voor vervolgstappen in de WO2 herdenkingssector zijn:

- Informatie: organisaties informeren over de mogelijkheden van impactmanagement.
- Scholing: het aanbieden van workshops, trainingen en/of coaching op het gebied van impactmeten en impactmanagement voor directie en medewerkers.
- Kennisdeling: het faciliteren van PLG's (professionele leergemeenschappen) of learning communities, op gebied van impactmeting en impactmanagement, waar ervaringen en kennis kan worden gedeeld tussen organisaties, stakeholders en doelgroepen.
- Faciliteren: het ontwikkelen van een toolkit voor impactmeting; het financieren van impactmeting door derden, als onderdeel van impactmanagement, bv. door het beschikbaar stellen van vouchers.



Een uitgave van  
Stichting Musea en  
Herinneringscentra

40  
45



Met dank aan

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport