

Van imagocampagne naar organisatieontwikkeling: de bib wordt uitgedaagd

*Hoe zorg ik ervoor dat ik nieuwe klanten win en bestaande behoud?
Welke vorming en training hebben medewerkers nodig om een optimale dienstverlening te verzekeren? Hoe schakel ik de werking van de bib meer in het gemeentelijke beleid in? Dit zijn enkele van de managementuitdagingen die leven in de bibliotheekwereld. Met het project organisatieontwikkeling ondersteunen LOCUS en Bibnet de lokale bibliotheken om die uitdagingen op een professionele manier aan te pakken.*

Zeven uitdagingen voor de lokale bibliotheek

Het project organisatieontwikkeling is een logische stap na de imagocampagne die in 2007 werd gestart: 'De Bib. Het leven van a tot z'. Deze campagne was voor vele bibliotheken de aanleiding om hun werking in vraag te stellen en te verbeteren. Wat vele jaren vanzelfsprekend was, de aanpak van de taken, de benadering van de klanten, de positie binnen de gemeente en de lokale gemeenschap en de omgang met het gemeentebestuur, werd geëvalueerd. Knelpunten werden geformuleerd. De bibliotheken zullen in de komende jaren een ander aanzien krijgen. Hoe dit er zal uitzien is afhankelijk van hoe op volgende uitdagingen wordt ingegaan.

Inzetten op wat de bibliotheek uniek maakt bij haar publiek

*“Succes betekent alleen maar doen wat je goed kan en de rest door anderen laten doen.”
(Samuel Goldstein)*

Welke uitdagingen ook, de kernopdracht van de bibliotheek blijft overeind, m.n. elke burger gelijke en vrije toegang bieden tot kennis, cultuur, informatie en ontspanning. De bib heeft hiervoor sterke troeven, die nog onvoldoende worden ingezet. Een eerste troef is de eigen collectie, jaar na jaar opgebouwd volgens de noden en verwachtingen van het

publiek. Verder: de vrije toegang. Het bibliotheeklandschap vertoont een fijnmazig netwerk van kleine en grote bibliotheken, gespreid over heel Vlaanderen. De drempel is laag, de dienstverlening staat open voor iedereen. Ongeveer een derde van de bevolking is klant van de bib. De sector heeft een klantenbestand waar menige onderneming jaloers op kan zijn. Te meer omdat de bibliotheken hun klanten kennen: ze weten wie er bij hen over de vloer komt en waarvoor. Dit klantenbestand wordt echter te weinig benut, 'gekapitaliseerd'. Bibliotheken laten te veel kansen liggen om hun klanten aan zich te binden. Vandaar uitdaging 1: de bibliotheken moeten hun strategische sterktes veel meer uitspelen.



Maïke Somers (links),
bibliothecaris in residence LOCUS
maïke.somers@locusnet.be

Sandra Denis (rechts), coördinator team
lokaal cultuurmanagement LOCUS
sandra.denis@locusnet.be

Meer aandacht voor de lokale specificiteit en het gemeentelijke beleid

“Je moet wel scoren om te kunnen winnen.”
(Johan Cruijff)

Ook al maakt de bibliotheek deel uit van het gemeentelijke beleid, vaak is ze geen issue of onderwerp van gesprek bij het gemeentebestuur. Bibliotheken zijn eerder een gegevenheid, een decretale verplichting. Het gemeentebestuur bekijkt de bibliotheek niet altijd als een krachtig beleidsinstrument dat mee het lokale beleid uitvoert. Maar ook bibliotheken staan wat dubbel tegenover het eigen bestuur: aan de ene kant identificeren bibliotheken zich vooral met de bibliotheekwereld en beschouwen ze eerder andere bibliothecarissen als hun collega. Aan de andere kant zien we dat bibliotheken meer en meer uit hun cocon komen en linken leggen met andere gemeentediensten. Dat is ook nodig, want de eigen lokale en maatschappelijke context zal voor de bibliotheken in de toekomst belangrijker worden. Ze zullen meer dan nu getoetst worden op hun bijdrage aan het lokale beleid en het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen. Het is dan ook essentieel – en dat is de tweede uitdaging – dat bibliotheken zich meer uitdrukkelijk inschrijven in dit gemeentelijke beleid en hun werking en dienstverlening enten op de lokale context. Samenwerking, ook structureel, met andere gemeentelijke diensten is het motto.

Inspelen op het gewijzigde gedrag van mensen in een digitale omgeving

“Er bestaan twee soorten kennis: we weten zelf iets over een onderwerp of we weten waar we er informatie over kunnen vinden.”
(Samuel Johnson)

Via internet hebben heel wat mensen toegang tot een pak informatie die ze niet meer in de bibliotheek komen zoeken. Daaruit afleiden dat de informatierol van de bibliotheken uitgespeeld zou zijn, is echter kort door de bocht. De opdracht blijft immers om zoveel mogelijk burgers te laten participeren aan de voordelen van het informatieaanbod. Het digitale informatieaanbod, met zijn voor- en nadelen (denk maar aan objectiviteit: is de gevonden informatie wel correct?), wijzigt wel de aard van de dienstverlening. De meerwaarde van de bibliotheken zal verschuiven naar het zorgen voor een heldere en betrouwbare ontsluiting, en het beter toegankelijk maken van duurdere of moeilijk bereikbare informatie, *content*. Ook bij het helpen en ondersteunen van het vinden van informatie is een taak weggelegd voor de bibliotheek. Verder hebben de bibliotheken de opdracht om er mee voor te zorgen dat iedereen mee is op de digitale snelweg. Deze opdrachten vertalen in concrete acties is de derde uitdaging voor de bibliotheeksector.

De werkprocessen optimaliseren

“Er is meer tijd verknoeid met werken dan met nietsdoen.”
(C. Buddingh)

Net zoals in andere organisaties komen alle activiteiten in de bib tot stand via werkprocessen. De boekbehandeling, het uitlenen enzovoort volgen een specifieke, quasi gestandaardiseerde aanpak. Er is echter weinig aandacht voor procesmanagement: doorgaans wordt niet beschreven welke stappen elke activiteit omvat, en wordt onvoldoende nagegaan wat efficiënter kan worden aangepakt. Willen bibliotheken doelmatiger werken, moet uitdaging 4 worden aangegaan: de werkprocessen stroomlijnen en continu verbeteren om tijd vrij te maken voor andere inhoudelijke taken en om kosten te reduceren.

De infrastructuur aanpassen aan de lokale noden

“Ik vind niet dat een bibliotheek eruit mag zien als een McDonald's. Het is een bijzonder gebouw en mag er bijzonder uitzien.”
(Jo Coenen)

Een 'bibliotheek' is een concept. Of men nu een bezoek brengt aan de eigen bib of aan een onbekende, of het om de hoofdbibliotheek in de stad gaat of om een kleine, landelijke bib, de ervaring is vaak gelijk. Bibliotheken lijken in inrichting, dienstverlening, sfeer... heel erg op elkaar. Nochtans worden bibliotheken opgericht voor en door lokale gemeenschappen en mag je verwachten dat de lokale context meer een stempel op de bib drukt. Dat bijvoorbeeld een wat excentrische ligging zou leiden tot het koppelen van bibliotheekinfrastructuur aan andere publieke dienstverlening, dat een hoog percentage ouderen in de wijk van de bib een ontmoetingsplek voor senioren zou maken, om bij kranten en weekbladen de actualiteit te bespreken. De bibliotheek weerspiegelt nu te weinig het profiel van de gemeenschap waarvoor ze werkt. Uitdaging 5 bestaat erin dat de bibliotheek, samen met andere relevante (gemeentelijke) partners, haar omgeving en positie analyseert en van hieruit een relevante werking ontwikkelt die stevig ingebed is in de lokale gemeenschap.

Een nieuw organisatie-model uitwerken

“Er is niets zo zinloos als efficiënt doen wat niet moest gebeuren.”
(Peter Ferdinand Drucker)

Zo goed als elke gemeente in Vlaanderen heeft een – autonome – bibliotheek. Die lokale verankering is een sterkte, maar heeft ook een keerzijde. Er zijn heel wat kleine bibliotheken (bijna één op drie wordt gedragen door minder dan 3 VTE) en die schaal is te klein om een toekomstge-

richte werking uit te bouwen. Samenwerking en schaalvergroting staan voor de deur: het bovenlokaal organiseren van bepaalde processen, structureel samenwerken, zowel binnen de gemeente met andere diensten en instellingen, als in netwerkverband binnen de regio of intergemeentelijk. Schaalvergroting is de zesde uitdaging voor de bibliotheeksector.

Een geschikt personeelsbeleid uitwerken

“Je weet maar nooit. Misschien wordt ze wel bibliothecaris.”
(Madonna over haar dochter Lourdes)

1978 is een mijlpaal in de bibliotheekgeschiedenis. Het toenmalige bibliotheekdecreet gaf een stevige impuls aan de oprichting van openbare bibliotheken, met een instroom van vele nieuwe medewerkers in de sector als gevolg. Dertig jaar later staan de bibliotheken voor een grote personeelsuitstroom, maar de instroom lijkt niet verzekerd. Bovendien evolueerde, met de maatschappij, ook het appèl dat op bibliotheken wordt gedaan. Nieuwe opdrachten vragen om andere competenties, voor bepaalde taken zelfs andere types van medewerkers. Om de uitdagingen op korte en lange termijn te kunnen aangaan, is een aangepast personeelsbeleid noodzakelijk. Het gemeentelijke personeelsbeleid moet alerter die noden meenemen in het aanwervings- en vormingsbeleid.

Het project organisatieontwikkeling: verbeteren op vier assen

De uitdagingen zijn een zaak van iedereen, maar geen taak van iedereen. Sommige van de uitdagingen overstijgen de dagelijkse werking van de lokale bib en vragen om een meer centrale aanpak:

Getuigenis uit de bib

Sofie Delporte,
Bibliothecaris OB Moerbeke



Als jonge bibliothecaris ben ik in de eerste plaats in dit project gestapt met het oog op een verdere professionalisering van de eigen bibliotheekwerking. In een kleine gemeente werk je als bibliothecaris een beetje op een eiland. Positief is de grote vrijheid die je krijgt om projecten uit te werken en dingen te veranderen, de beperkte administratieve rompslomp en het persoonlijk contact met het bestuur, het personeel en vooral ook de klanten. De keerzijde is het gebrek aan

feedback en ondersteuning. Dit project biedt mij de kans om professionele feedback te krijgen en begeleiding bij het bijsturen van de bibliotheekwerking. De eerste stap in het traject was de zelfevaluatie. Door de eigen werking te evalueren krijg je een goed beeld van de sterke punten van je bibliotheek en van de domeinen waar bijsturing aangewezen is. Wel vond ik het jammer dat er binnen de evaluatie weinig aandacht was voor de publiekswerking, toch de corebusiness van de bibliotheek. Omdat niet alleen ikzelf, maar ook het personeel, de schepen en leden van het beheersorgaan werden betrokken, heb ik de kans genomen om het hele project organisatieontwikkeling nog eens te kaderen binnen de theoretische achtergrond van de ‘zeven uitdagingen’. De zelfevaluatie werd toegelicht en gekaderd in een presentatie en daarna gingen de medewerkers, de schepen van cultuur en een lid van het beheersorgaan aan de slag. Bij het invullen van de evaluatie werd het al gauw duidelijk dat een gebrek aan cijfermateriaal een zwak punt is in onze bibliotheek. Ik ben benieuwd hoe we met dat gegeven in een volgende fase aan de slag gaan.



Getuigenis uit de bib

Martine Vandermaes,
Coördinator OB Oostende

De bib van Oostende staat voor uitdagende veranderingen, waarin we duidelijke prioriteiten zullen moeten stellen. Even afstand nemen en de werking bekijken met een andere bril of vanuit andere invalshoeken kan hierbij helpen. Het kan je wijzen op een aantal elementen die als het ware onder je neus gebeuren, maar die je niet meer opmerkt omdat je er dagelijks naar kijkt. We hopen met de zelfevaluatie een kader te krijgen waarbinnen we voortdurend kunnen werken aan verbetering. Belangrijk is dat de hele ploeg hieraan participeert, dat dit gedragen wordt door het voltallige bibliotheekteam.

Een vaststelling heeft ons alvast doen nadenken. In de vragen voor de zelfevaluatie komt vaak naar voor dat iets ‘meetbaar en aantoonbaar’ moet zijn. Over de invulling hiervan verschilden de deelnemers aan de zelfevaluatie wel eens van mening. Ik heb ook moeten vaststellen dat ik onvoldoende kon bevestigen dat er werd gemeten of dat ik bepaalde zaken in de werking effectief kon aantonen. In het zoeken naar indicatoren is het ook opvallend dat we steeds in dezelfde vijver vissen om de werking meer cijfermatig in kaart te brengen. Er zijn nochtans ook vele elementen die ons iets vertellen over de bibliotheekwerking, die niet in de traditionele ‘indicatorenlijstjes’ voorkomen. Bijvoorbeeld een familielid dat vraagt om het overlijdensbericht van een trouwe krantenlezer aan de balie te hangen. Of een vastgoedadvertentie voor een appartement “met zicht op de bibliotheek”. Dit zegt veel over de perceptie van de bibliotheek, maar is moeilijk in indicatoren te vatten.

De kadertekst met de zeven uitdagingen heb ik voorts aangegrepen om het beheersorgaan mee te laten nadenken op lange termijn. Dit leverde een pittige en boeiende discussie op. Vooral de stelling “de bib is geen partner maar een beleidsinstrument van het lokale bestuur” zorgde voor een heel geanimeerd gesprek. Een lid van het beheersorgaan is daags nadien naar mijn bureau gekomen om te zeggen dat hij had genoten van de vergadering en dat hij blij was dat dit werd opengetrokken. Een bewijs dat het beheersorgaan ook een belangrijke partner kan zijn in het hele traject.

de digitalisering, het organisatiemodel of de vertaling van de globale kijk naar een aangepaste bibliotheekinfrastructuur die geënt is op de lokale context. Voor de vier andere uitdagingen (met name het ontwikkelen van strategische sterktes, aandacht voor de lokale specificiteit, stroomlijnen van werkprocessen en een beter medewerkersbeleid) kunnen bibliotheken op korte termijn wél zelf aan de slag. Om hen hierin te ondersteunen ontwikkelden LOCUS en Bibnet het voorbije jaar verschillende instrumenten (methodieken en technieken). Deze helpen de bib op deze punten hun werking te verbeteren en veranderingen door te voeren. Er werden tevens instrumenten ontwikkeld voor het evalueren van de eigen werking.

Als uitgangspunt van een verandertraject wordt een **zelfevaluatie** vooropgesteld. LOCUS en Bibnet ontwikkelden een vragenlijst waarmee bibliotheken inzicht krijgen in het gehanteerde leiderschap, de strategie en het beleid, het medewerkerbeleid, het middelenbeheer en het procesmanagement. Bibliotheken die een kritische kijk willen op hun werking, kunnen met deze vragenlijst ook hun belangrijkste stakeholders bevragen.

Op basis van deze zelfanalyse kunnen bibliotheken bepalen waarop zij prioritair moeten inzetten: het verbeteren van het klantenmanagement, het voeren van een toekomstgericht medewerkersbeleid, het optimaliseren van de interactie met het lokale bestuur of het doelgericht verbeteren van werkprocessen. Voor de verbetering van het **medewerkersbeleid** werd onder meer een competentiematrix ontwikkeld. Dit geeft een beeld van de competenties die nodig zullen zijn wanneer een medewerker van taak of functie verandert. Bibliotheken die bepaalde **werkprocessen** doelgericht willen verbeteren kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van rekenmodellen die helpen om de personeelsinzet te berekenen en om de mogelijke gevolgen van het aanpassen van processen in te schatten. Om de interactie met het lokale bestuur te optimaliseren kunnen de bibliotheken dan weer een stakeholderanalyse uitvoeren om zo een duidelijker zicht te krijgen op belanghebbenden en de relatie tot hen. Om het **klantenmanagement** te ondersteunen werd onder meer een checklist ontwikkeld waarmee een bibliotheek verschillende klantendrempels kan opsporen en wegwerken.

Intussen is de eerste stap gezet naar de verspreiding van deze uitgewerkte methodes en instrumenten in de bibliotheekpraktijk. Een 20-tal pilootbibliotheken volgen momenteel een intensief opleidingstraject, waarbij plenaire studiedagen, individueel consult, huiswerk en intervisie in kleine groepjes elkaar afwisselen. Het traject startte in oktober met de zelfevaluatie, waardoor de deelnemende bibliotheken een goed beeld krijgen van hun werking, van de sterke punten en van de domeinen waaraan extra aandacht kan besteed worden. Dit vormt de basis voor een individueel traject, in de eerste helft van 2010, waarbij elke bibliotheek wordt begeleid bij de implementatie van de verschillende instrumenten en methodieken. Vanaf het najaar van 2010 staan de instrumenten ter beschikking van de hele

bibliotheeksector. Samen met partners als de provinciale diensten of instellingen voor het streekgericht bibliotheekbeleid zullen LOCUS en Bibnet de instrumenten dan verder verspreiden in de hele bibliotheeksector.

Een goed werkende en eigentijdse bibliotheek betekent een grote strategische troef voor het lokale beleid. Door zichzelf systematisch te evalueren om vervolgens te kunnen evolueren, kan de bib lokaal een maatschappelijk relevante dienstverlener zijn en blijven. De geformuleerde uitdagingen bieden hiervoor een referentiekader waaraan bibliotheekbeleid en -werking kunnen getoetst worden. Ze zijn tevens een vertrekpunt voor een ruimer debat over de positie van de bib in de hedendaagse samenleving en de nieuwe rol(len) die een bibliotheek in de toekomst kan opnemen. Voor LOCUS en Bibnet is het een uitdaging op zich om zowel bibliotheken als lokale besturen mee te nemen in dit verhaal.

*Meer info over de 7 uitdagingen en het project organisatieontwikkeling: <http://zevenuitdagingenbib.wordpress.com>
Meer info over het project organisatieontwikkeling: maike.somers@locusnet.be of philippe.liesenborghs@locusnet.be*

SAMENVATTING

Hoe kan de bib inzetten op wat haar uniek maakt en meer aandacht besteden aan de lokale specificiteit en het gemeentelijke beleid? Dit zijn enkele van de uitdagingen waarmee bibliotheken worden geconfronteerd. Met het project organisatieontwikkeling ondersteunen LOCUS en Bibnet de lokale bibliotheken om in te zetten op deze uitdagingen. De uitdagingen bieden een referentiekader waaraan bibliotheekbeleid- en werking kan getoetst worden. Zij vormen ook het kader waarbinnen hanteerbare en concrete instrumenten werden ontwikkeld. Om de instrumenten te testen en te implementeren volgen momenteel een 20-tal pilootbibliotheken een intensief opleidingstraject. Vanaf het najaar van 2010 staan de instrumenten ter beschikking van de hele bibliotheeksector.

ABSTRACT

How to reinforce what makes a library unique with its public? How can a library pay more attention to local specificity and its concomitant municipal policy? These are some of the challenges which libraries face. With the 'Organisational Development Project', LOCUS and Bibnet want to support local libraries to incorporate these challenges into a future-orientated process of change. They are offered a basis for the changes they are planning. The library can thus test its own policy and functioning as regards one or more of these important challenges. It also offers a strategic framework within which manageable and concrete tools are developed. At this moment, about 20 pilot libraries are being trained to test and implement the tools. From autumn 2010, the tools will be available for the whole Flemish library sector.