

Pamflet voor een systemische aanpak

In een vurig betoog pleit **Gert Staal** ervoor de handen nu eindelijk eens ineen te slaan in bibliotheekland als het gaat om het realiseren van de hoognodige vernieuwing. 'We lenen niet alleen veel content uit, maar produceren met passie ook veel papier.' Het is echter zaak om nu stevig door te pakken.

Dit stuk schrijf ik met twee petten op. Aan de ene kant met de ervaring als directeur-bestuurder van een grote stadsbibliotheek en een middelgrote regiobibliotheek, beide in turbulente tijden. Aan de andere kant schrijf ik als programmamanager innovatiebeleid op Nyenrode Business Universiteit, waar ik sinds 2008 *executive* programma's ontwikkel en uitvoer, en inmiddels honderden mensen heb mogen begeleiden, ze heb mogen leren beter te innoveren. Ik zie dat als een groot voorrecht. Verder als coauteur van een innovatie-management-maturity-model waarmee organisaties worden beoordeeld op hun innovatiecapaciteiten, en verbeteringen kunnen doorvoeren. Keer op keer komen cursisten of auditors bij me met dezelfde vraag: in een statische organisatie, gedreven door *operational excellence*, en met focus op de

korte termijn: hoe breng ik fundamentele vernieuwing tot stand? Mijn observaties in dit artikel zijn niet alleen de mijne. Veel bibliotheekdirecteuren delen ze met me. Daarom leek het me zinvol ze eens op een rijtje te zetten.

1. Een pleidooi voor programmatische samenwerking en grotere efficiency en effectiviteit in de besteding van innovatiegelden.

De afgelopen jaren zijn er al vele plannen over de sector uitgestort. Het ene nog mooier vormgegeven en met nog langere volzinnen dan het andere. Recent kwamen daarbij: de innovatieagenda van de KB, Route 2020 van de VOB, en in onze mooie provincie Utrecht het Cultuurplan voor de nieuwe beleidsperiode. Veel directeuren zijn, denk ik, 'beleidsmoe'. Ik



*'Veel
directeuren
zijn, denk ik,
beleidsmoe'*

bespeur soms een licht cynisme. Papier is geduldig. Een organisatie waarover het zoveelste plan wordt uitgestrooid, zonder dat dit consistentie of relevantie heeft, trekt gewoon toch haar eigen spoor. Binnen onze toch al kleine sector, die slechts circa 500 miljoen euro te verdelen heeft (zet dat eens naast een onderwijsbegroting van 66 miljard, kortom 132 keer groter), is maar 5% van dit bedrag een landelijk te besteden som, 15% provinciaal, en maar liefst 80% is lokaal geld. In deze kleine sector spiegelen wij bovendien nog eens de drie lagen rijk-provincie-gemeente. Hoezo versnippering? Het aandeel van dit bedrag dat aan werkelijke vernieuwing en ontwikkeling wordt besteed, is daar weer een fractie van, want het overgrote deel gaat naar de operatie: het in stand houden van wat is. Deze situatie vraagt om veel meer efficiency en effectiviteit om het beschikbare geld te benutten, dan nu het geval is. En daar wringt de schoen: dat gebeurt niet en ik zie er ook geen aanzet toe. Was ik een normaal directeur-bestuurder geweest, dan was dit aspect wellicht aan mij voorbijgegaan, maar ik kan mijn afkomst niet ontkennen: ik moet voor meer efficiency en effectiviteit op het gebied van innovatie pleiten. Laten we meer consistentie, samenhang en coördinatie in onze plannen aanbrengen om onze slagkracht te vergroten. Het argument dat iedere bibliotheek uniek is snijdt met alle respect, totaal geen hout. We staan allemaal voor vergelijkbare opgaven maar met lokale nuanceverschillen.

2. Een pleidooi voor het adequaat financieren en monitoren van grote strategische bewegingen en deze doorlopend kunnen bijstellen met adequate governance-structuren.

Een paar grote projecten zijn van wezenlijk strategisch belang. Ik noem slechts Bibliotheek.nl, Nationale Bibliotheekpas, en NBC+. Bibliotheek.nl heeft een troefkaart in handen, maar hoe lang nog? Mijn conclusie is, dat als we de huidige ontwikkelingen doortrekken naar de toekomst, de belangrijke strategische projecten ons nog te weinig noodzakelijke progressie opleveren voor de landelijke e-book-/informatie'hub' die we zo graag willen zijn. Wat is ons volume naast Bol.com? Wat is onze merkbaarheid en beleving? De Nationale Bibliotheekpas in combinatie met Bibliotheek.nl biedt de sector ongekende marketingkansen die we nu niet grijpen omdat er onvoldoende in wordt geïnvesteerd. Maar laten we ook niet het belang onderschatten van bijvoorbeeld de kansen bij de ontwikkeling van 21ste-eeuwse vaardigheden. Deze ontwikkelingen worden meestal nog niet voorzien van de benodigde middelen om ze om te zetten in levensvatbare projecten, en worden tevens nog niet goed gemonitord. Laat ik een simpel voorbeeld geven: een struikelblok voor betere adoptie van Bibliotheek.nl is de ingewikkelde capriolen die zelfs een ervaren internetgebruiker moet uithalen om content te kunnen downloaden. Eerst inloggen op de website, boek selecteren, dan verschijnt het in je app. De gemiddelde gebruiker is dan al afgehaakt, laat staan een digitaal minder vaardig persoon. Dat is verre van frictieloos en remt de groei van Bibliotheek.nl. Een website van formaat had dit onderdeel allang anders vormgegeven. Hoeveel geven we uit om dit soort functionaliteit te kunnen bieden en doorlopend te verbeteren? Wie monitort of deze fundamentele ontwikkeling werkelijk goed gaat? Kunnen we wel bijsturen op het moment dat het te langzaam of in een verkeerde richting zou gaan? Het is te belangrijk om het op zijn beloop te laten. Laten we teams mandateren om dit soort ontwikkelingen gestalte te geven en regelmatig terug te koppelen.

3. Een pleidooi voor het fundamenteel innoveren van onze bedrijfsvoering.

Bedrijfsvoeringsprojecten zijn niet zo sexy als allerlei spannende frontlinieprojecten, zoals Route 2020, maar van wezenlijk belang voor het succes in de omschakeling van een klassieke bibliotheek naar een regioorganisatie die programmagesturd werkt op basis van een gezonde relatie met de gemeente. Een programmaorganisatie is een instrument voor het tot uitvoering brengen van beleidsplannen op het gebied van leesbevordering, bestrijding van laaggeletterdheid, digibetie. Verbeteringen in de bedrijfsvoering kunnen ons helpen om deze fundamenteel en sectorbreed

op orde te krijgen, onze relatie met opdrachtgevers te herstellen of te verbeteren. Ze kunnen ons helpen de bedrijfsvoering in het gehele bedrijf door te lichten (strategie, operatie, HR en financiën), en zo in lijn met elkaar te brengen. Ze kunnen het mogelijk maken landelijk ontwikkelde concepten probleemloos in lokale proposities te laten neerdalen als uitvoeringsprojecten. Immers: de meeste bibliotheken beschikken na ronden van bezuiniging allang niet meer over zelfstandige innovatiekracht en zijn juist sterk afhankelijk geworden van landelijke formules, die ze makkelijk lokaal willen kunnen gebruiken en inbedden in hun eigen bidbooks naar de gemeentelijke opdrachtgevers. Besparingen in onze bedrijfsvoering op basis van rationele principes kunnen ten goede komen aan innovatieve projecten en zo landen waar ze horen.

4. Een pleidooi voor sterke verbetering van competenties.

Innovatiecompetenties zijn wezenlijke, instrumentele en belangrijke competenties, waarvan ik nog te vaak zie dat ze in bibliotheekorganisaties voor verbetering vatbaar zijn. Ik bedoel daarmee te zeggen dat we structureel onze competenties op ieder niveau moeten verbeteren, en dan gaat het om projectmanagement, programmamanagement, accountmanagement (in de relatie met gemeenten), productontwikkeling, productlancering, stakeholdermanagement, social-mediamarketing, leiderschapsvraagstukken. We zijn een buitengewone slimme sector: veel mensen zijn bovengemiddeld ontwikkeld. Geen wonder dat we niet alleen veel content uitlenen, maar ook met passie veel papier produceren. Alleen zijn we helaas niet altijd voorzien van de juiste competenties voor dit tijdvak. Mijn pleidooi is dan ook meer fondsen aan te wenden om de ontwikkeling van onze professionals te stimuleren in alle geledingen. Verdergaand dan de klassieke bibliotheekopleiding, maar wel degelijk met een eigen 'twist' en een eigen behoefte. Bovendien pleit ik ervoor dat nieuwe kennis en vaardigheden ook de facto gedeeld worden (immers: de wens om de lokale organisatie zich te laten profileren, wint het nu vaak van de noodzaak kennis en vaardigheden gestructureerd met elkaar te delen). Ik vind dat laatste voor een publiek betaalde organisatie onverdedigbaar.

Tot slot

Mijn fundamentele vraag is deze: gaan we door met die fragmenteerde, ongecoördineerde aanpak of accepteren we dat bibliotheken - gedreven door lokale belangen - de prioriteiten in de uitvoering net iets anders leggen, maar in de basis erkennen dat we allemaal fundamenteel voor dezelfde uitdaging staan en deze in gezamenlijkheid willen oplossen? Dit is een pleidooi voor een systemische aanpak van innovatie, het bundelen van schaars innovatiegeld, het beter benutten van landelijke formules in lokale proposities, het vernieuwen van onze bedrijfsvoering en het sterk verbeteren van onze competenties. Met maar één doel: het terugwinnen van de centrale plek die bibliotheken innemen in iedere maatschappij, een plek die we hebben verwaarloosd door ons op één aspect te richten, het logistieke uitleenproces, in plaats van de ontwikkeling van de Nederlandse burger van alle leeftijden.

TEKST: GERT STAAL FOTO: WEBARCHIEF