

Kwaliteitszorg in de Openbare Bibliotheek Groningen

Sinds 1993 wordt bij de Openbare Bibliotheek Groningen gewerkt met een integraal kwaliteitssysteem. In 1996 werd de bibliotheek geaudit door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en nu, zeven jaar later, is het systeem nog steeds operationeel. Groningen is de enige openbare bibliotheek die een kwaliteitssysteem integraal heeft ingevoerd. Wat was de aanpak in Groningen en welke implicaties waren er voor de medewerkers? Judith Lechner, in de periode 1993-1998 projectleider integrale kwaliteitszorg bij de OB Groningen, geeft haar ervaringen weer.

DE INVOERING VAN integrale kwaliteitszorg (IKZ) heeft in Groningen uiteindelijk zeven jaar geduurd. Op het moment dat de OB Groningen met IKZ startte, werd een projectleider aangesteld voor één jaar. Dat vond men wel genoeg. Maar al snel bleek dat het een kwestie zou worden van lange adem, doorzettingsvermogen en de langdurige inzet van een vaste interne projectleider voor 24 uur per week. Er werd naar gestreefd het systeem in één keer goed te implementeren en er is niet getracht geforceerd op korte termijn resultaten te boeken.

De uitvoering van het project heeft van medewerkers en management veel tijd en inzet gevraagd. Getracht is integrale kwaliteitszorg op een vanzelfsprekende wijze te integreren met het reguliere werk. Een grove schatting levert op dat circa vijf procent van de formatie in de eerste twee projectjaren aan tijd besteed is voor invoering. Ook hier geldt een motto uit de kwaliteitszorg: beter in één keer goed, dan eindeloos met verlieskosten opgescheept zitten omdat je veel werk hebt verricht voor zaken die vervolgens het daglicht nooit zullen zien. In Groningen is alleen in de allereerste beginfase gebruikgemaakt van een extern bureau of adviseur.

Start

De aanpak in Groningen is gebaseerd op de methodiek die is ontwikkeld door bedrijfsadviseur Peter Bootsma van Quality Research. De methodiek heet RPM, ofwel Recursief Proces Management. In het kort gaat het hierbij om het inrichten van de organisatie in een teamstructuur, waarbij al het terugkerende werk ondergebracht is aan een van de teams en alle teams eenzelfde set managementvragen gebruiken, ongeacht of dit nu het directieteam of het uitleenteam is. Recursie betekent zichzelf herhalend. Door met een vaste set vragen te werken die iedereen kent, leidt het tot vanzelfsprekende toepassing op deelgebieden. Zo heeft een van de teams de hele vragenlijst ooit losgelaten op de ontwerpeisen voor hun nieuwe balie.

De teams werden in de eerste fase samengesteld. Ieder team kreeg de opdracht de managementvragenlijst te beantwoorden. De set vragen is gericht op inventarisatie van:

- producten die het team levert;
- klanten van het team;
- werkorganisatie;
- meetbare prestaties;
- plannen en voorgenomen verbeteringen.

De antwoorden die teams verzamelden werden vastgelegd en gebundeld in een organisatiehandboek. Ieder team volgde een training, waarbij al lerend de vragenlijsten werden ingevuld.

Bij de OB Groningen is het hele bedrijf (150 medewerkers) opgedeeld in teams. Vijfentwintig in totaal, meer dan het aantal afdelingen. De inrichting van een team is niet gebonden aan afdelingen en de medewerkers op die afdelingen (hiërarchisch), maar aan werk dat gegroepeerd wordt en aan de mensen die daarvoor verantwoordelijk zijn, en dit is niet per se hiërarchisch. De set managementvragen wordt gebruikt door elk team, dus ook de niet-hiërarchische. De managementvragen zijn gekoppeld aan de normale planning- en controlcyclus in het bedrijf, zodat de niet-hiërarchische teams toch bestuurbaar zijn.

Van de niet-hiërarchische teams werden sommige geheel nieuw samengesteld, andere bestonden reeds als werkgroep of commissie. Voorbeelden hiervan zijn: het team 'ontwikkelen evenementen', het team 'klantenservice', of het team 'afstemmen leners- en uitleenadministratie'. Bij deze aanpak wordt ervan uitgegaan dat elk team 'gelijkwaardig' is, omdat elk team onderdeel is van het organisatie netwerk en een substantiële bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie.

De inrichting van de organisatie in teams is in een works-

hop door het managementteam gedaan, onder begeleiding van de externe adviseur.

Daarna zijn alle teams gefaseerd getraind. Dit is de feitelijke implementatie van het kwaliteitssysteem geweest en heeft twee jaar geduurd.

De eerste twee jaren waren intensief, maar steeds werd het tempo van de organisatie in acht genomen. Systemen zoals ISO of het model Nederlandse Kwaliteit kwamen in aanvang niet ter sprake. De doelen die de OB Groningen geformuleerd had, waren: effectiever, professioneler en klantgerichter gaan werken. Er waren op dat moment geen meetbare doelen gesteld; daar waren we nog helemaal niet aan toe. In een tussenfase werd wel gemeten hoe elk team er bij stond wat betreft gebruik en invoering van de eerdergenoemde vragenlijsten.

Vervolfase

Het management wilde een zakelijker en bedrijfsmatiger werkende organisatie maar beseftte heel goed dat met name het aanwezige personeel, en nog sterker het middenkader, daar een sleutelrol in zou moeten gaan spelen. Dat middenkader moest de verandering gaan dragen. In die eerste twee jaar passeerden alle emoties die bij een veranderingproces horen de revue. Het begon met *cynisme*. "Wat een modegril hebben ze weer in huis gehaald". Daarna *enthousiasme*. "Het is écht leuk en ook nog zinvol, je hebt er echt wat aan" vertelden medewerkers elkaar na het volgen van de training. Toen de invoering wat verder gevorderd was, ontstond er *schrik* als bleek dat de zelfontwikkelde onderzoekjes, klanteninterviews of metingen werkelijk consequenties hadden. Zo zei een bibliotheekhoofd een tijd nadat zij zelf een aantal kritische meetpunten voor haar eigen team had geformuleerd: "Het is toch niet de bedoeling dat ik dat ook allemaal echt ga meten?" En er was ook *angst*, vooral bij het management. De directeur vroeg op een dag: "Mag ik even een overzicht van het hele project op papier?" Hij was letterlijk het overzicht kwijt.

Er gebeurde veel, het hele bedrijf was in beweging. Iedereen was bezig met het interviewen van zijn klanten, met verbeteren van processen. Ondertussen zag de directie overal de zwakke plekken en gaten in de organisatie. En er kwamen in deze fase veel nieuwsgierige bibliotheekcollega's op bezoek die meestal de kritische hamvraag stelden: wat levert het nou écht op?

Later begonnen mensen ook te balen. "Hè, getverderrie! Het zou toch niet veel papier worden...! Wat moet ik met die afgrijselijke map!" (Alle vragenlijsten op papier werden gebundeld in een nogal zwaarlijvig organisatiehandboek.)

Maar ook de roep om *afstemming* ontstond. Ieder team was tot dan – binnen het aangegeven stramien – zijn eigen weg gegaan. In de tweede fase vroeg het middenkader aan het management om af te stemmen en te sturen. Dat was op zichzelf al een mooi resultaat: het in eerste instantie

sceptische middenkader dwong het management om door te zetten en niet op te geven. In een later stadium van het invoeringstraject was het tijd om *terug te kijken*.



Audit

Aan de hand van het model Nederlandse Kwaliteit is in 1996 een zelfevaluatie uitgevoerd, die gevolgd werd door een externe audit. Die externe audit werd gehouden door een groep van vier auditoren van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Twee volle dagen zijn ze in het bedrijf geweest en hebben veel medewerkers op alle niveaus geïnterviewd. Daaraan voorafgaand hadden ze onze zelfevaluatie uitgebreid bestudeerd en ter afsluiting van het tweedaagse bezoek hielden ze een consensusbijeenkomst waarin de auditoren op alle punten tot overeenstemming moesten komen. Op basis van alle gegevens werd een terugmeldingsrapport geschreven waarin een finaal oordeel gegeven werd, maar ook de sterke, zwakke en verbeterpunten werden gemeld.

De OB Groningen werd in de auditrapportage volgens het INK-model beoordeeld als een organisatie die stond aan het eind van fase twee (op een schaal van vijf INK-fasen): een procesgeoriënteerde organisatie. De OB had zich dus ontwikkeld vanuit eind fase één/begin fase twee naar eind fase twee in het INK-model. Dat lijkt bescheiden, maar gesteld zou kunnen worden dat elke fase die een organisatie opschuift in het model Nederlandse Kwaliteit vraagt om een cultuuromslag.

De organisatie had zich kortom ontwikkeld van een activiteiten-georiënteerde organisatie naar een organisatie die procesmatig werken goed verankerd had. Dat is geen slechte score. Vooral niet met de wetenschap dat veel organisaties verkeren in fase nul of één, soms begin fase twee. Een organisatie die richting fase drie gaat, is al een flink eind op dreef. Fase drie is te typeren als systeem-



georiënteerd. Toch was het management over het resultaat van de eerste audit enigszins teleurgesteld; men had op een beter resultaat gehoopt. In de praktijk blijkt vaker dat het management de eigen situ-

atie meestal rooskleuriger beoordeelt dan medewerkers en derden. Dat effect zal zeker meegespeeld hebben in de teleurstelling, maar ook het feit dat er in het rapport van de auditoren te lezen viel dat veel zaken verbeterd konden worden. En dat na twee jaar erg hard en consequent werken! De puf was er toen even uit. Besloten werd een periode van rust in te bouwen. Die periode heeft ongeveer twee jaar geduurd waarin slechts wat klein onderhoud gepleegd werd aan het systeem.

Slotfase en interne auditing

In 1998 is de draad weer opgepakt. Twee belangrijke aspecten zijn nog aan het kwaliteitssysteem toegevoegd. De eerste is invoering van interne auditing. Een groep van zes medewerkers is hiervoor geschoold. Relevante werkprocessen, zoals collectievorming, klachtenbehandeling of interne communicatie, werden vervolgens door een eigen team doorgelicht met het model Nederlandse Kwaliteit in de hand. Elk auditverslag leidt tot een verbeterplan voor de organisatie. Hiermee is in de slotfase in de organisatie zelfreflecterend vermogen ingebouwd. In kwaliteitsjargon: de Deming-cirkel werd helemaal doorlopen. Men voert dan niet alleen activiteiten en verbeteringen uit, maar men kijkt ook terug naar prestaties en resultaten. Vervolgens worden beleid en plannen aangepast.

Het tweede aspect dat in de slotfase is toegevoegd, is een managementinformatiesysteem (MIS). Als basis hiervoor is wederom het model Nederlandse Kwaliteit gebruikt. Managementinformatie werd voortaan verzameld rond de waardering door klanten, personeel en maatschappij en de financiële en operationele resultaten. Het beheer van het MIS is later ondergebracht bij de financiële afdeling. Daarbij is een koppeling gelegd met de werkplannen van teams en tot slot ook met de beleidsnota van de bibliotheek.

Onontkoombaar

Iedereen is altijd bovenmatig geïnteresseerd in meetbare resultaten van kwaliteitszorg. Dit is echter iets dat opgebouwd moet worden in de organisatie. Pas in de laatste fase van het hele proces is bij de OB Groningen gewerkt aan het verzamelen van systematische meetgegevens over de tevredenheid van klanten, personeel, dienstverlening etcetera. Tel daarbij op: het leren sturen op basis van meetgegevens, hetgeen nog volop in ontwikkeling is bij de OBG, en het na-ijl-effect van doorgevoerde verbeteringen (verbeteringen vertalen zich altijd pas later terug in de meetresultaten). Met andere woorden: hopelijk valt er over twee of drie jaar meer te zeggen over meetbare resultaten.

Terugkijkend op een ontwikkelingsproces van zeven jaar valt echter wel het volgende te constateren:

- managers in de organisatie vinden het nu vanzelfsprekender om gegevens over de omgeving binnen te halen en te vertalen naar beleid. Daardoor wordt sneller ingespeeld op veranderingen in de omgeving. De organisatie is daarmee slagvaardiger geworden;
- verbeteren en veranderen ontmoet nu minder interne weerstand en is meer ingebed in de organisatiecultuur. Veranderen wordt minder als een bedreiging ervaren;
- de dialoog tussen management en medewerkers is volwassener en zakelijker geworden. Ging dit vroeger met veel emoties en erupties gepaard, tegenwoordig vindt de dialoog met meer ratio, argumenten en onderhandelen plaats.

Sinds kort is de Openbare Bibliotheek Groningen gefuseerd met de Provinciale Bibliotheekcentrale Groningen, samen Biblionet Groningen geheten. De nieuwe organisatie heeft besloten om het kwaliteitssysteem van de bibliotheek in de gefuseerde organisatie in te voeren – als een nieuw traject, met een nieuw begin, maar onontkoombaar. Het kwaliteitssysteem wordt door de medewerkers van de bibliotheek ‘op handen gedragen’. Een positief signaal dat duidt op succes en draagvlak bij de invoering.

Judith Lechner is hoofd Klant & Markt bij Biblionet Groningen.

ADVERTENTIES



Pioen Partners

BIPP

Waarom??

Wat zijn mijn voordelen??

Wat kan het systeem??

Vraag ons om een helder antwoord!!

Deze maand een sensationele actie.

Bekijk onze website

www.pioenpartners.nl

info@pioenpartner.nl

Doelenstraat 27 7607 AH Almelo Postbus 91 7600 AB Almelo

Telefoon 0546 456223 Fax 0546 455148