

In Hengelo

STAAN DE VERANDERPLANNEN OP ÉÉN A3

Bibliotheken bevinden zich in een dynamische omgeving, waarin ondernemingslust vereist is. De Bibliotheek Hengelo zet een nieuwe methodiek in om doelgericht naar de toekomst te kijken en de juiste koers uit te zetten. Een gesprek met toenmalig directeur Marion Mertens* en kwaliteitszorgmedewerker Monic Gierveld over het succes van hun bibliotheek, hun visie op de toekomst en de rol van de A3-methodiek als sturingsmechanisme.

Het grote spandoek 'Bibliotheek van het jaar 2011' pronkt in de grote hal van de Bibliotheek Hengelo. Slingers en vele foto's van de prijsuitreiking zijn prominent uitgestald. Ze maken je als bezoeker direct deelgenoot van de prachtige prestatie die bibliotheek heeft geleverd. Het 'winnaarsgevoel' is er nog steeds is, vertelt Mertens. 'Niet alleen wij en onze collega's hebben dit gevoel, maar ook onze klanten. Het was een euforisch moment, maar niet het eindpunt. Achteromkijken is leuk, maar vooruitkijken is belangrijker. Wij hebben trouwe en loyale klanten en die proberen we te behouden door "de huiskamer van Hengelo" te zijn. Een huiskamer waarin mensen rustig een boek kunnen lezen, koffie kunnen drinken, een praatje kunnen maken en zich kunnen ontplooiën.' Gierveld vult aan: 'Een huise-lijke, maar ook inspirerende plek'.

Ondernemingslust is een competentie die een belangrijke succesbepaler is geweest, aldus *De Twentsche krant Tubantia*. Die instelling blijkt ook uit hun actie direct na de uitreiking van de prijs. Mertens: 'Bij terugkomst in Hengelo zijn we vanaf het station linea recta doorgelopen naar het gemeentehuis en de raadsvergadering binnengevallen. De bezuinigingen stonden op de agenda, dus het was een uitgelezen moment om het succes mede te delen! Vanaf dat moment is besloten om geen verdere bezuinigingen door te voeren. Een mooier resultaat konden we ons niet wensen.'

FOCUS OP ESSENTIE

Voor bibliotheken zijn het onzekere tijden. Niet alleen de bezuinigingen hakken er flink in, maar ook de ontleding, de toenemende behoefte aan selfservice en de snelheid van de digitale ontwikkelingen, zoals e-books, vragen om vergaande veranderingen.

Gierveld: 'Flexibiliteit van medewerkers, maar ook een duidelijke visie en koers naar een nieuwe identiteit zijn hierbij belangrijke vereisten. De A3-methodiek (zie kader) helpt ons hierover gericht na te denken en dit

concreet te verwoorden. Het is een methodiek voor het creëren, realiseren en monitoren van jaar- of veranderplannen op één vel A3-papier. We maakten voorheen dikke jaarwerkplannen, maar daar werd niemand gelukkig van. De inhoud van de plannen raakte ondergesneeuwd en het volgen van een dik plan vol ambities bleek lastig. Daarom zochten we naar een meer efficiënte en effectieve methode. Na een training te hebben gevolgd, was ik overtuigd van de kracht van de A3-methodiek en zijn we

DE A3-METHODIEK

Dit is een nieuwe manier van denken over en werken aan de sturing van organisaties, waarmee de cyclus van planning en control kan worden omgevormd tot een cyclus waarin sprake is van interactie, inspiratie en betrokkenheid van managers en medewerkers.

De A3-methodiek, ontwikkeld door TNO Management Consultants, bestaat uit drie pijlers:

1. Het A3-jaarplan: een jaarplan op A3-formaat, waarop van 'abstract tot concreet' de 'visie tot acties' worden weergegeven. Dikke jaarplannen behoren hiermee tot het verleden.
2. Het A3-managementgesprek: een constructief periodiek gesprek tussen twee managementlagen, waarin de thema's vanuit het A3-jaarplan worden besproken en het beleid met de uitvoering wordt verbonden. Dit gesprek brengt het A3-jaarplan tot leven.
3. A3-digitaal: een digitale webapplicatie waarin alle onderdelen van het A3-jaarplan kunnen worden ingevoerd en alle mogelijkheden om een A3-managementgesprek te voeren kunnen worden gegenereerd.



Team Hengelo: winnaars van de verkiezing van de Beste Bibliotheek van Nederland 2011.

deze gaan toepassen. Door de beperking van een jaarplan op één A3 werden we gedwongen ons te focussen op de essentie van waar we écht op wilden sturen. In deze tijden wil je veel, maar effectiever en realistischer is het benoemen van een beperkt aantal speerpunten en deze goed uit te voeren.'

Daarnaast blijkt het monitoren van de afgesproken doelen en acties nu makkelijker te zijn. Gierveld: 'Een prettige bijkomstigheid is dat in het A3-jaarplan het INK-managementmodel verwerkt is. De bibliotheekbranche werkt met dit managementmodel en de certificering is hierop geënt.'

CONCREET RESULTAAT

Ondernemingslust, klantvriendelijkheid en gastvrijheid zijn kenmerkende competenties van de Bibliotheek Hengelo. Verder probeert de bibliotheek, naast de landelijke basis die elke bibliotheek kent, een 'lokale plus' uit te stralen.

Mertens: 'Wij zijn extravert georiënteerd en weten daardoor wat de klanten willen'. De Stichting Welzijn Ouderen, het HOVO (Hoger Onderwijs Voor Volwassenen) en de Libelle Academy komen naar ons toe, omdat wij de ideale combinatie bieden om mensen voor leren te enthousiasmeren. We hebben niet alleen een leuk zaaltje, maar bieden tevens een kennisstimulerende ambiance voor het opdoen en verspreiden van kennis met een uitstraling van "leren is leuk". Sinds de introductie van de A3-methodiek denken we scherper na over het concrete resultaat dat we willen bereiken. Zo wilden we vorig jaar bijvoorbeeld onderzoeken of we wel of niet moesten aansluiten bij *Biebwijs* (een voorganger van de Bibliotheek op school). We vroegen ons af wat het resultaat van dit onderzoek moest zijn. Eerder zouden we zeggen: een rapport! Nu denken we: leuk zo'n

'DE A3-METHODIEK IS EEN METHODE VOOR HET CREËREN, REALISEREN EN MONITOREN VAN JAAR- OF VERANDERPLANNEN OP ÉÉN A3'

rapport, maar wat moet dat rapport ons vertellen? Kunnen we door deelname bijvoorbeeld meer of kwalitatief betere of juist goedkopere producten leveren aan scholen? Doelen zo concreet maken kan best confronterend zijn, omdat je erachter komt dat acties niet altijd tot de doelen leiden die je ermee had beoogd.'

Gierveld: 'Door dit zichtbaar te maken, kun je jezelf als organisatie veel beter de vraag stellen: waarom halen we doelen wel of niet en wat kunnen we hiervan leren? We kijken ten aanzien van het speerpunt "gebruik van moderne toepassing" bijvoorbeeld maandelijks naar het effect van onze acties aan de hand van het aantal (*re*)tweets en volgers op Twitter, *likes* op Facebook, *krabbels* op Hyves en *posts* en *views* op *bieblog*. Dit geeft ons veel stuurinformatie. Ook is het onderscheid tussen sturen, beheersen en verantwoorden een *eye-opener* geweest. Voorheen zetten we de beheersings- en verantwoordingsactiviteiten (*going concern*) ook in ons jaarwerkplan. 'Je kon dan wél laten zien waarom je het zo druk hebt', zegt Gierveld lachend, 'maar het overzicht was zoek en de focus minder aanwezig.'

MARION MERTENS: 'HET A3-JAARPLAN IS ONZE KAPSTOK VOOR VERANDERING. HET VORMT EEN REFERENTIEKADER VOOR IDEEËN'

EIGENAARSCHAP

In Hengelo werkt men nu voor het tweede jaar met de nieuwe methodiek. Het eerste jaar onder begeleiding van TNO Management Consultants - de ontwikkelaar van de A3-methodiek - en daarna zelfstandig. De A3-managementgesprekken, de tweede pijler van de methodiek, zijn van start gegaan. A3-jaarplannen vormen de onderlegger voor dit managementgesprek dat Mertens één keer per maand met elke manager voert.

Gierveld: 'Eigenaarschap is daarin absoluut bepalend voor succes. De manager voelt zich ook eigenaar in het managementgesprek.' In de praktijk betekent dit: het zich houden aan afspraken en acties die in het A3-jaarplan staan. Maar eigenaarschap is ook: het tonen van een proactieve opstelling in het creëren en benutten van nieuwe ontwikkelingen of afzetgebieden. En het meenemen van de medewerkers in de ontwikkeling van acties en resultaten.

Mertens: 'Het overzicht dat je met deze methodiek verkrijgt, is een belangrijke succesfactor. Het A3-jaarplan is onze kapstok voor verandering. Het vormt een referentiekader voor ideeën. Dit betekent dat we ons bij nieuwe ideeën steeds de vraag stellen: past het in onze koers en in ons jaarplan?'

TOEKOMST

In november 2011 is een bijeenkomst over de bibliotheek van de toekomst gehouden: *Meet the future*. Gierveld: 'We hebben een stakeholdersdebat georganiseerd met een trendwatcher, de burgemeester, wethouders en verschillende partners om samen na te denken en te praten over de toekomst van de bieb. Want hoe ziet de beste bieb van de toekomst eruit? Bestaat er in 2025 nog wel een bieb? Het antwoord is volmondig: jazeker! Alleen kent die bieb een andere identiteit. Nu zijn we nog een fysieke bieb met digitale onderdelen. Straks zijn we een digitale bieb met fysieke locaties voor ontmoeting en kennisdeling. De fysieke locatie is een stimulerende plek voor ontwikkeling en zelfontplooiing, maar biedt ook een stilteplek voor studie of reflectie. We hebben in de toekomst nog wel een collectie boeken, maar aanzienlijk minder. De content presenteren we in digitale etalages. In de fysieke bibliotheek zie je accenten en thema's in een bredere context terug, bijvoorbeeld gekoppeld aan een cursus of een debatavond. Onze rol is dan niet meer alleen het toegang verschaffen tot informatie in het algemeen, maar meer die van een gids in een doolhof, die mensen begeleidt naar de juiste informatie en hen hiermee om leert gaan.'

Mertens: 'Onze visie op de toekomst zal daarnaast sporen kennen van de terugtrekkende overheid en ligt in het antwoord op de vraag hoe we daarop moeten anticiperen. De overheid trekt haar subsidie terug voor bijvoorbeeld inburgeringscursussen. Toch zullen mensen ergens een



leeromgeving moeten vinden om goed te kunnen integreren in de Nederlandse maatschappij. Waar kan dat beter dan in de bibliotheek? Bibliotheken maken leren laagdrempelig en leuk en dit zal ook in 2025 nog zo zijn!'

TEKST: MANON DIEPENMAAT

FOTO'S: BIBLIOTHEEK HENGELO, EIMER WIELDRAAIJER

* Marion Mertens is begin april afgetreden als directeur van de Bibliotheek Hengelo en per 1 mei aangetreden als directeur van de Bibliotheek Venlo.