

# Duurzame inzetbaarheid; met vier pilots als wegbereiders naar de toekomst

Wendy de Graaff

**Nadat zo'n beetje alle bibliotheekmedewerkers 23dingen gevolgd hadden en het Goudklompjesproject tot groot enthousiasme leidde, bleef het betrekkelijk stil op het gebied van structurele projecten die medewerkers stimuleren met de veranderingen binnen het bibliotheekwerk mee te gaan. Daar komt nu verandering in.**

Met Europese subsidie wordt door **Cubiss**, onder aanvoering van de **Stichting BibliotheekWerk (SBW)**, gewerkt aan vier pilots waar alle bibliotheken in het land in de toekomst hun voordeel mee kunnen doen. Deze pilots werken ieder op eigen wijze aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit het rapport van de commissie-Cohen, *Van collectie naar connectie*, moet gewerkt worden aan vernieuwing van het HRM-instrumentarium, zoals de bestaande functieprofielen en competentie-index.

Centraal staan daarbij de volgende vragen: welke talenten zijn in de toekomst noodzakelijk en welke methoden en werkwijzen kunnen lokale bibliotheken ondersteunen in het ontwikkelen en opleiden van medewerkers om te voldoen aan deze toekomstige behoeften? In samenwerking met vier bibliotheken in het land gaat *vanuit de praktijk* gewerkt worden aan vier pilots. Tijdens de eerder in samenwerking met Tias Nimbas georganiseerde masterclasses 3.0 is de werkwijze voor innovatief ondernemen met bibliotheken al succesvol beproefd.

## Pilot 1 - Idea Stores in Limburg

Onder het motto 'beter goed gepikt' gaat de eerste pilot zich bezighouden met de ontwikkeling van een Nederlandse versie van het van oorsprong Engelse concept **Idea Stores**, waar de functie van de bibliotheek als centrum voor ontwikkeling en leren centraal staat. In Limburg werken vijf bibliotheekorganisaties samen aan het (door)ontwikkelen van het in Londen beproefde concept in de Nederlandse context. Centraal staat de transformatie van het bestaande personeelsbestand tot medewerkers die er op gericht zijn klanten en gebruikers te helpen bij het proces van leren en ontwikkelen. Traditionele functieprofielen bevatten onvoldoende aanknopingspunten, daarom werkt men binnen deze pilot aan in de praktijk geteste nieuwe rolomschrijvingen en aan de kennis en kunde die nodig is om deze te vervullen. **Bibliocenter Weert** en de samenwerkende Limburgse bibliotheken werken samen aan deze pilot.

### **Liesbeth Vogelaar, Bibliocenter Weert:**

*Wij zijn al een tijdje bezig met activiteiten die aansluiten bij de kreet "een leven lang leren" en waarmee we lokale mensen helpen bij hun ontwikkeling. We organiseren "Walk & Talk's" waarbij werkzoekenden lotgenoten en potentiële werkgevers ontmoeten. Ik merk dat in een klein stadje als*

*Weert steeds meer voorzieningen wegtrekken terwijl er enorme behoefte bestaat aan bijvoorbeeld taalcursussen, versterking van digitale vaardigheden en netwerkactiviteiten. Dan ligt het ontwikkelen van een Limburgse versie van de Idea Stores natuurlijk voor de hand. Dat is wat we binnen de pilot gaan doen en Cubiss gaat vastleggen wat dit voor je organisatie en je medewerkers betekent. Wij hebben al een low budget verbouwing achter de rug die onze ruimte daar op aangepast heeft, maar dat is de buitenkant. Je organisatie moet meegroeien met deze nieuwe manier van werken die veel flexibiliteit vraagt. Medewerkers moeten leren hoe zij het informele leren kunnen ondersteunen. Dat is een andere baan dan die waarvoor de meeste van hen zijn binnengekomen, maar wel een hele leuke!’*

### **Pilot 2 - Nieuw delen: Community management**

*Community management*, waarbij de bezoekers van de bibliotheek ook hun eigen kennis en vaardigheden inbrengen, vormt de schakel in het tweerichtingsverkeer tussen bibliotheek en omgeving. *Community management tools* moeten ingezet worden om het fysieke en digitale domein te verbinden en om communities te voeden, te koppelen en te laten groeien. Deze pilot heeft als doel zicht te krijgen op de competenties en vaardigheden die een medewerker nodig heeft om zich te ontwikkelen tot een *community manager*. Na een analyse van sterke en zwakke punten binnen de huidige wijze van werken wordt gewerkt aan een methodiek om de benodigde competenties te verwerven. De [Brabantse NetwerkBibliotheek](#) en [Bibliotheek VANnU](#) voeren deze pilot uit.

### **Pilot 3 - Nieuw leiderschap: ondernemerschap en zelfsturing**

De bibliotheekbranche werkt van oudsher met een hiërarchische structuur, terwijl de branche inmiddels een netwerkorganisatie is. Het leiding geven aan deze nieuwe organisatie vergt een nieuwe vorm van ondernemerschap waarin zelfsturing centraal staat. De uitvoering van deze pilot vindt plaats op het niveau van directie, management en frontoffice-medewerkers. Deelnemende bibliotheken zijn Bibliotheek Haaksbergen, Bibliotheek Zwolle, Bibliotheek Hengelo en Bibliotheek Kampen.

#### ***Astrid Vrolijk, Bibliotheek Zwolle:***

*‘We zitten in de intakefase voor het project. Ons doel is om meer proactieve medewerkers te krijgen. Men ziet de noodzaak tot verandering zeker in, dat is geen probleem, maar we willen dat medewerkers zelf gaan bepalen wat ze willen leren. Daar hebben we al aan gewerkt, maar dat moet je blijven activeren. We hebben de winkelformule ingevoerd, maar de medewerkers voelden toch de behoefte om met ouderen of jonge moeders te gaan zitten. Omdat het vanuit de klant gedacht was, vonden wij dat juist wel een goed idee. Dat hebben we de mensen toen zelf laten regelen. Op hun*

*eigen initiatief zijn mensen ook gaan tijdschrijven om werkprocessen efficiënter te maken. Ook buiten de functieprofielen willen mensen hun talenten kunnen inzetten, dus zijn ze gaan onderzoeken waar ze goed in zijn en als vervolg daarop met taken gaan schuiven. Door dit soort ontwikkelingen krijgen medewerkers veel meer inzicht in processen in de organisatie. Medewerkers worden meer gastheer en gastvrouw en zij kunnen zelf activiteiten aandragen. De directeur, managers en teamleiders moeten mensen daar in stimuleren. Verleiden, verbinden en vernieuwen wordt ons devies en daar gaan we aan werken.'*

#### **Pilot 4 - Nieuw participeren: werken met vrijwilligers**

Het fenomeen 'participatiesamenleving' werpt een nieuw licht op de rol van vrijwilligers. Vrijwilligers worden ambassadeur van de openbare bibliotheek in de lokale samenleving en partner in het realiseren burgerinitiatieven binnen de bibliotheek. Aan deze pilot werken bibliotheken die van oudsher met vrijwilligers werken aan deze nieuwe rol, waarbij het maatschappelijke doel en de lokale binding tussen vrijwilligers, bibliotheek en inwoners versterkt wordt. In samenwerking met de stichting SBW wordt voor dit project een klankbordgroep samengesteld met HR-professionals vanuit bibliotheken, vakbonden, SIOB/BNL en de onderwijssector. Deelnemende bibliotheken zijn Bibliotheek Het Groene Hart, Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen, Bibliotheek Lek & IJssel, met begeleiding van BiSC

***Mirjam van den Bremen, Bibliotheek Het Groene Hart:***  
*'Wij werken al jaren met vrijwilligers, maar op traditionele wijze: de vrijwilligers helpen ons de bibliotheken te runnen. Met de vrijwilligers van de toekomst zal de manier van werken heel anders zijn, we gaan met hen communities bouwen waarmee we samen activiteiten opzetten. Wat dat voor je organisatie en je medewerkers betekent, daar doen we in deze pilot onderzoek naar en dat gaat Cubiss beschrijven zodat andere bibliotheken er ook iets aan hebben. In het kader van activiteiten voor Bibliotheek op school en BoekStart werken we al op een andere manier met vrijwilligers samen. Daar leren we hoe je dat zodanig doet dat je medewerkers hun eigen rol daarin oppakken en zich er prettig bij voelen. Bij de nieuwbouw van een van onze vestigingen werk ik samen met een lokale architect die dit op vrijwillige basis wil doen vanwege zijn betrokkenheid met de eigen leefomgeving. Dat vraagt een nieuwe organisatievorm waarin je gedeelde doelen samen vormgeeft, maar wij wel onze kernwaarden als bibliotheek en de kwaliteit waar wij voor staan moeten vasthouden. Als we dit goed aanpakken gaat de lokale verbinding van bibliotheken er enorm op vooruit: je bent er niet meer alleen voor de inwoners, maar je werkt mét hen.'*

### **En daarna?**

De vier pilots worden in de periode juli 2014 tot september 2015 uitgevoerd en moeten digitaal beschikbare producten opleveren die als voorbeeld voor de branche dienen. Verschillende PSO's en bibliotheken werken samen met als doel het creëren van nieuwe voorbeelden en overdraagbare succesverhalen op basis waarvan de branche van binnenuit tot vernieuwing kan komen. Iedere pilot levert concrete ontwikkelinstrumenten op waar andere bibliotheken mee aan de slag kunnen. De pilots leveren bovendien een aantal ambassadeurs op die na afloop de taak hebben de resultaten binnen en buiten de branche uit te dragen. Gevolg is dat de pilots na september 2015 niet stoppen maar door medewerkers gedragen worden. Als het goed is, komen ook na de pilotfase nieuwe verbindingen tot stand en blijven bibliotheken met en van elkaar leren. Duurzame inzetbaarheid ten voeten uit!

*Tekst: Wendy de Graaff  
Bibliotheekblad.nl, 20-11-2014*