Realisatie Theory of Change WaU-trajecten

Verslag notulen en werkzaamheden

Datum	1 september 2025
Opdrachtgever	Koninklijke Bibliotheek. Team: Sander van Kempen, Anne-Katelijne Rotteveel en Frank Bergsma
Opdrachtnemer	Impact House by Grant Thornton. Team: Simeon Brouwer (lead), Tim de Wilde
Betreft	Verslag van notulen en werkzaamheden in de periode tussen 01-05-2025 en 01-09-2025.

1. Inleiding

De Koninklijke Bibliotheek (KB) werkt via het programma Werk aan Uitvoering (WaU) aan het toekomstbestendig maken van haar digitale dienstverlening voor burgers en bibliotheken. Hiervoor zijn vijf trajecten opgezet: Website as a Service, Datavolwassen bibliotheeknetwerk, AI en metadateren, Authenticatie voor Leven Lang Ontwikkelen en Klantreizen (de gebruiker centraal).

Impact House is gevraagd om in de periode van 1 mei tot 1 september 2025 vier afzonderlijke Theory of Change (ToC)-modellen, een overkoepelende ToC voor het volledige WaU-programma en een bijbehorend meetplan te ontwikkelen. De individuele ToCs zijn daarbij al op 15 juli opgeleverd. In lijn met de wensen van de KB is gekozen voor een doelgerichte, consultatieve aanpak, waarin de inzichten en bijdragen van betrokken stakeholders centraal staan.

In dit verslag wordt toegelicht hoe dit proces is verlopen, welke stappen zijn doorlopen en met welke partijen is gesproken.

2. Samenvatting werkzaamheden

Stap	Activiteit	Periode
Kick-offsessie	Afstemming met KB over doel, scope, planning, rollen en communicatie	23 juni
Documentenanalyse	Doorlichten van projectplannen en beleidsdocumenten per WaU-traject	Week 20 t/m 24
Werksessie impactambitie	Gezamenlijke sessie met KB en co-piloten voor gedeeld begrip ToC en eerste verandereffecten	23 Juni
Opstellen eerste concept ToCs	Inhoudelijke en visuele uitwerking per traject	Week 23 t/m 26
1-op-1-gesprekken	Verdieping en aanscherping van concept ToCs met co-piloten	Week 24 t/m 26
Reviewrondes	Schriftelijke feedback ophalen bij co-piloten en verwerken	Week 26
Oplevering concept ToCs	Aanleveren van vier uitgewerkte concepten	30 juni
Definitieve ToCs	Aanleveren vijf uitgewerkte modellen (incl. overkoepelende ToC) met narratieven	15 juli
Uitwerken meetplan	Opstellen indicatoren, meetraamwerk en begeleidend narratief	Week 32 t/m 35
Presentatie ToC & meetplan	Het presenteren van de ToC en de laatste conceptversie van het meetplan voor het KB kernteam en alle co-piloten.	19 augustus
Eindoplevering meetplan	Oplevering definitief meetplan	1 september

3. Proces en consultaties

3.1 Kick-off en werksessie

Datum: 23-05-2025

Deelnemers: Impact House (x2), KB kern team (x3) en Co-piloten (7x)

Doel en inhoud: afstemming over doel, scope, rollen en planning, en in werksessie gezamenlijke eerste contouren van de impactambitie en grote verandereffecten.

Samenvatting: Tijdens de kick-off en werksessie zijn we gestart met een gezamenlijke introductie van het programma, het plan van aanpak en een korte toelichting op het werken met een ToC. Daarna hebben we in een interactieve werkvorm in Mural drie oefeningen gedaan om inzicht te krijgen in de doelgroepen, effecten en samenhang van de verschillende initiatieven binnen het WaU-programma.

Oefening 1: Zandlopermodel — doelgroep en nabijheid

We plaatsten de initiatieven in een zandlopermodel, met bovenaan ‘dicht bij gebruiker/samenleving en maatschappelijke opgaven’ en onderaan ‘ver weg van gebruiker/samenleving’. Dit hielp om samen te bepalen op wie het programma zich richt en hoe dicht initiatieven bij de uiteindelijke gebruikers staan.

Oefening 2: Indirecte effecten per initiatief

Met een matrix in Mural onderzochten we: Wat zijn de indirecte effecten van jouw initiatief, en aan welk element uit de impactclaim draagt dit effect bij? In de kolommen stonden de belangrijkste waarden uit de WaU-doelstelling (menselijk, wendbaar, toegankelijk, beter aansluitend bij behoeften), en in de rijen de verschillende initiatieven. Zo brachten we in kaart hoe initiatieven bijdragen aan bredere effecten.

Oefening 3: Koppeling aan trajecten

Tot slot onderzochten we hoe de initiatieven zich verhouden tot de vier hoofdtrajecten. Hierbij bleek dat sommige initiatieven aan meerdere trajecten bijdragen (zoals klantreizen en ‘werken vanuit publieke waarden’). Dit leidde tot een beter begrip van de onderlinge samenhang.

Bijlagenregister

- **Presentatie gebruikt tijdens de kick-off en werksessie.**
- **PDF-export van de Mural oefeningen met resultaten**

3.2 Wekelijkse stand-up meetings

Periode: mei-juli 2025 (wekelijks)

Deelnemers: KB kernteam en Impact House

Doel: voortgang bespreken, knelpunten signaleren en vervolgstappen afstemmen

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
3 juni	- Terugblik werksessie - Planning ToCs / Meetplan	Verschillende perspectieven binnen het netwerk werden zichtbaar: sommige kijken primair naar technische implementatie, anderen juist naar visie en maatschappelijke waarde. Er kwam duidelijk naar voren dat initiatieven zich in verschillende **tijdshorizonnen** bevinden: een deel zit in visiebepaling (horizon 5-6 jaar), andere initiatieven zijn gericht op onderzoek en	Afgesproken om de tijdshorizonnen expliciet te verwerken in de ToCs en duidelijk te maken hoe initiatieven op korte en lange termijn bijdragen. Ook

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
		strategiebepaling (3-4 jaar), en weer andere gericht op concrete implementatie (1-2 jaar). Daarnaast werd benadrukt dat het belangrijk is om de samenhang tussen activiteiten, output en outcome zichtbaar te maken en dat het uitgewerkte model vooral begrijpelijk en werkbaar moet zijn.	vastgelegd: concept ToCs op 1 juli, definitieve ToCs op 15 juli en het meetplan op 1 september. ToC eerst neerzetten, details en verfijning volgen daarna.
17 juni	- Samenhang individuele ToCs - Tijdlijn en indeling	Discussie over hoe de ToCs het beste gestructureerd kunnen worden: per traject zoals oorspronkelijk aangevraagd, of juist per inhoudslaag (interface, inhoud, waarden) zoals in de basisarchitectuur van WaU. Daarbij kwam naar voren dat 'One size fits all' als ware als container fungeert voor alle andere initatieven, met twee doelen: de dienstverlening laagdrempeliger maken voor burgers en bibliotheken, én de vraag of het netwerk dit organisatorisch kan dragen. Daarbij werd ook het onderscheid tussen bibliotheken en gebruikers expliciet benoemd. Er speelt bij de co-piloten nog een zoektocht hoe hun eigen initiatieven precies binnen dit grotere geheel passen.	Besloten om de ToCs op te leveren als drie samenhangende modellen: één over de spelregels (Publieke waarden, AI en Ethiek, Klantreizen), één over de eindgebruikers (LLO, One Size fits all, BPA) en één over de bibliotheken (Automatisch metadateren, laagdrempelige toegang, datavolwassen bibliotheeknetwerk).
24 juni	- Presentatie draft versies PPT - Planning richting eerste oplevering	Besproken hoe de vijf ToCs visueel logisch kunnen worden gepositioneerd: - BPA / One Size Fits All; - LLO; - Publieke waarden / AI & ethiek & klantreizen; - Automatisch metadateren / laagdrempelige toegang / datavolwassen bibliotheeknetwerk; - en de overkoepelende WaU-ToC. Er ligt een uitdaging in het goed weergeven van de samenhang en volgordelijkheid door de diverse gelaagdheid, tijdspaden en randvoorwaarden van de initiatieven. Ook werd benadrukt dat het belangrijk is dit expliciet te maken in het begeleidend narratief: het blijft een levend document bedoeld voor besluitvorming, visiebepaling en koers.	Besloten om de concepten direct te delen met de co-piloten voor feedback (24 juni), en uiterlijk 30 juni 12:00 de concept ToCs aan te leveren bij Sander, duidelijk gemarkeerd als CONCEPT.
1 juli	- Terugkoppeling concepten	Er bleek behoefte aan meer context en uitleg voor buitenstaanders: zonder narratief of	Besloten dat de overkoepelende ToC

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
	- Bespreking opzet overkoepelende ToC	leeswijzer zijn de ToCs lastig te begrijpen. Ook was zichtbaar dat eigenaarschap bij de initiatieven goed werkt, maar wel leidt tot andere interpretaties dan de oorspronkelijke opzet /aanvraag van het programma. Bij de overkoepelende ToC werd duidelijk dat het lastig is om vanuit de structuur van spelregels, bibliotheek en gebruiker ook meetbaarheid goed te vatten. Er kwam naar voren dat veel gebruikerseffecten feitelijk collectieve effecten vanuit de interface-laag zijn en niet zozeer aan een initiatief verbonden zijn. Spelregels vormen hierbij de cruciale basis en moeten visueel sterk naar voren komen.	een duidelijke praatplaat moet worden: hoogover en eenvoudig te communiceren binnen het netwerk, niet te complex of gedetailleerd. Afgesproken om deze visualisatie voor 8 juli uit te werken en in te plannen voor bespreking op 8 en 15 juli.
8 juli	- Discussie overal ToC - Vooruitblikken oplevering 15 juli	De overall ToC werd als duidelijker en leesbaarder ervaren dan de losse ToCs. Er kwam naar voren dat de nummering en het eerste pijltje na spelregels een onbedoeld beperkte relatie suggereerden, terwijl spelregels juist breder doorwerken dan alleen op metadata. Ook werd het belang benadrukt van het zandlopermodel in het rapport, omdat dit goed laat zien hoe initiatieven zich tot elkaar en tot de effecten op gebruikers verhouden. Daarnaast werd besproken hoe in het narratief een koppeling gemaakt kan worden met de beloftes uit het oorspronkelijke plan van aanpak: welke beloftes komen terug in de initatieven en waar moet moet mogelijk nog aan gewerkt worden.	Besloten om de nummering en weg te halen uit de overall ToC. IH verwerkt deze aangepaste versie in een rapport inclusief introductie, leeswijzer en narratieven. Sander deelt de huidige versie met de co-piloten ter bespreking. Feedback uiterlijk 11 juli, zodat IH tijd heeft om alles door te voeren voor oplevering op 15 juli.
15 juli	- Afronding overkoepelende ToC - Vakantieplanning + start meetplan	Besproken dat de impactclaim in de ToC beter aansluit als deze begint bij de eindgebruiker (i.p.v. bij de KB). Uit de beloftes: de burger of eindgebruiker ervaart een hybride bibliotheek die toegankelijker is met minder drempels. Sluit ook beter aan bij de wensen en taalgebruik van OCW. Ook het belang van de digitale én hybride bibliotheek werd aangestipt. De digitale bibiliotheek is de verantwoordelijkheid van de KB en de hybride bibliotheek die van de lokale diensten.	Nieuwe impactclaim geformuleerd: *“Alle inwoners van Nederland hebben gelijke toegang tot informatie, ontwikkeling en digitale participatie via een toegankelijke en betrouwbare (digitale én hybride) bibliotheek.”* Besloten om deze bovenin de overkoepelende ToC te plaatsen en in het midden een claim voor het netwerk: “*De bibliotheek werkt*

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
			effectief aan haar 5 wettelijke taken en maatschappelijke opgaven ondersteunt door een toekomstbestendige en wendbare digitale en hybride bibliotheek die menselijk, veilig en toegankelijk is voor eindgebruikers" Afgesproken om op 22 juli het meetplan inhoudelijk voor te bereiden, met een aantal vragen vooraf per e-mail.
22 juli	• Terugblik ToC oplevering • Meetplan adv vragen uit email • Acties	Interne bespreking van de ToC's leverde feedback op over consistentie in taalgebruik en inhoud, en het risico dat voorlopige ideeën nu als uitgewerkte eindbeelden gepresenteerd worden. Er werd benadrukt dat de status van initiatieven (zoals LLO) in het narratief explicieter benoemd moet worden als zijnde een initiatief in de onderzoek- en strategiefase en dus nog niet vastgetimmerd staan. Ook werd het belang genoemd van het blijven zien van de ToC als levend werkdocument, dat in lijn moet blijven met plannen van aanpak. Voor het meetplan werd de gelaagdheid bevestigd (gebruikerseffecten, netwerkeffecten, initiatieven), waarbij vooral de bovenlaag (impact op gebruikers) centraal staat. Het plan moet flexibel zijn en ruimte geven voor themagerichte metingen, maar tegelijk voldoende structuur hebben om als basis voor een Europese aanbesteding te dienen. In het narratief van het meetplan zal duidelijk opgenomen worden dat veel zaken — vooral in de onderlaag — nog in ontwikkeling zijn.	IH bekijkt de aangepaste ToCs en narratieven opnieuw kritisch. Afgesproken om de eerste contouren van het meetplan in tabelvorm te schetsen en te delen. Dit wordt verder opgepakt na de vakanties (12 aug) Er komt een voorstel voor een gezamenlijke review-/presentatiesessie over het meetplan met KB en co-piloten.
12 Augustus	• Feedback ToC • Meetplan template • Definitiekwesties	De definitieve ToC is aangepast op basis van enkele tekstuele suggesties voor OCW; deze wijzigingen zijn inhoudelijk goed te verantwoorden en tasten het grotere geheel niet aan. In het meetplan werd stilgestaan bij de betekenis van veiligheid in de digitale bibliotheek: voor eindgebruikers betekent meer veiligheid soms ook extra stappen. Op eindgebruikersniveau meten we vooral de	Besloten om het effect 'veiligheid' op te splitsen in een netwerkeffect en een gebruikerseffect. De definitiekwestie van data inclusief het mappen van de relaterende competenties wordt

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
		perceptie van veiligheid, terwijl de werkelijke veiligheid van de systemen een inrichting betreft die niet of nauwelijks zichtbaar is voor deze groep. Ook werd besproken dat de huidige formulering van waarden/kaders voor medewerkers lastig te meten is: er zijn nog geen concrete handelingsperspectieven. Een open vraag naar waardenperceptie kan hier geschikter zijn. Daarnaast werd duidelijk dat 'data' in het netwerk verschillende betekenissen kent (Marcom vs WSOB), met bijbehorende competenties.	doorgeschoven naar de verkenning van de nulmeting. Toegevoegd werd een nieuw effect: hoe medewerkers de meerwaarde van het WaU-programma ervaren. KB verzamelt feedback op het meetplan en stuurt dit uiterlijk 14 augustus terug. Voorbereiding voor presentatie op 19 augustus is gestart.
19 augustus	• Presentatiepunten ToC en Meetplan • Planning slotmeeting	In voorbereiding op de presentatie werd besproken dat het zandlopermodel meer toelichting nodig heeft: niet alleen visueel tonen, maar ook uitleggen waarom het model zo is opgebouwd. Dit principe wordt ook opgenomen in de ToC. Bij de WaU-impactclaim werd stilgestaan bij de vraag of deze gedeeld wordt door het netwerk en de initiatieven; belangrijk om hier in de presentatie ruimte voor reflectie te laten. Wat betreft het meetplan werd benadrukt dat duidelijk moet zijn **voor wie** het bedoeld is: primair voor het bibliotheeknetwerk om voortgang te monitoren, maar ook richting OCW om impactontwikkeling te laten zien. Er is sprake van een spanningsveld tussen 'digitaal' en 'hybride', dat vraagt om een heldere definitie – net als andere kernbegrippen zoals 'data', 'publieke waarden' en 'ethische kaders'.	Besloten om bij de presentatie expliciet stil te staan bij de achterliggende logica van het zandlopermodel en de impactclaim. Daarnaast belangrijk om de uitgangspunten toe te lichten en ook de limitaties te communiceren van het huidige meetplan omdat veel initiatieven binnen WaU nog niet zijn uitgewerkt. Voor de slotmeeting stuurt IH nog een voorstel.
26 augustus (slotmeeting)	• Terugblik presentatie ToC & Meetplan • Reflectie op de samenwerking met Impact House	De presentatie van het meetplan en de ToC werd positief ontvangen; inhoudelijk is er nog geen concrete feedback binnengekomen, maar de sessie zelf werd als waardevol ervaren. Vanuit het netwerk kwam vooral waardering voor de ToC en de helderheid die het zandlopermodel bracht. De samenwerking werd als intensief maar effectief ervaren: ondanks de korte tijd is er veel gerealiseerd. Er was besef dat het beperkte ophalen van input in dit geval juist tot snelheid en focus leidde. Binnen het netwerk was participatie beperkt, maar dat werd als begrijpelijk erkend. Vanuit Impact House werd benadrukt dat het meetplan (en ToC) als vertrekpunt moet worden	Binnen het netwerk is draagvlak voor het eindproduct, ook al zijn niet alle partijen actief betrokken geweest. Er is bewust gekozen voor een 'light' meetplan dat ruimte laat voor verdere invulling. KB neemt dit mee richting de aanbesteding van de nulmeting, met de insteek dat het monitoren onderdeel blijft van een bredere leer- en ontwikkelcyclus.

Datum	Agenda	Observaties samenhang en procesinzichten	Keuzemomenten of besluiten
		gezien voor een leertraject, waarin data niet het einddoel is maar een middel om als netwerk gezamenlijk te reflecteren en te leren.	

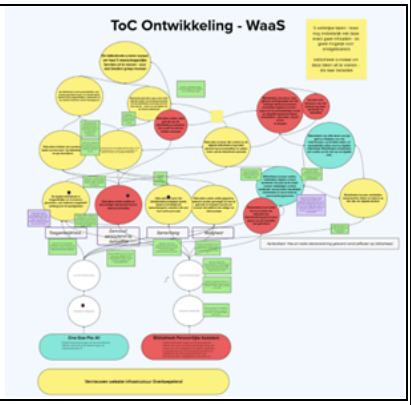
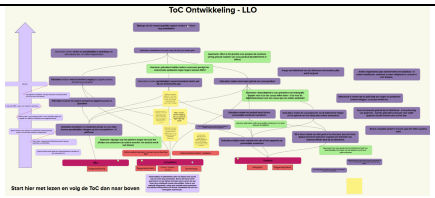
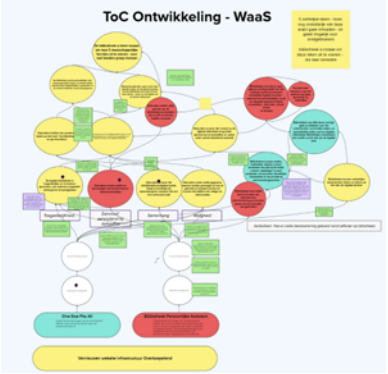
3.3 1-op-1 gesprekken met co-piloten

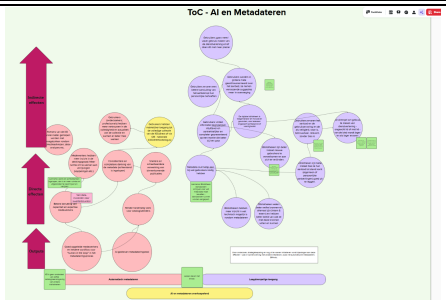
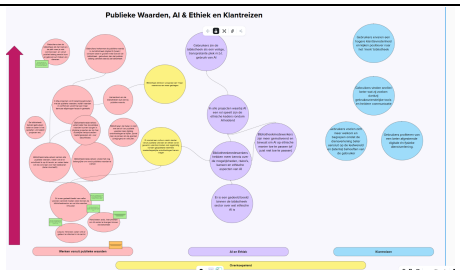
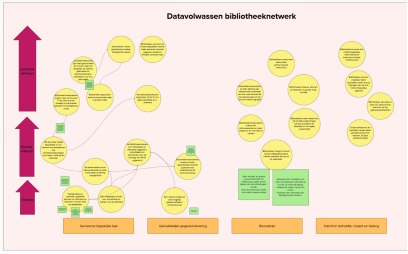
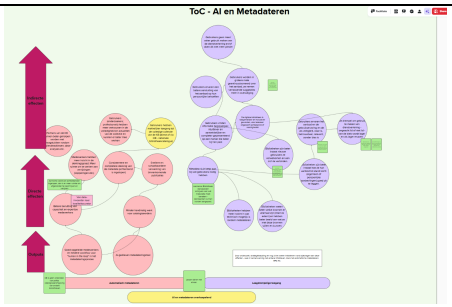
Periode: Juni 2025

Deelnemers: Impact House met de respectievelijke co-piloten

Doel: Bespreken individuele ToC, review op 1e concept, tijdshorizon bepalen en belangrijkste effecten bespreken.

De mural output is in PDF opgenomen in de bijlagen.

Initiatief / gesprekspartner	Observaties samenhang en procesinzichten	Mural output
One Size Fits all: Frank Bergsma, Femke Bijlmer *5 & 24 juni*	Tijdens de 1-op-1 gesprekken zijn we met de co-piloten in gesprek gegaan over hun individuele ToC's. Daarbij hebben we vooral ingezoomd op de effecten en veranderingen die zij met hun initiatief voor ogen hebben. Uit deze gesprekken bleek duidelijk hoe verschillend de initiatieven zijn qua volwassenheid en tijdshorizon: sommige bevinden zich nog in een onderzoeks- en strategiefase, terwijl andere al richting concrete implementatie bewegen. Belangrijk uitgangspunt was dat elk initiatief in de ToC een eigen plek krijgt, met tegelijkertijd ruimte voor gezamenlijke spelregels en gedeelde infrastructuur. Alle ToC's zijn opgebouwd met een verticale structuur, waarin outputs, directe en indirecte effecten zichtbaar zijn. Afhankelijk van de tijdshorizon is nagedacht over	
Authenticatie ten behoeve van een Leven Lang Ontwikkelen: Bertil Voogd *10 juni*		
Bibliotheek Persoonlijke Assistent: Jeroen de Graeve *11 juni*		

Initiatief / gesprekspartner	Observaties samenhang en procesinzichten	Mural output
Laagdrempelige toegang tot de OB-collectie: Wanda Kruijt *13 juni*	de uiteindelijke effecten en hoe deze onderling samenhangen. Ook zijn aannames expliciet opgehaald die onder deze veranderingen liggen. De eerste versies zijn in Mural uitgewerkt en later vertaald naar Ppt/PDF-format.	
Werken vanuit publieke waarden: Mirjam Wijers *17 juni*		
Datavolwassen Bibliotheeknetwerk: Annemiek van de Burgt *17 juni*		
Automatisch Metadateren: Marie Buesink & Simone Kortekaas *18 juni*		

Bijlagenregister

- **PDF-export van de Mural resultaten uit de 1:1 sessies**

3.4 Presentatie ToC en meetplan

Datum: 19-08-2025

Deelnemers: Impact House (x1), KB kern team (x3) en Co-piloten (8x)

Doel en inhoud: Presentatie overkoepelende ToC en bijbehorend meetplan.

Samenvatting: De presentatie stond in het teken van de overkoepelende ToC en het meetplan. Voor beide onderdelen werd een slide gepresenteerd met de belangrijkste uitgangspunten voor de ontwikkelingen ervan.

1. Theory of Change

- Overkoepelende ToC als gezamenlijke routekaart, opgebouwd in zandloperstructuur:
    - Onderkant: datainfrastructuur en datacultuur.
    - Smalle midden: digitale en hybride gebruikersomgeving als verbindende schakel.
    - Bovenkant: impact op eindgebruikers.
- Spelregels en randvoorwaarden (publieke waarden, ethische AI, klantperspectief) raken alle lagen.

2. Meetplan

- Vertaling van de ToC en WaU-ambitie naar meetbare praktijk.
- Drie meetlagen: gebruikerseffecten, netwerkeffecten, initiatiefeffecten.
- Suggesties voor indicatoren en methodes; nog geen vaste instrumenten of analysekaders.
- Meetplan is een levend document; nulmeting is het startpunt.

3. Belangrijkste opmerkingen bij de effecten

Eindgebruikersniveau:

- Binnen AI en ethiek is duurzaamheid een belangrijk thema, zeker als het gaat om de verschillende keuzes voor tools en platformen voor die digitale gebruikersomgeving. Moet deze duurzaamheid of milieu-impact niet breder centraal komen te staan in WaU en in het meetplan?
    - Is een thema specifiek voor AI en Ethiek en niet zozeer voor WaU overkoepelend. Deze effecten kunnen het beste worden opgenomen in de individuele ToC.
- Als mogelijke meetmethode wordt vaak klanttevredenheidsonderzoek genoemd, maar er is veel automatisch gegenereerde data aanwezig vanuit de verschillende dienstverleningen en initiatieven binnen de bibliotheek. Dit kan ook gebruikt worden.
    - Er is al werk verzet om te kijken welke bestaande databronnen (gedeeltelijk) matchen met de indicator. Dit vergt extra verdieping.

Bibliotheeknetwerkniveau

- Positieve ontwikkeling dat we ook intern kijken naar het enthousiasme voor de ontwikkelingen van de digitale en hybride bibliotheek. Hier zouden we mogelijk nog meer mee moeten in het meetplan. *Effect: “medewerkers zijn positief over (a) de meerwaarde van de digitale en hybride bibliotheek voor hun werk en voor gebruikers, en (b) het ontwikkelproces hiernaartoe.”*
-

4. Afsluitende aanbevelingen

- Gebruik de ToC als gezamenlijke routekaart.
- Veranker het meetplan in de praktijk en werk toe naar de nulmeting.
- Koppel initiatieven aan meetbare effecten.
- Blijf spelregels en randvoorwaarden meenemen.
- Maak ruimte voor dialoog en leren.
- Bouw stap voor stap eigenaarschap op.

Bijlagenregister

- **ToC en meetplan presentatie**

4. Bijlagenwijzer

1. Kick-off / Werksessie presentatie
2. Werksessie Mural output
3. 1:1 sessies copiloten Mural outputs
4. ToC en meetplan presentatie