
RAQUEL GARCÍA-VAN DER WALLE VAN BIBLIOTHEEK HOOGEVEEN

Publicatie/Dossier vervolgpagina

Raquel García-van der Walle loopt pas twee jaar in de bibliotheeksector rond, maar heeft al veel ervaring met impactmanagement. Pas als we keuzes durven te maken, ontstaat een impactvolle organisatie, is haar ervaring.



Anders dan veel van haar collega-bestuurders heeft Raquel García -van der Walle, directeur-bestuurder van Bibliotheek Hoogeveen, niet haar hele leven in de bibliotheek gewerkt. Eerder was zij public affairs-specialist op het gebied van milieu, mensenrechten en dierenwelzijn. In die hoedanigheid kwam zij zo'n tien jaar geleden voor het eerst in aanraking met impactmanagement – bij Stichting AAP, dat zich hard maakt voor betere dierenwelzijnswetten in Europa. 'Toen ik daar in 2013 begon, had men besloten te gaan werken volgens het infinitymodel. In het geval van Stichting AAP betekende dat: we kunnen wel dieren blijven opvangen, maar als de regelgeving blijft bestaan dat dieren verhandeld en misbruikt worden, dweilen we in feite met de kraan open.'

Die manier van denken was toen nog bijzonder, herinnert García Hermida-van der Walle zich. 'Lang niet iedereen dacht nog in termen van input, outcome en impact. In korte tijd is veel veranderd: inmiddels werken bijna alle organisaties in de publieke sector volgens een *theory of change*.'

Bij Stichting AAP stelden ze een ambitieus doel vast voor 2045: geen dierenleed meer onder exotische zoogdierensoorten in Europa. 'Met zo'n doel in de hand kun je kijken: welke zaken moeten we als eerst aanpakken om een maximale impact te maken? Je kijkt dus waar je het snelst een verschil kunt maken. Dat betekent ook dat je eerlijk moet zijn: kunnen andere organisaties iets soms misschien beter doen dan jijzelf? De opgave staat centraal, zoals we dat tegenwoordig ook in ons eigen bibliotheeknetwerk

zeggen.'

Stout zijn

Dat betekent soms ook dat je als bibliotheek soms stout moet durven zijn. 'Bibliotheken zijn heel braaf,' vindt García -van der Walle. 'We hebben strategische relaties die we niet willen verpesten, met wethouders, de overheid, het onderwijs. Toch moeten we soms wat meer dwars gaan liggen. In Hoogeveen blijft indexering van de gemeentelijke subsidies al jaren uit, waardoor wij financieel steeds meer in de knel komen. Dat geld hebben we nodig om impact te kunnen maken.'

Bibliotheken mogen ook mondiger zijn in het aangeven wanneer ze niet geschikt zijn voor een bepaalde taak. 'We zeggen veel te snel ja. We willen graag zo klantgericht mogelijk zijn, maar dat strookt niet altijd met onze huidige maatschappelijke opgaven. We moeten steeds meer doen met dezelfde middelen. Daarom moeten we keuzes maken, met impact als belangrijk criterium.'

García-van der Walle ziet dat het impactdenken steeds meer leeft. 'Toen ik twee jaar geleden deze sector binnenkwam, vroeg ik me steeds af: doen we dit omdat we er impact mee maken of omdat we het altijd zo hebben gedaan en het leuk vinden? Sindsdien hebben we veel ontwikkelingen doorgemaakt, mede met dank aan het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda. Zulke documenten helpen om landelijke kaders te hebben: waar streven we naar?'

Tegelijkertijd blijft het belangrijk om de lokale problematiek in het oog blijven houden. 'Het Bibliotheekconvenant vraagt veel van de lokale bibliotheek. We moeten kijken naar onze eigen situatie en prioriteiten stellen. In Hoogeveen hebben we naar schatting negenduizend laaggeletterden. Daar focus ik liever op dan op de persoonlijke ontwikkeling van mensen die zich al heel goed kunnen redden. Ik bekijk wie ons het meest nodig heeft.'

Niet doorslaan

Daarnaast is het een uitdaging om in de toekomst het impactdenken niet te laten doorslaan. 'We moeten wel menselijk blijven en leuke dingen blijven doen waarvan we weten dat ze van betekenis zijn, ook als we het niet in getallen kunnen uitdrukken, zoals lokale en landelijke overheden continu van ons vragen. Denk aan alle mensen die een gesprekje komen aanknopen in de bibliotheek omdat ze eenzaam zijn. Die komen niet meer als er niemand meer bij ons op de vloer staat, maar we kunnen die gesprekken niet zo makkelijk meten. Zo blijven we zoeken naar de juiste balans.'

Om echt impact te kunnen maken, zijn de opgaven van de bibliotheek eigenlijk te breed, vindt García Hermida-van der Walle. 'Neem bijvoorbeeld positieve gezondheid – heel belangrijk, maar moet de bibliotheek dat doen? Dat ligt voor mij meer bij het maatschappelijk domein en de zorg. Onze medewerkers zijn zo gemotiveerd, die willen alles oppakken, ook wat niet bij ons past. Impact maken is keuzes maken, soms op het zakelijke af. Als we onbeperkte middelen tot onze beschikking hadden, was het niet moeilijk. Maar we krijgen juist alleen maar minder.'

Die keuzes moet je goed kunnen verantwoorden. 'Onderzoek laat zien dat we in de strijd tegen ontleding en laaggeletterdheid ons geld het best kunnen inzetten op de doelgroep van nul tot zes jaar oud: daar kunnen we de meeste impact maken. Nu zetten we vooral in op basisschoolleerlingen. Als

onze middelen hetzelfde blijven, moeten we andere keuzes maken, anders zijn we te laat. We moeten ons niet laten leiden door ons gevoel, maar door de feiten.'

Niet alleen

Problemen zijn niet altijd binnen enkele jaren op te lossen, weet García-van der Walle. 'In Hoogeveen zitten sommige gezinnen al vier generaties lang in de bijstand. Die krijgen we er niet in een paar maanden uit. Het enige wat we kunnen doen, is onze koers voortdurend blijven evalueren en waar nodig bijstellen. We hebben onze reguliere programmering, zoals lezingen, afgeschaald en onze openingstijden teruggebracht. Ook activiteiten voor jongeren hebben we deels geschrapt, omdat we die al grotendeels bereiken via het onderwijs. Die middelen kunnen we steken in onze prioritaire maatschappelijke opgaves, namelijk het voorkomen van laaggeletterdheid en een kansrijke toekomst voor de Hoogeveense jeugd.'

In Hoogeveen hoefde men zulke scherpe keuzes lange tijd niet te maken. 'We hebben lange tijd ruim voldoende gekregen van de gemeente, zeker in vergelijking met andere bibliotheken in het land. Sinds een paar jaar moeten we kiezen, en dus helpen we de mensen die ons het hardst nodig hebben. Dat zijn met name kinderen: daar ligt de basis voor de toekomst.'

Een directeur kan zo'n keuze niet alleen maken. 'Wij hebben zelforganiserende teams, dus ik kan van alles bedenken in de directiekamer, maar als niemand het wil uitvoeren, komen we niet verder. Mensen meenemen in mijn verhaal is dus ook heel belangrijk. Ik betrek ze zo vroeg mogelijk bij de ontwikkelingen en vertel het eerlijke verhaal: we moeten nu eenmaal bezuinigen om weer financieel gezond te worden, en daarbij is impact het leidende argument. Als ik de meerderheid van die werkwijze kan overtuigen, kan ik door.'