



Whitepaper

# “Samen met gemeenten impactgericht aan de slag”



Rijnbrink

In gesprekken tussen de bibliotheek en de gemeente zien we een verschuiving van **'wat we doen' naar 'de verandering die we teweegbrengen'**. Met de ophanden zijnde wetswijziging van de Wsob, waarin gemeenten verplicht worden om een bibliotheekfunctie aan te bieden in hun werkgebied, is het extra relevant om dit gesprek te voeren. Om zo te laten zien op welke vlakken de bibliotheek bijdraagt aan grotere maatschappelijke opgaven op lokaal niveau.

Een eerste beschrijving hiervan zagen we in het stuk *De impact en publieke waarde van de bibliotheek: een leidraad voor het gesprek met de gemeente* (2022)<sup>1</sup>. Hierin laat Professor Frank Huysmans aan de hand van het voorbeeld van de Openbare Bibliotheek van Toronto zien wat denken vanuit effect en impact kan opleveren, als aanvulling op het rapporteren van de behaalde resultaten. De aanleiding: klassieke prestatie-indicatoren, zoals het aantal uitleningen of leden zeggen niet meer alles over wat het bibliotheekwerk oplevert. Kijken we alleen naar deze cijfers, dan zien we een negatieve trend, maar vertellen we bovenal niet het hele verhaal. Bibliotheken dragen ook bij aan complexe maatschappelijke opgaven zoals het bevorderen van leesplezier, digitale inclusie, basisvaardigheden en het bevorderen van maatschappelijke dialoog. De resultaten van deze taken zijn vaak niet goed te vatten in alleen cijfers. Dit maakt het relevant om te kijken naar de impact die bibliotheken teweegbrengen: de opgetreden maatschappelijke verandering bij de doelgroep(en).

Steeds meer bibliotheken<sup>2</sup> en gemeenten zetten daarom in op 'impactgericht werken'. Dit is een verzamelnaam voor het begrijpen en vergroten van de effecten van activiteiten en programma's op gelukkige, gezonde burgers die kunnen en willen meedoen in de (lokale) gemeenschap. Dat betekent een andere manier van werken, sturen en verantwoorden. Impactgericht werken zorgt voor focus, beter onderbouwde keuzes, geeft ruimte voor samenwerking en geeft een breder beeld van de werkzaamheden van een bibliotheek.

Het in kaart brengen van het aanbod van verschillende maatschappelijke organisaties op een bepaald beleidsdomein levert de gemeente een bijkomend voordeel op. Zij kunnen hierdoor sturen op de maatschappelijke doelen, zoals vastgelegd in het coalitieakkoord. Het draagt bij aan integrale beleidsvorming en helpt om het beschikbare subsidiegeld te kunnen besteden aan de belangrijkste doelen van het College.

***"Je wil laten zien: We hebben hieraan bijgedragen, in plaats van we moeten laten zien dat we aan het resultaat hebben gewerkt. Daarover zou je uiteindelijk het gesprek met elkaar willen hebben"***

***uitvoeringsorganisatie***

<sup>1</sup> Geschreven door professor Frank Huysmans in opdracht van ProBiblio, OCLC, NBD Bibliion, BISC en Cubiss.

Waar we bibliotheken schrijven, bedoelen we ook multifunctionele culturele organisaties (MFCO's). Dit zijn organisaties die meer dan één culturele functie vervullen zoals een bibliotheekfunctie. Overigens geldt de verschuiving, zij het op moment van schrijven in iets mindere mate, ook voor de rest van de cultuursector.

<sup>2</sup> Maar ook andere opdrachtgevers en subsidieverstrekters zoals fondsen.



# Dit whitepaper

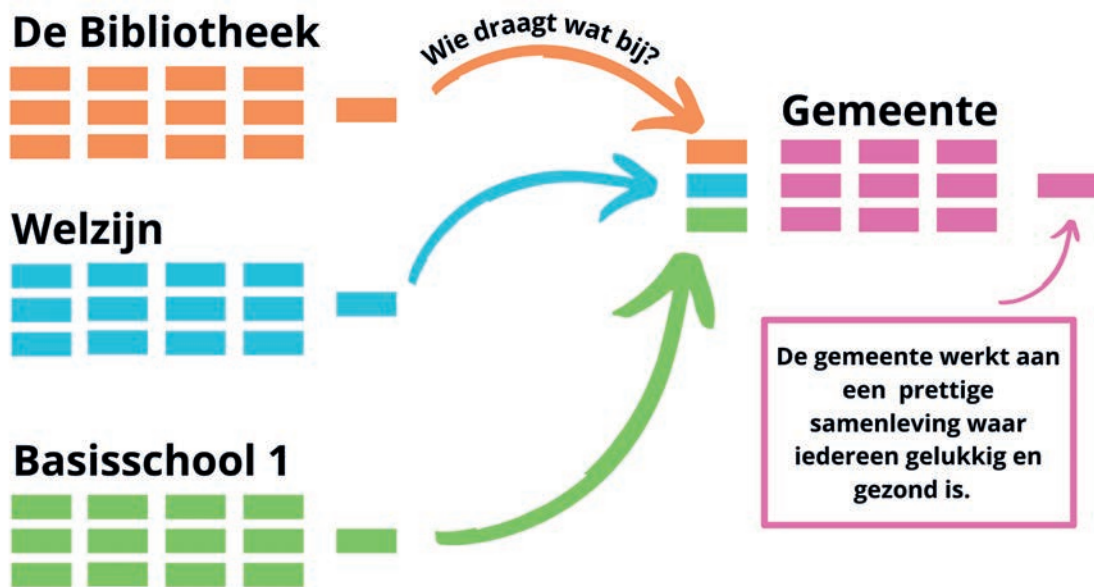
Rijnbrink heeft, samen met MDFnl, in Gelderland verschillende gesprekken met bestuurders van bibliotheken, multifunctionele culturele organisaties (MFCO's), verantwoordelijken bij gemeenten en een welzijnsorganisatie gevoerd, om deze verandering en de uitdagingen die daarbij horen in kaart te brengen. De vraag die daarbij centraal stond, is:

**Hoe kunnen bibliotheken samen met de gemeente meer sturen op de impact van hun activiteiten?**

De uitkomsten van deze gesprekken, de waardevolle praktijkinformatie samen met de achterliggende theorie, zijn gebundeld in dit whitepaper en geven inzicht in waar je aan moet denken als je gezamenlijk meer impactgericht wil(t) werken.

## Samen werken aan impact

Werken aan impact, betekent werken aan een groter doel, bijvoorbeeld 'een geletterde samenleving', 'eenzaamheid verminderen' of 'een gezonde en gelukkige gemeente'. Geen organisatie, ook de bibliotheek niet, kan dit soort doelstellingen in haar eentje bewerkstelligen. Daarom zijn er verschillende organisaties in gemeentes werkzaam voor de 'publieke zaak'. Zij voeren allemaal activiteiten uit die leiden tot effecten bij de inwoners, en gezamenlijk bijdragen aan de grote doelen van de gemeente. Schematisch geven we dat als volgt weer.



Samen met (basis)scholen, welzijnsorganisaties, cultuurinstellingen en andere partners leg je een puzzel waarbij je zo goed mogelijk kijkt naar de toegevoegde waarde en bijdrage van iedere organisatie aan deze grote maatschappelijke doelstellingen.

## Voorbeeld:

### Samen Sterk voor een inclusief Wageningen

Welsaam is het verband van sociaal maatschappelijke organisaties die samen impact maken voor een inclusief Wageningen. Ze zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering van (preventie)activiteiten binnen het Sociaal Domein en dragen bij aan maatschappelijke doelen van de gemeente.

#### Missie en Visie

Welsaam streeft naar een inclusief Wageningen, waar iedereen de ruimte heeft om te groeien, te ontwikkelen en bij te dragen aan de gemeenschap. Onze missie en visie zijn gericht op het voorkomen van problemen door ervoor te zorgen dat iedereen kan deelnemen aan het maatschappelijk leven.

#### Krachtige Samenwerking

Welsaam werkt samen met 23 sociaal-maatschappelijke organisaties, waarbij we de kracht van samenwerking benutten. De bblthk maakt hier ook deel van uit. Door sectoroverstijgend te werken en verbinding te zoeken met de stad, de culturele sector, ondernemers, gemeente, scholen, universiteit en andere maatschappelijke organisaties, kunnen we relevante activiteiten ontwikkelen en maatschappelijke ontwikkelingen signaleren.

#### Themagroepen en Veranderingen

In onze themagroepen werken verschillende organisaties samen aan activiteiten en signaleren ze maatschappelijke ontwikkelingen. Ook beleidsmedewerkers van de gemeente zijn nauw betrokken. Welsaam gaat zorgvuldig om met veranderingen in de maatschappij. Themagroepen zijn de spil voor het bespreken van signalen en het ontwikkelen van nieuwe antwoorden en activiteiten.

#### Verbondenheid met Gemeente en Sociaal Domein

Het is belangrijk om goed te balanceren tussen het uitvoeren van taken en samenwerken met de gemeente. De gemeente is als opdrachtgever verantwoordelijk voor het uitschrijven van een aanbesteding, waarbij Welsaam de taken uitvoert die in die aanbesteding zijn vastgelegd. Tegelijkertijd is de gemeente ook een samenwerkingspartner van Welsaam. Soms is dat zoeken. We willen allemaal dat de ondersteuning die we bieden aan de inwoners van Wageningen effectief en inclusief is.

Op deze manier draagt Welsaam bij aan het creëren van een inclusief Wageningen, waar iedereen meetelt en meedoet.

## Hoe geef je impactgericht werken vorm?

Impactgericht werken gaat niet alleen over het goed verwoorden van een gezamenlijke ambitie of het meten van de effecten. Het is een cyclisch proces. Je stelt doelen op (strategie), je onderzoekt in hoeverre je de effecten bereikt die je voor ogen had (meten) en je leert van deze inzichten en stuurt waar nodig bij om je impact te vergroten (maximaliseren). En daarna begint het proces weer opnieuw. Dat verbeelden we in deze impactmanagementcyclus:

In dit whitepaper houden we de drie fases van de impactmanagementcyclus aan, om handvatten voor impactgericht werken van bibliotheken met de gemeente te beschrijven.

### 1. Strategie: impactdoelen definiëren en veranderpaden opstellen

Stel samen met collega's, de gemeente en andere maatschappelijke organisaties vast: wat is het maatschappelijk doel van de gemeente? Bepaal vervolgens samen welke veranderingen nodig zijn om daar te komen. Bespreek met elkaar, maar ook intern welke bijdrage jouw organisatie kan leveren aan deze (impact)doelen en formuleer hier afspraken over.

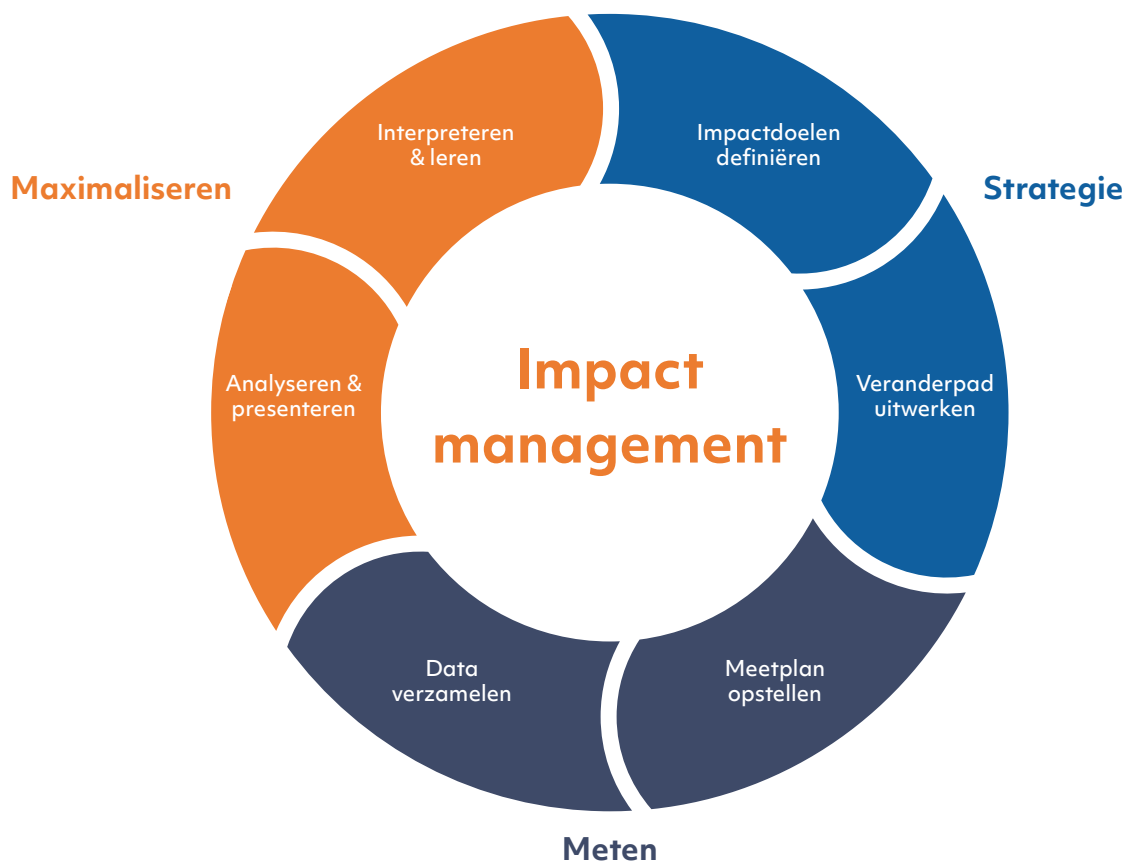
### 2. Meten: meetplan opstellen en data verzamelen

Stel in samenspraak vast welke informatie er nodig is om het eigen werk goed te kunnen doen en te kunnen laten zien of de bibliotheek inderdaad een bijdrage levert aan de beoogde doelen. Bepaal vervolgens hoe je dat kunt laten zien en welke informatie je daartoe op welke manier kunt verzamelen.

### 3. Maximaliseren: analyseren & presenteren, interpreteren & leren

Zet de beschikbare data onder elkaar, analyseer de verzamelde gegevens, verrijk de cijfers met verhalen en vice versa, en maak zo inzichtelijk wat de bijdrage is geweest van de bibliotheek aan de impactdoelen. Daarnaast gebruik je de inzichten om te leren en je eigen dienstverlening bij te sturen.

Met deze geleerde lessen, gezette stappen en de actuele context in het achterhoofd begin je opnieuw bij stap 1 en stel je eventueel je impactdoelen en veranderpad bij.



# Stap 1

## Strategie: Impactdoelen definiëren en een veranderpad opstellen

De basis voor impactgericht werken wordt gelegd in stap 1. Voor je tot concrete afspraken kunt komen, moet de impactbeschrijving helder zijn en door iedereen gedragen. Deze fase kost veel tijd, maar als je hier aandacht aan besteedt levert dit je tijdens de fases van meten en maximaliseren (verantwoorden) veel op

### Impactdoelstelling

Allereerst verwoord je samen met de gemeente de beoogde impact; een gezamenlijke definiëring van het impactdoel, waarbij eenieder ook weet wat ermee wordt bedoeld. Dit is belangrijk, omdat in de praktijk regelmatig blijkt dat de gemeente de (nieuwe) maatschappelijke waarde van de bibliotheek nog niet helemaal ziet. Zowel de gemeente als de bibliotheek gaan vanuit hun eigen uitgangspunten het gesprek aan.

In het voorbeeld hierboven lees je bijvoorbeeld: 'De gemeente werkt aan een prettige samenleving waar iedereen gelukkig en gezond is.' Op het niveau van bijvoorbeeld geletterdheid kan dat ook zijn: 'Alle inwoners beschikken over voldoende basisvaardigheden om zelfredzaam te zijn', waar de bibliotheek dan bijdraagt aan 'Het doorbreken van de cyclus van laaggeletterdheid in elk gezin'. Dit doet zij samen met scholen, welzijnsorganisaties en andere initiatieven in de gemeente.

***“De gemeente heeft nu besloten om de indexering aan te passen, dan blijkt wel dat het bij een aantal mensen wel duidelijk is wat we doen. Toch blijven er ook ambtenaren die zoiets hebben van ‘boekjes uitlenen, gaan we daar zo veel geld aan uitgeven?’”***

***uitvoeringsorganisatie***



## De Bibliotheek



BoekStart koffertje

## Welzijn



Taallessen volwassenen

## Basisschool 1



Scholing leerkrachten

## Gemeente



Meer taalrijke (thuis)omgeving

Ouders vergroten eigen vaardigheden

Meer aandacht voor taalontwikkeling bij professionals

De cyclus van laaggeletterdheid is binnen elk gezin doorbroken

Alle inwoners beschikken over voldoende basisvaardigheden om zelfredzaam te kunnen zijn

De gemeente werkt aan een prettige samenleving waar iedereen gelukkig en gezond is.

Vervolgens bedenkt je met elkaar de impactdoelstelling plus alle veranderingen die ervoor nodig zijn om dit te verwezenlijken. Dit kun je doen met gebruik van de Verandertheorie. Gekoppeld aan de doelstelling van de gemeente, jouw organisatie en mogelijk die van andere stakeholders, breng je in beeld hoe je stap voor stap die droom samen wil bereiken en welke activiteiten daarvoor nodig zijn. Het is van belang dat alle betrokken partijen deze visie omarmen en ook willen uitdragen.

***“Het zorgt voor meer wederzijds begrip. Mensen weten elkaar sneller te vinden en werken beter samen aan één gemeenschappelijk doel. Dat is niet van tevoren vast te leggen, maar zie je gaandeweg gebeuren. Heel waardevol!”***

***uitvoeringsorganisatie***

***“De bibliotheek zit in de portefeuille van de cultuur-ambtenaar, maar ook op andere beleidsterreinen draagt ze veel bij. We hebben nu vanuit de verschillende domeinen een veel beter zicht van de combinatie van factoren waarin de bibliotheek opereert.”***

***beleidsontwikkelaar  
gemeente***

Een impactbeschrijving is vaak abstract. Belangrijk is om dit concreet te maken en te vertalen in concrete doelen van de producten en diensten die de bibliotheek aanbiedt.

De bibliotheek draagt vanuit haar expertise en faciliteiten bijvoorbeeld bij aan de volgende grote doelstellingen:

1. Leesplezier voor kinderen
2. Meer kennis en handvatten op het vlak van leesbevordering voor professionals in het onderwijs (pedagogisch medewerkers, leerkracht en docenten)
3. Verbetering van basisvaardigheden bij hun inwoners, met een focus op taal- en digitale vaardigheden.
4. Een goed geïnformeerd maatschappelijk gesprek (ontmoeting en debat)
5. Een laagdrempelige kennismaking met kunst en cultuur



## Uitdaging: relatie tussen opdrachtgever en uitvoeringsorganisatie

Vanuit de overeenstemming over de bijdrage die de bibliotheek aan bepaalde doelen kan leveren, kan en moet ook het gesprek over de samenwerking rondom deze doelen worden gevoerd. Idealiter houdt de gemeente zich met name bezig met de gezamenlijke inzet van maatschappelijke instellingen op het vlak van de beoogde doelen, en de bibliotheek met haar onderdeel van de uitvoering. Lees [hier](#) meer over de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Met het gezamenlijk doorlopen van een proces, zijn de uitdagingen natuurlijk nog niet allemaal verdwenen. De wisseling van mensen en samenwerking met andere organisaties binnen hetzelfde beleidsterrein, kunnen een mooi proces desondanks vertroebelen. Hoewel de investeringen dus na de eerste inspanning verminderen, is het geen gelopen race en blijft het vragen om tijd te steken in de samenwerking, zowel met de gemeente als partners. Het vraagt ook iets van gemeentes om bij bibliotheken, en zeker MFCO's, over de traditionele beleidsgrenzen heen te kijken naar de veelheid aan beleidsdoelen waaraan deze organisaties bijdragen. Het vraagt uiteindelijk van zowel bibliotheken als gemeenten om blijvend te investeren in een dialoog en gezamenlijke doelstellingen om impactgericht werken effectief te implementeren en borgen.

***“In onze samenwerkingsovereenkomst met de gemeente hebben we niet naar producten en diensten gekeken, maar naar beleidsterreinen van de gemeente, het coalitieprogramma en programma Sociaal Domein. Wat draagt de bibliotheek bij aan het helpen behalen van die doelen?”***

***uitvoeringsorganisatie***





## Stap 2

### Metten: Meetplan opstellen en data verzamelen

Er zijn bibliotheken die rapportages van meer dan 100 pagina's schrijven voor de ambtenaren en wethouders en zich afvragen of dit nou wat oplevert. Anderen geven aan dat er te veel focus is op cijfers, die eigenlijk onvoldoende vertellen over de effecten van het werk. Het meten van impact van bibliotheken is complex. Hoe vertaal je je doelstellingen naar afspraken die je staaft met meetbare indicatoren voor bijvoorbeeld subsidieverantwoording? Wie is waar voor verantwoordelijk en hoe geef je dat weer? En hoe zorg je voor een goede mix tussen direct interpreteerbare gegevens en informatie die misschien wat meer uitleg behoeft maar wel veelzeggend is?

Aanleiding voor het impactgericht werken en verantwoorden, is vaak een zoektocht naar een aanvulling op de kale cijfers. Het is meten, tellen, én vertellen. Je gaat dus ook op zoek naar het verhaal. Dit moet onderdeel zijn van je planning en evaluatie-cyclus. De methode [Most Significant Change](#) kan je hierbij helpen. Verhalende evaluaties zijn sterk motiverend en overtuigend. Verhalen en cijfers geven samen een zo compleet mogelijk beeld van de bijdrage aan de impactdoelstellingen.<sup>4</sup>

Een beschrijving van de beoogde impact en de effecten die daartoe nodig zijn, beschrijven een gewenste situatie of verandering. Daar kom je nooit van de ene op de andere dag, en die verwachting is ook onrealistisch. Het is wel van belang om onderweg de voortgang te bewaken, zodat je het belang van het programma kunt aantonen en waar nodig kunt bijsturen.

***“Cijfers zijn belangrijk maar vertellen nooit het hele verhaal. Je hebt ook behoefte van iemand te horen wat er nu echt is gebeurd. Praat met de mensen. Ga misschien wel op je werkvloer staan en spreek iemand aan. Dat verhaal kun je terug herleiden naar de grote cijferberg. Het begint bij het verhaal”***

***expert Impact***

Het vaststellen van de doelen en afspreken op welke wijze deze verantwoord en gerapporteerd worden, vraagt om een gezamenlijk optrekken van de opdrachtgever (gemeente) en de opdrachtnemer (bibliotheek of MFCO's). Naast het vaststellen van de indicatoren, spreek je ook met elkaar af wanneer, hoe en hoe vaak je deze indicatoren zal meten en erover rapporteren, en hoe je daar samen mee verder gaat. Daarnaast is het belangrijk om keuzes te maken, je kunt niet alles tegelijk meten: dat kost te veel tijd. Begin bijvoorbeeld met het meten van drie effecten en vul dat elk jaar aan, wissel af naar aanleiding van wat extra aandacht behoeft en houdt het principe van 'optimal ignorance' in het achterhoofd: niet alles wat de bibliotheek nodig heeft om haar dienstverlening zo optimaal mogelijk in te richten, hoeft de gemeente ook direct te weten om te kunnen zien of zij bijdraagt aan de beoogde maatschappelijke doelen. Bibliotheken zijn vanuit hun professionaliteit zelf verantwoordelijk voor de (door)ontwikkeling van hun producten en diensten, en gemeenten zien liever niet dat er teveel tijd naar administratie gaat ten koste van het primaire proces.

Maak goede afspraken over de verantwoording, en in welke vorm die plaatsvindt, bijvoorbeeld met behulp van een monitoringsprotocol. Daarin kun je afspreken:

- Wat je meet
- Hoe je dat laat zien
- Hoe vaak je dat laat zien
- Wat je daarmee vervolgens doet (bijvoorbeeld bespreken in de accountgesprekken)
- Welke mogelijkheden tot aanpassing er zijn

<sup>4</sup>Er zijn heel veel mogelijkheden bij het vaststellen van indicatoren. Kijk maar eens wat er achter het verhaal over Cultuur in de provincies ligt. Bekijk bijvoorbeeld eens [deze](#) website van de Cultuurmonitor of [deze](#) van Kunstloc Brabant.



**“De gemeente wil eigenlijk wel van alle producten en diensten een impactmeting, maar als we dat doen ben ik er een hele fte aan kwijt. Het kost heel veel werk om dat goed te doen.”**

*uitvoeringsorganisatie*

## Voorbeeld Kansrijk opgroeien

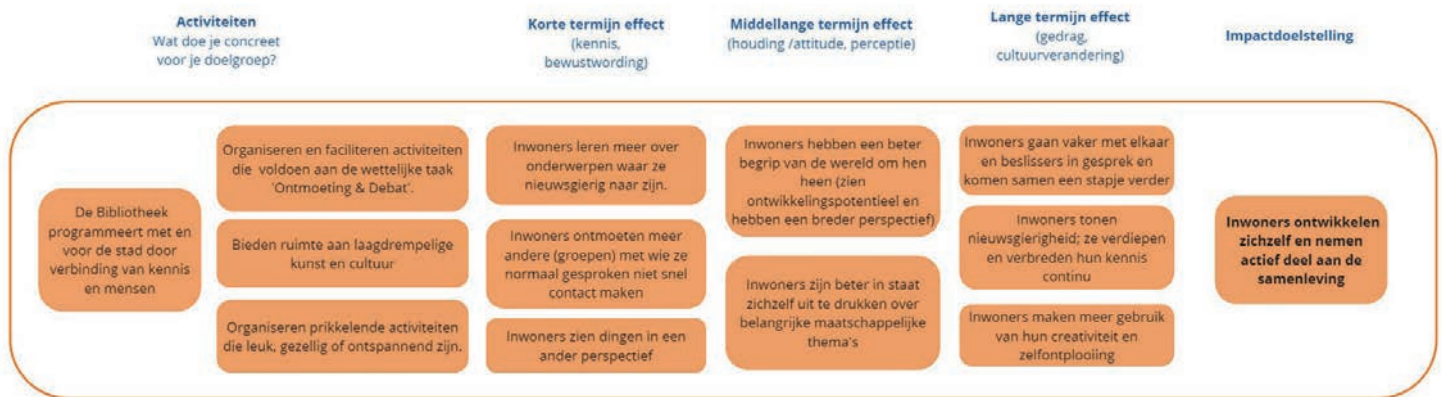
Het verhaal hoe de bibliotheek bijdraagt aan het onderdeel over het kansrijk opgroeien in de gemeente zou er bijvoorbeeld zo uit zien:



Aan de hand daarvan, zijn indicatoren geformuleerd en afgesproken om een aantal metingen mee te nemen, waarvan er al veel worden verzameld in bijvoorbeeld de Monitor de Bibliotheek op school en BoekStart.

- Afspraak:** Positieve verandering % kinderen die beter geschikte boeken weten te vinden  
**Meting:** Via de Monitor de Bibliotheek op School
- Afspraak:** Positieve verandering % kinderen die zeggen lezen leuk(er) te vinden  
**Meting:** Monitor de Bibliotheek op School Primair Onderwijs (PO) en Voortgezet Onderwijs (VO)  
a. Hoe vind je het om een boek te lezen? (PO en VO)  
b. Hoe vind je het om op school een boek te lezen? (PO)
- Afspraak:** Positieve verandering % kinderen die zeggen vaak (vaker) te lezen.  
**Meting:** Monitor de Bibliotheek op School PO en VO  
a. Hoe vaak lees je thuis in een boek? (PO en VO)

Bij het voorbeeld van programmering rondom ontmoeting, debat en kunst en cultuur ziet verantwoording er anders uit, met name omdat je minder gebruik kunt maken van gestandaardiseerde meetinstrumenten:



**1. Afspraak:** De Bibliotheek biedt een gevarieerd programma voor verschillende doelgroepen op het gebied van inhoud en vorm, zoals debat, lezingen, exposities en workshops.

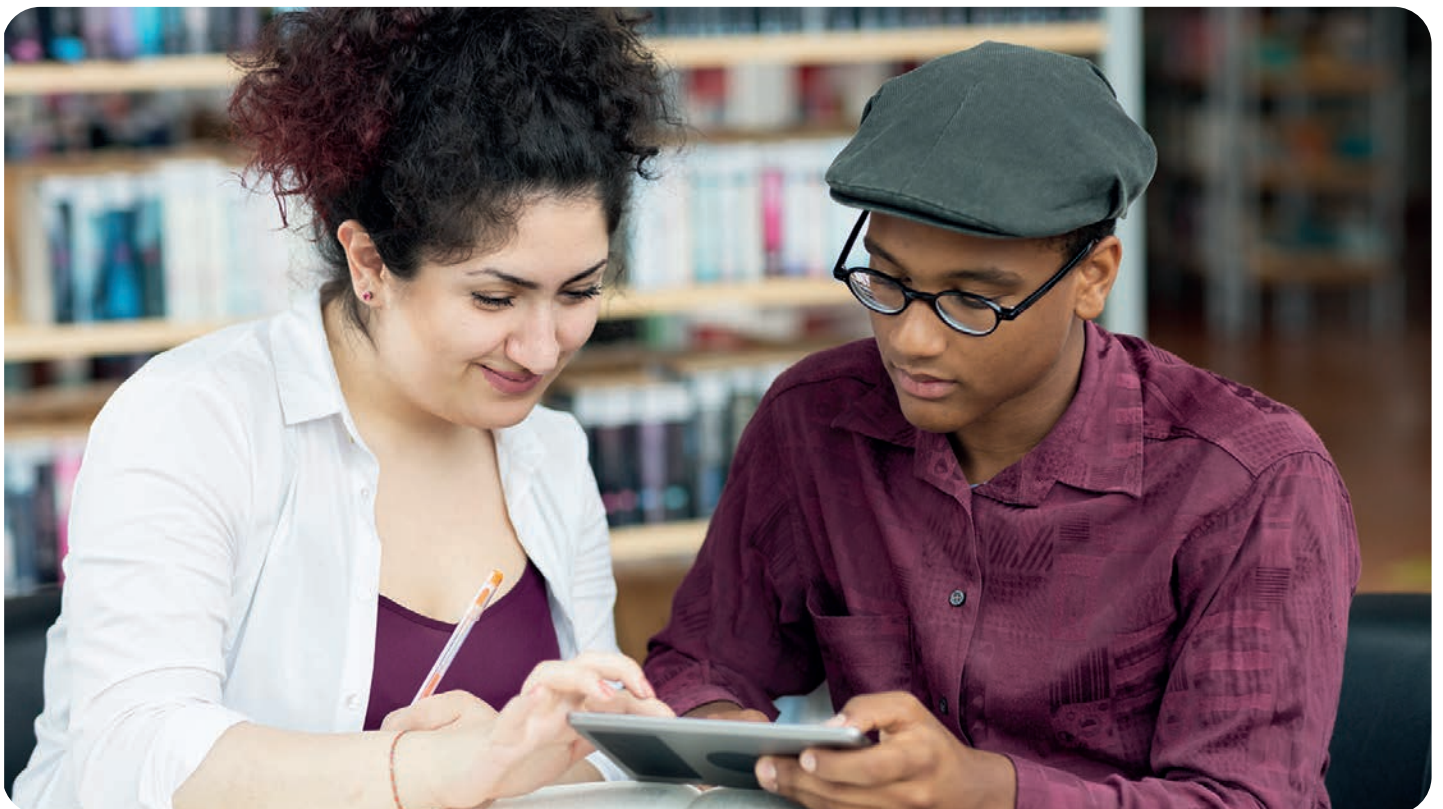
**Meting:**

- culturele en maatschappelijke programma's/activiteiten
- deelnemers culturele en maatschappelijke programma's/activiteiten
- Samenwerkingen / partners

**2. Afspraak:** Programma's van de Bibliotheek zorgen ervoor dat inwoners beter in staat zijn zichzelf uit te drukken over maatschappelijke thema's.

**Meting:** In 2024 maakt de Bibliotheek Kampen een filmpje waarin bezoekers iets zeggen over wat ze in een programma hebben geleerd.

Het blijft uitdagend om culturele impact te vertalen naar meetbare indicatoren. Uiteindelijk gaat het niet om de aangeleverde informatie, maar de gesprekken die daarover worden gevoerd. De afspraken over monitoring zorgen er vooral voor dat er inzicht is in de veranderingen over tijd en bieden een basis voor gesprek om gezamenlijk te kijken hoe je de impact verder kan maximaliseren.





## Stap 3

### Maximaliseren: analyseren & presenteren en interpreteren & leren

De relatie tussen de hierboven beschreven doelen en input uit de dataverzameling zegt iets over de wijze waarop en de mate waarin het de bibliotheek lukt om bij te dragen aan de impactdoelstellingen. Door diverse, samenhangende activiteiten en programma's uit te voeren, realiseren we met elkaar impact. Samen met andere (lokale) partijen dragen we op veel manieren bij aan een betere woon-, werk- en leefomgeving. Niet alleen op het vlak van cultuur en sociaal domein, maar op alle relevante terreinen.

Om impact inzichtelijk en invoelbaar te kunnen maken, is ook de juiste manier van presenteren nodig. Dat verschilt per gelegenheid en publiek. Zo kun je de wethouder in gesprek laten gaan met gemotiveerde deelnemers van het taalcafé, of inwoners meenemen in de grote verbouwing die het gebouw aantrekkelijker moet maken om haar maatschappelijke functies te kunnen vervullen. En soms zijn het wel de droge cijfers die laten zien dat er inderdaad behoefte is aan een faciliteit als de bibliotheek. Dit vraagt om (politieke) gevoeligheid voor wat nodig is, en putten uit de aanwezige gegevens.

Het verschil met de presentatie van cijfers en verhalen in de vorige stap, is dat het in stap 2 met name gaat over het leren in de operatie en de uitvoering, terwijl het hier gaat over de het presenteren van bijdragen aan effecten op alle impactdoelen. Dit biedt houvast om te presenteren aan stakeholders zoals de gemeente wat de investering heeft opgeleverd. Voor de organisatie zelf is het de aanleiding om opnieuw te kijken naar de missie en deze eventueel aan te scherpen of van focus te veranderen.

Traditioneel vragen gemeenten vaak om een productenboek waarin alle activiteiten staan opgesomd of geschreven verantwoording voor bepaalde subsidies. Je kunt echter ook nadenken om je resultaten op een andere manier te presenteren. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een [infographic](#) of [jaarverslag in cijfers en verhalen](#). Ook filmpjes en presentaties kunnen het op gezette moment goed doen. Om de juiste toon en momenten te kunnen vinden, kan het rapport [De impact en publieke waarde van de openbare bibliotheek: een leidraad voor het gesprek met de gemeente](#) van Frank Huysmans (2022) helpen.

In alle gevallen is het belangrijk te beginnen bij wat oorspronkelijk was afgesproken. Wat was de impactdoelstelling en welke verandervaden zijn gekozen? Wat was onderling afgesproken met betrekking tot het leveren van diensten en producten, het uitvoeren van activiteiten? Dit vormt de basis voor de verantwoording en presentatie van de (impact)evaluatie.

Gegevens en informatie analyseren en interpreteren heeft, naast presenteren, nog een ander belangrijk doel: leren. Leren van opgedane ervaring om de eigen organisatie te verbeteren. Als het gaat om leren in het kader van impactgericht werken, kijk je vooral naar bijdrage van de dienstverlening als maatschappelijke organisatie. Impactgericht werken betekent voor organisaties dat zij niet meer op traditionele outputs gericht zijn, maar dat zij zich richten op het begrijpen en vergroten van de bredere effecten ervan. Welk effect hebben de activiteiten en programma's op de gemeenschap? Hans Mommaas geeft hier in zijn essay 'de waarde van cultuur' handvatten voor.



In 2024 wordt voor de tweede keer de Gelderse Cultuurmonitor uitgevoerd, waarin de (provinciale) waarde van kunst en cultuur wordt uitgewerkt. Bij de Cultuurmonitor worden heel veel data op het vlak van kunst en cultuur gebundeld. Hier worden microdata van het CBS, een cultuurpeiling onder Gelderlanders en een verdiepend onderzoek gecombineerd tot inzicht in de Gelderse culturele sector.

Doel van de Cultuurmonitor is om provincie, gemeenten en culturele instellingen te helpen bij het evalueren en aanscherpen van hun cultuurbeleid met behulp van cijfers en informatie. Daartoe moeten de uitingen van de Cultuurmonitor wel worden gekoppeld aan effecten en impactdoelstellingen. Die worden in de monitor grofweg ingedeeld in 3 'waarden':

- Culturele waarde: dit gaat vooral over het culturele aanbod en de culturele infrastructuur en geeft zo de eigenstandige waarde en dynamiek van kunst en cultuur weer.
- Sociale waarde: dit gaat over de maatschappelijke betekenis van kunst en cultuur, de bijdrage aan het samenleven en sociale cohesie. Centraal staan de aard en omvang en waardering van kunst en cultuur door bezoekers, beoefenaars en vrijwilligers/steunverleners.
- Economische waarde: hiermee worden de culturele bedrijvigheid, de werkgelegenheid en de financiële stromen in de cultuursector bedoeld.

Taal nodig om je ambtenaar of wethouder te overtuigen van de waarde(n) van cultuur en bibliotheken? Zie dit document voor een duwtje in de rug.

*Deze waarden zijn gebaseerd op het essay 'De waarde van cultuur' door Hans Mommaas (2012).*





## Conclusie

In dit whitepaper is het impactgericht werken als manier van samenwerken tussen de gemeente als opdrachtgever en de bibliotheek en MFCO's als opdrachtnemer uitgewerkt. Daarbij hebben we theorie over impactgericht werken verbonden aan praktijkervaringen van Gelderse professionals. Daarmee is geen eenduidig proces beschreven, maar veeleer een indruk van ervaringen en uitdagingen in deze nieuwe fase van samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke instellingen. We zien dat het veel vragen oplevert, maar dat het pionieren lokaal ook veel mooie gesprekken en vernieuwde waardering oplevert.

Hoewel het geen aandacht kreeg in dit whitepaper, is impactgericht werken behalve als gespreksmiddel met externe partners ook helpend voor gesprekken in de eigen organisatie. Het kan medewerkers helpen om inzicht te krijgen in wat je kunt verbeteren om nog beter aan te sluiten bij de beoogde effecten en impactdoelstelling(en).

Meer weten hoe je impactgericht werken kunt integreren in je werk of samen met ons aan de slag? Kijk op onze [website](#) en neem contact met ons op. Of [lees](#) onze andere publicatie 'Aan de slag met impactgerichte subsidieafspraken'.





# Over Ons

Dit whitepaper is geschreven door Rijnbrink en MDFnl.

## Rijnbrink

Rijnbrink werkt met en voor bibliotheken, multifunctionele culturele organisaties en cultuurorganisaties in Overijssel en Gelderland. Wij helpen je om maatschappelijk-educatieve doelen te realiseren en verschil te maken. Als het om impact gaat, doen we dit door onderzoek, samenwerking en kennisdeling.

## Vakgroep Onderzoek

De missie van de Vakgroep Onderzoek binnen Rijnbrink is: meer impactgericht en datageïnformeerd te werken, zodat we gezamenlijk nog beter bijdragen aan de maatschappelijke opgaves van deze tijd. Dit kan door trajecten rondom subsidieafspraken, in kaart brengen waaraan een bepaald programma nou eigenlijk echt wil bijdragen, of het meten en evalueren van projecten.



### Minke ter Stal

Is Adviseur Onderzoek en ondersteunt bibliotheekorganisaties en MFCO's bij impactgericht en datageïnformeerd werken. Vooral het gebruik van data hebben haar specifieke interesse. Ook is Minke bedreven in het maken van verandertheorieën op klein en groot niveau, en deze vertalen naar meetplannen.

[Minke.terstal@rijnbrink.nl](mailto:Minke.terstal@rijnbrink.nl) / 06 - 45 10 49 25



### Laurie de Zwart

is Adviseur Onderzoek en houdt zich binnen dat domein vooral bezig met processen met partners zoals de gemeente, bijvoorbeeld om het netwerk op beleidsterreinen in kaart te brengen en het ondersteunen bij het formuleren van impactgerichte subsidieafspraken. De verandertheorie is daarbij een mooi middel, maar het gesprek zo kunnen voeren dat de impact centraal staat, is waar het uiteindelijk om gaat.

[Laurie.dezwart@rijnbrink.nl](mailto:Laurie.dezwart@rijnbrink.nl) / 06 - 24 46 36 65



### Willy Blom

Willy Blom is als Relatiemanager de verbinder tussen lokale vraagstukken van bibliotheekorganisaties en Rijnbrink. Vraagstukken die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke opgaves en waarvoor in samenspraak met gemeenten gewerkt wordt aan passende dienstverlening. Rijnbrink ondersteunt hierin en als relatiemanager koppelt ik adviseurs van Rijnbrink aan bibliotheken om zo samen met bibliotheken/MFCO's het verschil te maken.

[willy.blom@rijnbrink.nl](mailto:willy.blom@rijnbrink.nl) / 0682600216

## MDFnl

MDFnl (1984) adviseert en begeleidt sinds 2014 publieke en maatschappelijke organisaties op het gebied van impactgericht werken. Bijna twee jaar trekt MDFnl met Rijnbrink op, om ook bij Bibliotheken en MFCO's in Gelderland en Overijssel, organisaties te versterken en samen impact te realiseren.

De impactadviseurs van MDFnl hebben een impactmodel ontwikkeld. [Hier](#) lees je meer daarover.



### Niek Bakker

Veranderaar | Facilitator of change

***“Als je je verantwoordelijkheid niet neemt, verdien je hem ook niet”***

Je bent zoals de ander je ziet. Het liefst spoor ik mensen aan het beste uit mij te halen en waar dat lukt, hebben wij het meeste plezier. Geboren in Friesland, getogen in Nieuw Guinea, Kenia en de Randstad, gewerkt en geleefd in Afrika, Azië, Centraal- en Oost-Europa en nu op ontdekkingsreis door Nederland. Als mensen echte vragen durven stellen, vinden zij de antwoorden vanzelf. Vanuit deze overtuiging werk ik graag mee aan het verbeteren van hele kleine stukjes wereld. Altijd op zoek naar waar het echt om gaat. Bij mensen met deze ambitie voel ik mij helemaal thuis.



### Anne Marie van Raalten-Ligtenberg

Samen impact creëren | Gaan voor maatschappelijke impact

***“Goede antwoorden bestaan niet, goede vragen wel”***

Werk moet voor mij zinvol zijn. Advies en training geef ik het liefst wanneer ik geloof in het belang van de organisatie en doelgroep. Ik ga uit van het kunnen van de mens en de capaciteiten van een organisatie. Mijn toegevoegde waarde: 'net het duwtje kunnen geven', het overbrengen van best practices en zorgen voor een gefundeerde onderbouwing van advies. Ik ben praktisch ingesteld en doe wat ik zeg. Uit de tijd dat ik internationaal werkte heb ik geleerd om niets voor vanzelfsprekend aan te nemen. Ik durf vragen te stellen, ook als het antwoord voor velen duidelijk lijkt. Meestal zijn dat juist de goede vragen!

## Met dank aan:

We danken onze gesprekspartners voor hun openheid en ondersteuning bij het verzamelen van uitdagingen en goede voorbeelden.

Joyce Hotlhausen  
Anja Kaashoek  
Hans Schouwenburg  
Liesbeth Tonckens  
Bert Fröhlich  
Huib den Dulk  
Mark Deckers

