



Waarde en legitimiteit aantonen

Impactgerichte subsidieafspraken



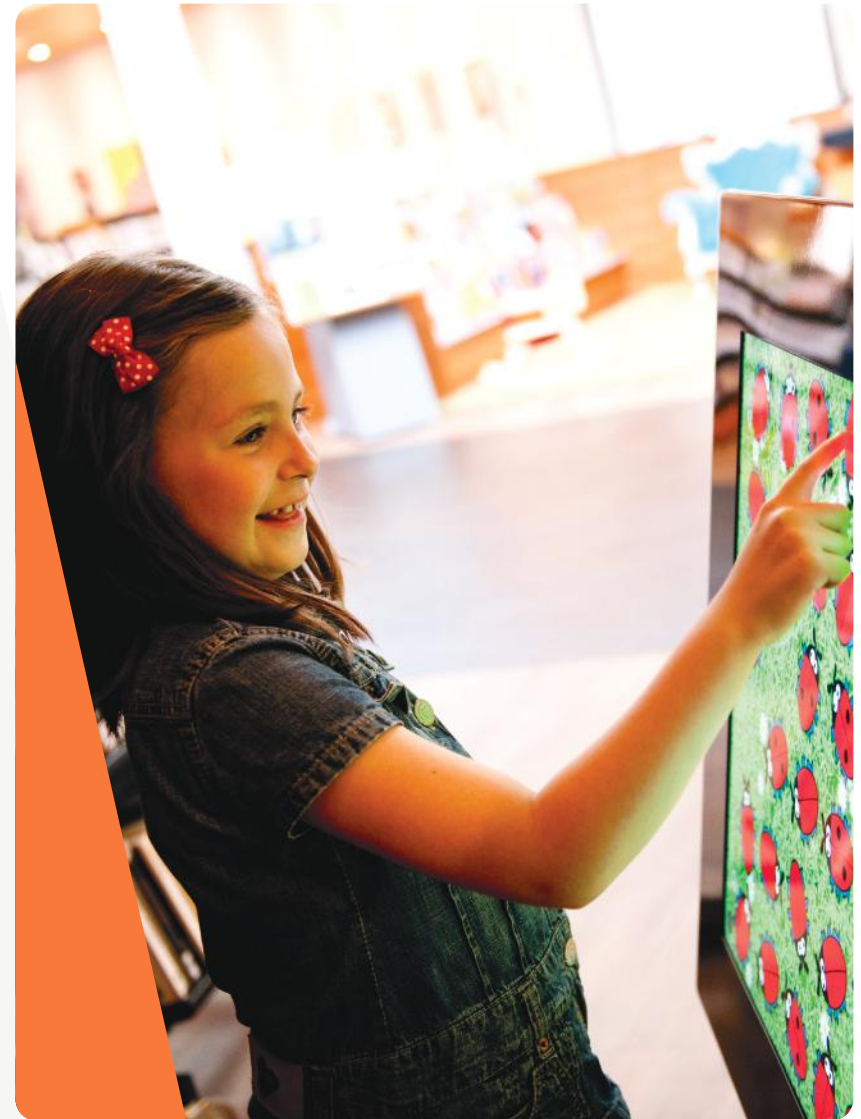
Inleiding

Bibliotheken en MFO's zetten in op activiteiten die bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen. Daarom krijgen zij een (groot) deel van hun inzet vergoed vanuit gemeentesubsidies. De middelen van gemeenten zijn echter altijd beperkter dan de beoogde doelen vragen: daarom wordt gepoogd keuzes te maken en richting te geven aan wat er gebeurt met het geld dat een instelling zoals de bibliotheek ontvangt. Deze worden formeel en juridisch vormgegeven in afspraken over de subsidie. Door de verandering van de aard van het werk – waarin meer aandacht is voor de bijdrage aan bepaalde doelstellingen van de gemeente – veranderen ook de afspraken en de manier waarop die worden gemaakt. Dat vraagt ook iets anders van de uitvoeringsorganisatie. Deze handreiking is een reflectie op twee trajecten die in 2023 zijn uitgevoerd en die gericht waren op het ontwikkelen van een nieuwe vorm van subsidieafspraken tussen Bibliotheek/MFO en gemeente. Het geeft antwoord op de vragen:

- Wat levert het op?
- Welke succesfactoren zijn er?
- Welke uitdagingen zijn er?

'Prestatie'afspraken

Bibliotheken ontvangen subsidie voor het uitvoeren van de taken. Van oudsher bestonden de taken van de Bibliotheek met name uit het beschikbaar stellen van informatie en het uitlenen van boeken. De afspraken die hiervoor gemaakt werden waren kwantitatief van aard: omvang collectie, aantal uitleningen, aantal leden, aantal bezoekers en werden vastgelegd in de subsidiebeschikking. Na het verstrijken van de termijn waarover de subsidie werd verstrekt deelde de Bibliotheek de resultaten op de afgesproken prestaties. In theorie kon dit betekenen dat bij het niet behalen van de afgesproken prestaties de subsidie (op onderdelen) naar beneden werd bijgesteld. Deze manier van 'afrekenen' is niet meer van deze tijd en gemeenten zijn dan ook op zoek naar andere manieren om de goede afspraken te maken.



We starten met een korte inleiding in het gedachtegoed en beschrijven dan het proces, dat grofweg uit 3 stappen bestaat. Er is uiteraard ruimte en noodzaak om dit aan te passen aan de context, deelnemers en positie van de deelnemende organisaties.

Een andere positie

De Bibliotheek is van oudsher ondergebracht in de cultuurbegroting van een gemeente, maar draagt ook bij aan uitdagingen op andere beleids-terreinen. Dat maakt dat de Bibliotheek:

- meer nog dan voorheen, bijdraagt aan de publieke waarde; het is van belang dit goed uit te dragen;
- inzicht geeft in effecten van de dienstverlening, naast kwantitatieve gegevens over uitleningen van de collectie en het aantal bezoekers.

En gemeenten:

- over hun eigen structuren heen moeten kijken en zorgen dat ze een breed beeld hebben van de raakvlakken tussen de verschillende beleidsdomeinen (Cultuur, Onderwijs, Sociaal Domein), van bibliotheken en andere organisaties.

Aanleiding: De vraag naar waarde en legitimiteit

Met de komst van de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen (WSOB, 2015) is de verandering ingezet naar de maatschappelijk-educatieve openbare bibliotheek. Het heeft ertoe geleid dat de Bibliotheek haar dienstverlening heeft verbreed (en dat nog steeds doet), en dat de positie van de bibliotheek in de lokale samenleving verandert.

Impactgericht werken

Bestonden de prestatieafspraken van de klassieke Bibliotheek vooral uit kwantitatieve verantwoording op aantal leden, aantal uitleningen en collectiegegevens, nu zoeken

gemeente en Bibliotheek veel meer naar een kwalitatieve verantwoording op de maatschappelijke impact, omdat dit de publieke waarde van de Bibliotheek uiteindelijk onderbouwt.

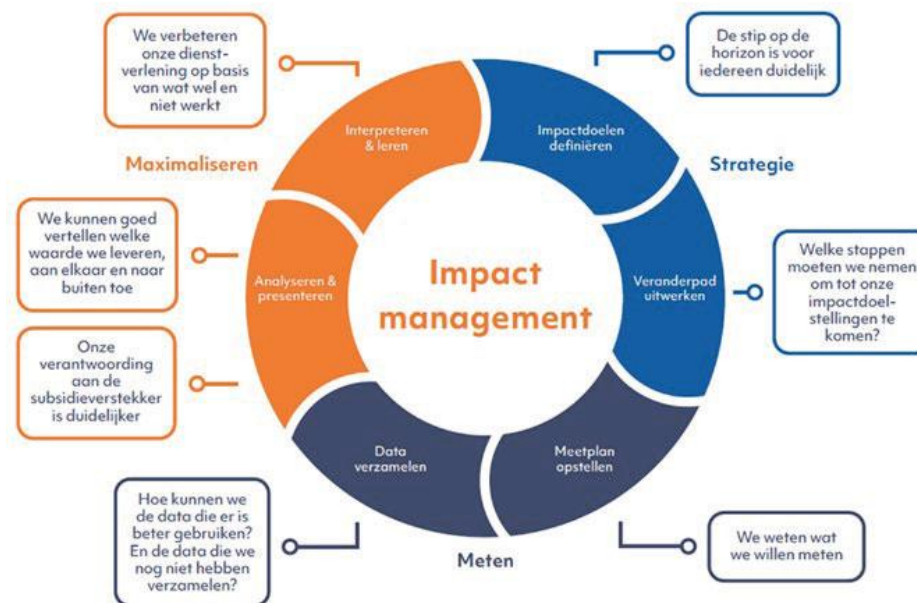
Dit vraagt een andere benadering voor het maken van de prestatieafspraken en daarmee een heel andere werkwijze dan tot nu toe gevolgd werd. Het gaat over loslaten van vertrouwde patronen en omarmen van nieuwe inzichten.

Het Model Algemene Subsidie Verordening van de VNG, dat door veel gemeenten wordt gebruikt bij het maken van subsidieafspraken, spreekt over activiteiten (producten

en diensten) met resultaten. Wil je afspraken maken over de resultaten en de effecten die met de activiteiten worden nagestreefd en hoe die activiteiten daar aan bijdragen dan gaan die dus over effectafspraken. Daarvoor is een ander model nodig.

Deze vraag om anders na te denken over doelen en effecten, vraagt ook een andere manier van werken voor de rest van de organisatie. Dat betekent dat het er niet alleen om gaat met de subsidieverstrekker af te spreken

aan welke maatschappelijke doelen je bijdraagt, maar ook dat je meet of dat lukt met de activiteiten en diensten die je uitvoert, en daar vervolgens weer op bijstuurt. Impactgericht werken is een cyclisch proces, dat grofweg kan worden opgedeeld in de stadia Strategie – Meten – Maximaliseren. De impactgerichte afspraken zijn een invulling van het onderdeel 'strategie' in de impactmanagement-cyclus en vormen de basis voor de vervolgstappen meten en maximaliseren (aan deze vervolgstappen besteden we in dit stuk minder aandacht).

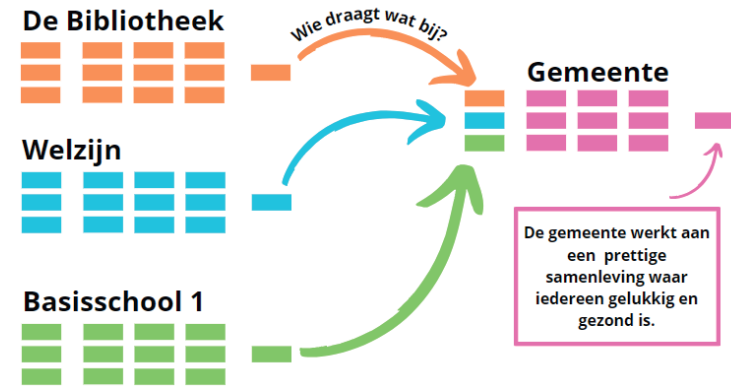


Impactgerichte prestatieafspraken: waarom?

Het proces doorlopen waarmee je komt tot impactgerichte prestatieafspraken geeft antwoord op een aantal vragen:

- De gemeente (medewerkers en Raad) beschikt over de gegevens waarmee zij haar werk goed kan doen. Zowel de bibliotheek als de gemeente hoeven zich niet eindeloos in cijfers en effecten te verdiepen, die niets toevoegen. Dat betekent niet dat een Raad of beleidsmedewerker nooit extra vragen kan stellen, maar daar is dan een goede reden voor. In principe geeft de verantwoording antwoord op de vraag: draagt deze organisatie bij aan de doelen uit het coalitieakkoord?

- Een overzicht van de dekking van het aanbod in het werkgebied. Waar zetten we als gemeente veel op in en zijn er misschien zelfs dubbelingen? Welk aanbod van wie past het best bij de beoogde doelgroep? En waar is juist iets extra's nodig?
- Houvast voor de gemeente als opdrachtgever voor de bibliotheek en andere organisaties met maatschappelijke waarde. In tijden van 'vrede' gaat veel vanzelf goed. Maar hoe zit het wanneer het spannend wordt? Kun je er dan samen uitkomen? En wat doet dat met de relatie? Kun je samen keuzes maken?



- Als met het huidige budget de opdracht niet passend is kun je dat inzichtelijk maken en vervolgens focussen op wat er echt toe doet. Wat wil je als gemeente wat de Bibliotheek doet en wat niet? Welke punten zijn voor de gemeente het meest van belang en waar moet de Bibliotheek (even) wat minder op in zetten? Of kan er geld bij?

ren de andere vier organisaties nu.

- In Zwolle is vooral de zoektocht naar samenhang en meer richten op effect en impact van belang. De specifieke afspraken zijn hier minder veranderd, maar er is wel veel gegroeid in onderling begrip (zowel binnen de gemeente als tussen bibliotheek en gemeente).

Het zal ook duidelijk zijn dat de lokale context de specifieke aanleiding zal specificeren. Bijvoorbeeld:

- In Kampen waren de oude prestatieafspraken al een keer verlengd. Men was niet tevreden, maar wilde het in één keer goed aanpakken
- en het liefst met alle vijf grote culturele instellingen (SAMBIQ) We zijn met de bibliotheek begonnen en daarvan profite-

We hebben in dit proces gebruik gemaakt van de methodiek van de 'verandertheorie'. Deze verbeeldt de match tussen de uitgangspunten van de gemeente en de Bibliotheek. Doe je dit voor meerdere organisaties dan maakt dit de bijdrage van de verschillende uitvoeringsorganisaties aan de doelstellingen van de gemeente inzichtelijk, en laat je ook zien waarvoor de organisaties verantwoordelijkheid kunnen nemen. Onderstaande afbeelding maakt dat schematisch inzichtelijk.



Het proces

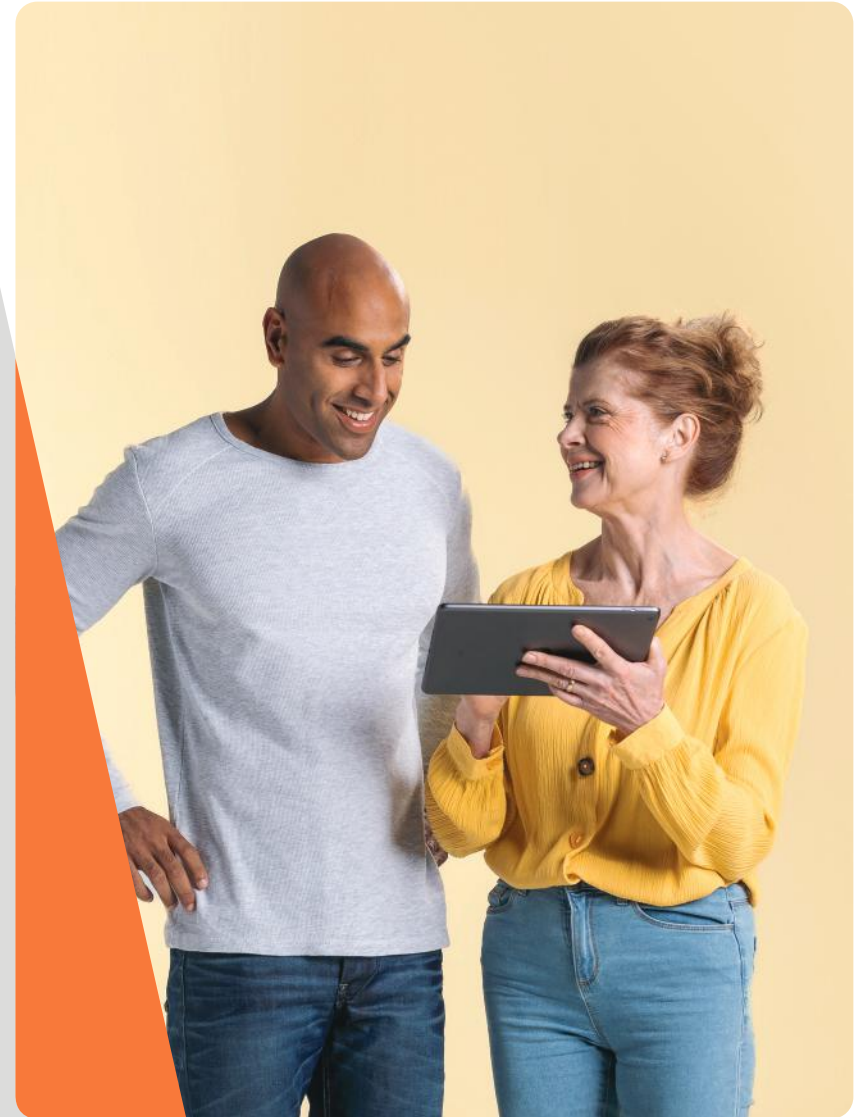
Het gesprek over de gewenste effecten is belangrijk en intensief, maar kan veel opleveren. Het maakt duidelijk waar het echt om draait en geeft woorden aan de bijdrage die de betreffende organisatie daaraan levert of beoogt te leveren, en op welke manier. Het draagt bij aan logica in het verhaal om van activiteiten via effecten naar een impactdoelstelling toe te bewegen. Het traject biedt dus ook mogelijkheden voor vertaalslag naar het tactisch en operationeel niveau.

“Mijn ervaring is dat het proces nog belangrijker was dan het resultaat.”

Astrid Vrolijk OverO (Kampen en Zwolle)

“Met een helicopterview kijken naar waar we met elkaar aan bijdragen: aan het geluk van de inwoner, daar doen we het voor. Dat heeft een heel mooie doorkijk gegeven. Dat samen doen is heel krachtig. Als collectief kijken hoe je hier samen het beste op kunt sturen.”

Marco Koning, beleidsontwikkelaar Cultuur gemeente Kampen.



Stap 1

Gezamenlijk vertrekpunt

In principe is de verandertheorie op organisatieniveau het uitgangspunt. Om in deze vorm afspraken te kunnen maken, is het nodig om gezamenlijk te vertrekken, met de eigen bagage en ervaring in het achterhoofd. Als je met een verandertheorie op organisatieniveau werkt zoals in Zwolle en Kampen is gedaan, is het nodig om hetzelfde begrippenkader te gebruiken. Wanneer hebben we het over effecten, resultaten en impact? Daarbij is ook van belang om na te denken over wie daarbij aan tafel zitten – en dat moet een brede afvaardiging zijn. Spreek met elkaar af welke medewerkers een goede bijdrage kunnen leveren aan het gesprek.

In deze stap is het uiteindelijk van belang om een match te kunnen maken tussen de gemeentelijke doelen en de opgaven zoals de bibliotheek die voor zichzelf verwoordt. Dat biedt ook aanknopingspunten voor een goede manier van samenwerken. Het beeld van opdrachtgever en opdrachtnemer kan wat rigide overkomen, maar het scheidt ook helderheid. Bovendien betekent dit niet dat je gezamenlijk vorm kunt geven aan de inhoud, waarbij de uitvoeringsorganisatie geen enkele invloed heeft. Als uitgangspunt kun je de definiëring zoals die gehanteerd wordt in het rapport De Robuuste Bibliotheek gebruiken.

Rolverdeling	
Opdrachtnemer (bibliotheek)	Opdrachtgever (gemeente)
<ul style="list-style-type: none">■ doet voorstel dienstenpakket■ bepaalt wijze van uitvoering■ voert uit, monitort en rapporteert	<ul style="list-style-type: none">■ bepaalt beleid en budget■ maakt keuze in aanbod■ evalueert en stelt bij

Uit: De Robuuste Bibliotheek

Een beeld van de gehele organisatie/iedereen aan tafel

Bibliotheken hebben een zeer breed dienstenpakket. Hoewel van oorsprong onder de verantwoordelijkheid van de cultuurwethouder, doet de bibliotheek ook op het vlak van preventie- en kansenbeleid en sociaal domein werk dat waarde toevoegt aan de doelstellingen van de gemeente. Er wordt vaak onderling contact gezocht, maar de meest basale winst is dat dit proces iedereen aan tafel nodig heeft; de beleidsmedewerkers van alle betrokken domeinen in de gemeente, de directie en specialisten op onderdelen van de uitvoeringsorganisatie. De aanwezige gesprekspartners moeten in staat zijn om met een helicopterview naar de organisatie te kijken en het beleid in het algemeen belang van de gemeente kunnen plaatsen. Ook de inbreng van specialisten is belangrijk als het om de meer concrete effecten gaat en wat ervoor nodig is om hier aan bij te dragen. Meestal zullen zij een gedeelte van de bijeenkomsten bijwonen.

Stap 2

Effectketens maken

Wanneer je met elkaar de doelen op de lange termijn en impactdoelstelling in kaart hebt gebracht, is de volgende stap om samen een effectketen op te stellen. In de effectketen benoem je de effecten op korte, middellange en lange termijn, die logischerwijs leiden tot de impactdoelstelling en die te herleiden zijn naar de activiteiten die je als organisatie hebt uitgevoerd. Dit maakt inzichtelijk

welke bijdrage(n) deze organisatie doet aan de maatschappelijke doelen van de gemeente. Bij deze stap zijn veel mensen betrokken. Beleidsmedewerkers van de gemeente, specialisten en directie/management van de Bibliotheek hebben hier elk hun eigen, specifieke kennis en taalgebruik dat aan elkaar moet worden gelijkmd. Ook hier gaat het om hoofdlijnen en niet om details.

Bij deze stap is het vooral van belang gebruik te maken van ervaring, bestaand onderzoek en 'aannemelijkheid'. Als het klinkt alsof het te goed is om waar te zijn, dan is het dat waarschijnlijk ook. Je zult merken dat, hoe verder je richting impactdoelstelling gaat, het moeilijker is om het (directe) verband aan te tonen. Uiteindelijk zijn ook andere (uitvoerings)organisaties bij de impactdoelstelling betrokken en spelen allerlei omgevingsfactoren een rol.

“Ook collega’s binnen de gemeente weten van elkaar wat er in de andere portefeuille gebeurt, dus er ontstaat veel meer samenhang.”

Astrid Vrolijk, OverO (Kampen en Zwolle)

Stap 3

Impactgerichte subsidieafspraken

De basis ligt er. In één overzicht is duidelijk gemaakt waar de Bibliotheek op inzet, tot hoever de verantwoordelijkheid reikt bij het bereiken van de gemeentelijke impactdoelstellingen en met welke dienstverlening op hoofdlijnen de Bibliotheek dit denkt te gaan bereiken. De gemeente ondersteunt dit plan en is bereid hiervoor middelen ter beschikking te stellen. Ze wil wel weten of dit geld ook goed terecht is gekomen.

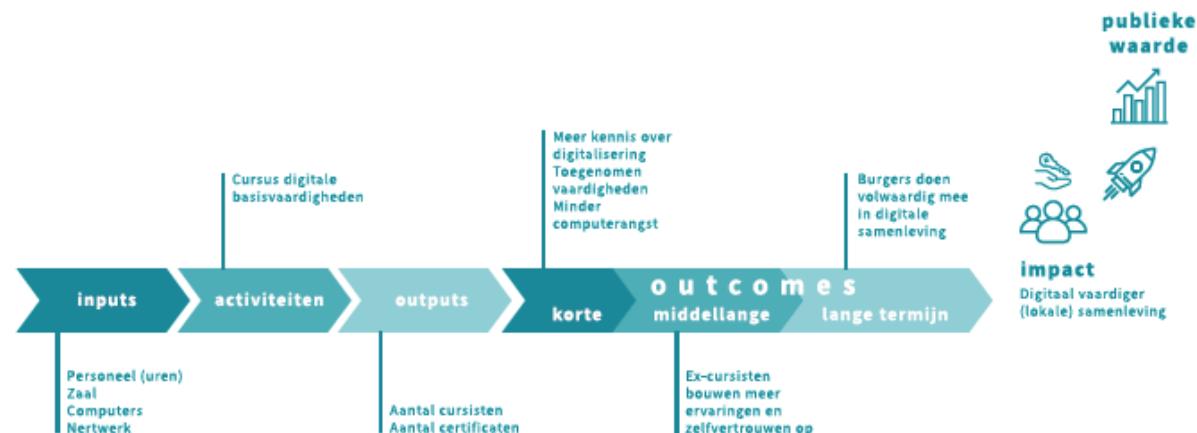
De essentiële vraag die je samen beantwoordt is: welke informatie heeft de gemeente nodig om de

maatschappelijke gevolgen van de inspanningen van de Bibliotheek in beeld te krijgen en hier dusdanig tevreden over te kunnen zijn dat dit de gegeven subsidie waarmaakt? Daarbij ga je op zoek naar de effecten waaraan de bibliotheek aannemelijkerwijs kan bijdragen. Dat kan per effect verschillen. Zo is er wetenschappelijk onderzoek gedaan naar activiteiten als de VoorleesExpress en de Bibliotheek op school, waaruit geconcludeerd kan worden dat het effect op geleterdheid van kinderen aanzienlijk is. Dit is waar je de afspraken over maakt en de wijze waarop je daar-

over rapporteert¹.

Welke effecten zijn het meest belangrijk en wat kun je daarover zeggen? Onderstaand voorbeeld is een vereenvoudigde weergave van wat de bibliotheek bijdraagt aan een digitaalvaardiger (lokale) samenleving door middel van een cursus digitale basisvaardigheden (bijvoorbeeld Klik & Tik of Digisterker).

¹ Dat betekent niet dat je als bibliotheek geen andere gegevens moet verzamelen: als die gegevens bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening, zijn deze net zo relevant – maar niet voor de gemeente.



Vereenvoudigde weergave van een verandertheorie uit: De impact en publieke waarde van de openbare bibliotheek van prof. dr. Frank Huysmans

Vervolg

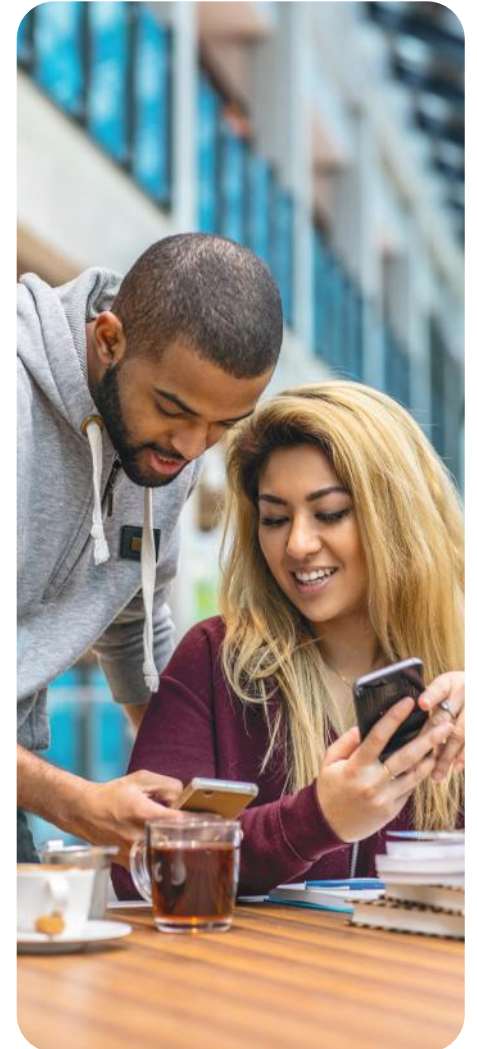
Stap 3

In dit geval hebben we geluk dat er al veel is onderzocht van wat het effect is van deze specifieke cursussen. Dat kunnen we dus gebruiken in ons verhaal aan de gemeente. Lokaal voeg je de resultaten toe: hoeveel deelnemers waren er, hoe vaak is de cursus gegeven?²

Denk bij het maken van de afspraken aan het volgende:

- Welke effecten zijn het belangrijkste?
- Wat is er al bekend?
- Wat wil de gemeente daarnaast nog laten meten? (vanuit focus en prioriteit)
- Begin klein, bouw het eventueel cyclisch op (om de 2 jaar x, y z onderzoeken, andere jaren a,b,c);
- Gebruik waar mogelijk bestaande instrumenten;
- Een filmpje of interview is ook effectonderzoek;
- Wil je ook specifieke doelen stellen? Je kunt kwantitatieve resultaten formuleren, maar of er ook effecten zijn opgetreden vraagt iets anders;
- Je kunt de afspraken ook opnemen in de effectketen, waarmee je een totaalbeeld creëert van de inspanningen van de uitvoeringsorganisatie op de impactdoelstellingen van de gemeente, welke effecten gemeten gaan worden en welke kwantitatieve indicatoren de onderbouwing van de effecten ondersteunen.

²Alleen als er zeer specifieke vragen zijn over de toegenomen digitale vaardigheden in juist deze lokale omgeving kun je overwegen hier extra onderzoek op in te zetten. Dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat de bibliotheek dit moet uitvoeren: als de gemeente hier baat bij heeft, kan zij een (onafhankelijke) onderzoeker inzetten, of de bibliotheek een eenmalige opdracht geven om dit voor hen uit te voeren.



Stap 4

Om concrete invulling te kunnen geven aan de uitvoering van wat is afgesproken maak je samen een monitoringsprotocol. In het monitoringsprotocol neem je op wat je gaat meten, hoe je het gaat meten en met welke frequentie. Ook maak je samen afspraken over de wijze van verantwoording naar de gemeente, bedoeld voor de afstemming van de koers tussen gemeente en Bibliotheek.

Je effectclaims onderbouwen

Metten en onderbouwen worden vaak gezien als de meest uitdagende onderdelen van het proces van impactmanagement. En – niet in de laatste plaats – de meest tijdrovende.

Het maken van keuzes is dan belangrijk. Moet je over alles (altijd) in gesprek? Of maak je bijvoorbeeld periodieke keuzes? Waar ligt de grens bij het aantoonbaar maken van wat je hebt gedaan? Tot waar gaat de verantwoordelijkheid van de Bibliotheek en hoe zorg je ervoor dat je de discussie voert over datgene waar je als Bibliotheek en gemeente bij elkaar komt?

Bedenk dat het bij de impactafspraken tussen gemeente en Bibliotheek primair gaat om de verantwoording van de ontvangen subsidie. Daarnaast kun je uiteraard zelf ook nog doelen of specifieke ideeën hebben voor (door)ontwikkeling of evaluatie.

Zelf meten of bestaand onderzoek gebruiken?

Zoals we hierboven al zagen, is er voor grotere en bekendere programma's vaak ook (wetenschappelijk) onderzoek beschikbaar. Denk bijvoorbeeld aan onderzoeken over de Bibliotheek

op school, het Informatiepunt Digitale Overheid, Klik & Tik, DigiSterker en verschillende voorleesactiviteiten. Als je programma's wil evalueren die veel lokaler zijn, zoals een verkiezingsdebat, een festival voor nieuwkomers of kunstenaars die lokale vraagstukken in beeld brengen met hun kunst in de omgeving zijn lastiger uit bestaand onderzoek te halen. Dan kan er op lokaal niveau extra onderzoek plaatsvinden. Daarvoor kun je zelf een meetplan(netje) maken. Bedenk dan: je hoeft zelf geen wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. Een korte vragenlijst of juist een filmpje met de reactie van verschillende deelnemers kan ook een mooi beeld geven van



Vervolg

Stap 4

wat het heeft opgeleverd. Bedenk ook samen met de gemeente (of eventuele andere subsidieverstrekker) of die informatie (nu) nodig is om het werk goed te kunnen doen, en wat je dan precies wil weten.

Kwantitatieve informatie is nog steeds waardevol voor de onderbouwing van de effecten. Deze gegevens vormen de basis van waaruit verdere onderbouwing kan plaatsvinden. Bibliotheken werken vaak aan dezelfde maatschappelijke opgaven en dragen bij aan vergelijkbare effecten. Vanuit de wettelijke opdracht leveren bibliotheken al heel veel data die landelijk verwerkt en gedeeld worden. Deze gegevens bevatten een schat aan informatie – maar die moet je daar dan wel uit weten te halen.

Wanneer een gemeente echt iets wil weten over verandering op grote maatschappelijke thema's, zoals de staat van geletterdheid in de omgeving of de mate waarin inwoners sociale cohesie ervaren, kan het zijn dat de gemeente er zelf voor kiest onderzoek te doen. Als bibliotheek is het dan belangrijk om niet overal ja op te zeggen.

Ook hier kun je scherp zijn: is dit (alleen) aan mij? Mocht je toch redenen zien om het onderzoek uit te voeren zijn ook vragen over competentie, capaciteit en dekking natuurlijk van belang.



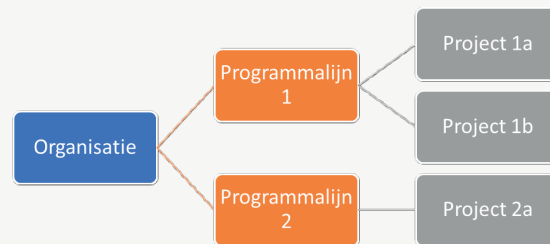
Hoe verder

Het maken van de effectketen en de daarin opgenomen (effect)afspraken rondom de verstrekte subsidie is de eerste stap tot meer impactgericht werken waarin zowel gemeente als Bibliotheek samen optrekken in het zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde van de Bibliotheek en de legitimiteit voor de besteding van door de gemeente verstrekte subsidie aan de Bibliotheek.

Interne gevolgen

Hoe zorg je voor een uitkomst waar iedereen mee kan werken? Omdat het gesprek zo van belang is in het proces om te komen tot impactgerichte afspraken, kan het betekenen dat je iemand opnieuw moet meenemen als die er later bij komt. Wat betekent dat voor het gesprek? Wat is er minimaal nodig om iemand in het geheel mee te kunnen krijgen? En wat betekent het voor de medewerkers die niet bij het proces betrokken zijn maar wel iets moeten met de uitkomsten ervan, zoals onderzoeken uitvoeren of meer impactgericht rapporteren? Ook de mensen zijn van belang in dit proces.

De afspraken die op managementniveau zijn gemaakt met de gemeente moeten verder de organisatie in en daar worden uitgewerkt tot doelstellingen op bijvoorbeeld programmalijnniveau. Of, als er al verandertheorieën op een ander niveau gemaakt zijn, deze te laten aansluiten op de organisatie verandertheorie. Onderstaande figuur laat de verschillende niveaus zien waarop je een verandertheorie kunt maken.



“Het heeft tijd gekost, maar het is een investering voor meerdere jaren en dan is het belangrijk dat we het met elkaar goed tussen de oren hebben zitten en dit gezamenlijk constructief oppakken.”

Michiel van der Kaaij, beleidsadviseur Cultuur, gemeente Zwolle

Externe gevolgen

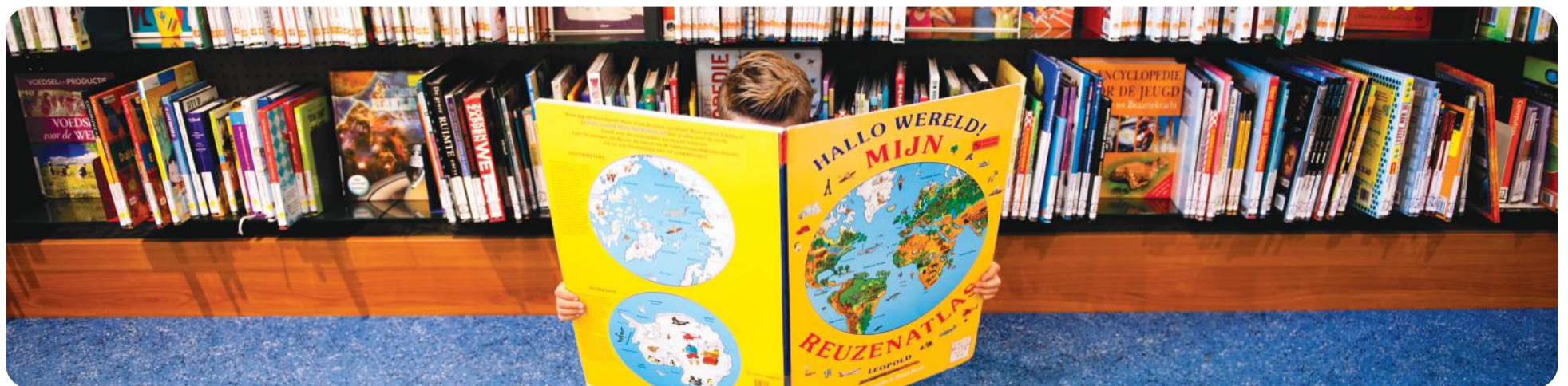
Als de gemeente impactgericht werken als leidraad hanteert voor de verantwoording van de subsidieverstrekking betekent dit dat de gemeente ook met andere organisaties verandertheorieën opstelt die duidelijk maken waar de bijdrage ligt aan de gemeentelijke doelstellingen. Impactafspraken met alle culturele instellingen leveren uiteindelijk voor de gemeente én de culturele instellingen een beeld op van de invloed van de verschillende domeinen op de gemeentelijke (impact)doelstellingen.

Je kunt als Bibliotheek ook samen met je belangrijkste stakeholders in kaart brengen wat je gezamenlijke impactdoelstelling is en zo inzichtelijk maken hoe ieder, vanuit de eigen rol en expertise hier aan bijdraagt. Het maakt duidelijk wie voor welke activiteit(en) verantwoordelijk is, wat je met elkaar wilt weten over de effecten en hoe je dit gaat meten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de samenwerkingspartners van een DigiTaalhuis.

Keuzes maken en financieel kader

Tot slot is het van belang deze effecten en bijdragen aan impactdoelstelling ook weer te vertalen naar inzet. De subsidiepot(ten) van gemeenten en andere fondsen zijn niet oneindig. Zelfs als impact dus vooropstaat, zijn de financiële kaders (naast die van bemensing, competentie, ruimte, enzovoort) wel degelijk van belang. Hoe kun je keuzes maken in de programma's en activiteiten die het best het gewenste effect sorteren en dus keuzes maken?

In de gids De Robuuste Bibliotheek van Berenschot wordt daarop al een voorzet gedaan. Wat ons betreft zou het een mooie uitdaging zijn voor de toekomst, om van impactdoelstelling tot financieel kader geheel te kunnen bouwen op het impactgedachtegoed.



Tot slot

In bovenstaand stuk hebben we geprobeerd het doorlopen proces zo goed mogelijk in kaart te brengen, en de daaruit geleerde lessen en ervaren knelpunten in uit te lichten. Elke lokale context is anders, maar we denken desalniettemin hier veel van geleerd te hebben. Vanuit het DOBO gaan we in 2024 weer verder, en ook op andere plekken (bijvoorbeeld in Gelderland) experimenteren en ontwikkelen we verder.

Heb je vragen over het doorgelopen proces of ben je benieuwd naar de mogelijkheden in jouw eigen organisatie? Neem contact op met [Monic Gierveld](#) of [Laurie de Zwart](#)

Disclaimer

In deze handreiking gaat het over het maken van impactafspraken van Bibliotheek met gemeente. Hierbij is een canvas gebruikt voor het maken van een verandertheorie. Bij een volledige verandertheorie neem je ook randvoorwaarden (faciliteiten, huisvesting etc.), input (financiën, formatie), belangrijke stakeholders etc. mee. Omdat in dit proces een effectketen op hoofdlijnen ontstaat is er minder aandacht voor een volledige verandertheorie. Niet omdat het niet belangrijk is, dat is het uiteraard wel, maar omdat dit pas in latere uitwerking wordt meegenomen. Een verdere uitwerking is noodzakelijk om inzichtelijk te krijgen of de beschikbare (financiële) middelen toereikend zijn voor het uitvoeren van de gemeentelijke opdracht. Zie voor een goede uitwerking de notitie De Robuuste Bibliotheek.

