

**Methodiek innovatie bibliotheekvernieuwing
(op basis van 'Het Verhaal van Lelystad')**

geschreven in opdracht van
het Projectbureau Bibliotheekvernieuwing
door

Dick Scheepstra

augustus 2007

Inhoudsopgave

	pag.
Algemeen	3
Innovatie	3
Vormen van innovatie en projectfasen	3
Methodische aanpak	4
Stappenplan	5
A. Initiatiefase	5
B. Uitvoeringsfase	6
C. Afsluitingsfase	8
Bijlagen	
1. SIT-methode; een innovatiemethodiek	10
2. Het Verhaal van Lelystad, beschreven volgens Stappenplan	12

Inleiding

Innovatie

Uitgangspunt voor innovatie is het kijken naar de maatschappij. Wat speelt zich daar af en hoe kan daar op worden ingespeeld. Innoveren is vernieuwen en moet dus niet verward worden met uitvinden: er wordt gezocht naar een nieuwe combinatie van producten en diensten. Innovatie is één van de voorwaarden om te kunnen overleven en dient een belangrijke doelstelling te zijn van zowel Gemeente als Bibliotheek. Er dient systematisch te worden gezocht naar (de exploitatie van) nieuwe mogelijkheden om aan de behoeften en verlangens van de burgers te voldoen. Innovatie is dus ook: doelbewust en georganiseerd zoeken naar veranderingen. Sommige innovaties brengen een verandering, de meest succesvolle innovaties benutten een verandering. Belangrijk is om op tijd te innoveren, want de levensduur van een product of dienst is vaak beperkt!

Het belangrijkste kenmerk van innovatie is dat het afwijkt van het al bestaande. Daarom dient dit bestaande kritisch bekeken te worden om zo ruimte en motivatie te creëren om te kunnen innoveren. Het moge duidelijk zijn dat het succesvolle bestaande niet moet worden weggegooid. Wel moeten het teruglopende, het voorbijgestreefde en vergissingen systematisch afgestoten worden.

Vormen van innovatie en projectfasen

Er zijn verschillende vormen van innovatie te onderscheiden:

- productinnovatie: verandering van zowel fysieke producten als diensten. De meeste producten zijn mengvormen. Productinnovatie is verandering in wat er geleverd wordt.
- Procesinnovatie; dit zijn veranderingen hoe iets tot stand komt, een vernieuwing in het voortbrengingsproces zodat bijvoorbeeld meer op de wensen van klanten wordt toegesneden.
- Marktinnovatie: veranderingen van de klantengroepen en/of partijen waarmee een bibliotheek omgaat en de manier waarop dit gebeurt.

Soms is het onderscheid tussen deze vormen moeilijk te maken. De ene innovatie kan ook een andere tot gevolg hebben.

Er dient een breed samengestelde projectgroep te worden ingesteld met een sterke projectleider. De laatste dient te voorkomen dat het innovatieve project alle kanten uitgaat. Of de Gemeente ook in de projectgroep moet zijn vertegenwoordigd, is de vraag. Een goede communicatie tussen Gemeente en Bibliotheek is wel heel belangrijk.

Innovatie moet vooral geen theoretisch proces zijn. Het 'doen' moet voorop staan¹. Het is belangrijk om regelmatig, systematisch en georganiseerd innovatiebronnen te analyseren. Een bibliotheek moet naar buiten treden om te kijken, vragen te stellen en te luisteren naar wat er leeft in de samenleving. Een studie van statistieken alleen is onvoldoende.

Een aandachtspunt is om innovatie zoveel mogelijk simpel en vanzelfsprekend te laten zijn. 'Hoe kwam ikzelf niet op dit idee?' Vermeden moet worden (te) slim te willen zijn. 'Normale' mensen moeten de innovatie kunnen toepassen. Ook moet worden gewaakt voor versnipperen. Het is belangrijk om scherp te focussen. Geconcentreerde inspanningen zijn vereist. Bedacht moet worden dat men niet innoveert voor de toekomst, maar voor de huidige toepassingen.

¹ Met dank aan managementgoeroe Peter Drucker

Belangrijk is om als regel klein te beginnen, bijvoorbeeld met een specifiek punt en niet meteen iets te groots te willen neerzetten. Dat heeft als voordeel dat slechts een beperkte inzet van mensen en weinig middelen nodig is.

Om te slagen moet men zoveel mogelijk op de sterke punten van de Bibliotheek bouwen. In ieder geval moet worden beoordeeld of de innovatie wel bij de eigen gemeente en/of Bibliotheek past.

Projecten, zeker als het gaat om innovatieve projecten, moeten worden gedragen binnen de organisatie. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden over de gestelde prioriteiten. Tijdens het proces moet voldoende aandacht zijn voor het draagvlak bij de Gemeente en vooral ook het mogelijke draagvlak bij de klant. De (potentiële) gebruiker van de Bibliotheek behoort centraal te staan. Innovatie dient daarom per definitie marktgericht en marktgedreven te zijn.

Methodische aanpak

algemeen

In de Vernieuwingsagenda concretiseren Gemeente en Bibliotheek op welke wijze zij de vernieuwing van het bibliotheekwerk gestalte willen geven. Een en ander tegen de achtergrond van de landelijke Richtlijn voor Basisbibliotheken.

Om als Gemeente en Bibliotheek tot een vruchtbare samenwerking te komen is allereerst een gedeelde visie op het bibliotheekwerk nodig. Welke resultaten streeft de Gemeente samen met de Bibliotheek na? Dit vergt een goede samenwerking met de Bibliotheek, met regelmatig overleg. Samen met de Bibliotheek zal de Gemeente moeten onderzoeken welke nieuwe of vernieuwde producten en diensten worden ontwikkeld. Er is onderscheid in de beleidscyclus van de Gemeente en van de Bibliotheek. Het is dan ook van belang dat in eerste instantie afzonderlijk wordt gebrainstormd als voorbereiding voor gezamenlijke brainstormsessies.

In het periodieke overleg met de Gemeente dient bibliotheekvernieuwing een permanent aandachtspunt te zijn. Innovatieprojecten dienen daar in eerste instantie te worden besproken. Onderscheiden moet ook worden dat de Gemeente vooral een voorwaardenscheppende rol heeft en de Bibliotheek als regel een uitvoerende.

Klanttevredenheidsonderzoeken zijn belangrijk om zicht te krijgen op de behoeften van de burger. De fase van de beleidscyclus waarin Gemeente en Bibliotheek zich bevinden, bepaalt hoe onderzoek naar de vraag van bewoners en instellingen eruit ziet.

Gemeente

De beleids invalshoek van gemeenten is breder dan het bibliotheekbeleid. Voor gemeenten gaat het om meer dan het ontwikkelen van beleid op het gebied van bibliotheekwerk. Er moet ook linken worden gelegd naar aangrenzende beleidsterreinen. Leefbaarheid, sociaal beleid en wonen-zorg-welzijnsbeleid zijn bijvoorbeeld verschillende invalshoeken waaronder gemeenten sociaal-culturele vraagstukken kunnen bekijken en aanpakken.

Die samenwerking kan de Gemeente vanuit haar regierol goed organiseren. Zij is in staat verbanden te leggen tussen verschillende beleidsterreinen en kan ervoor zorgen dat voorzieningen elkaar versterken. Op die manier kan er een goede sociale, culturele en educatieve infrastructuur ontstaan.

Bibliotheek

Het bibliotheekvernieuwingsproces sluit goed aan op de behoeften van de gemeenten. Aan de ene kant kan de Bibliotheek een belangrijke rol spelen in het kader van ontmoeting, educatie, cultuur, informatie en lezen, dus bijvoorbeeld in het versterken van de leefbaarheid en de sociale cohesie. Aan de andere kant is combineren en integraal werken noodzakelijk om een goed aanbod van bibliotheekvoorzieningen mogelijk te maken.

Voor de Bibliotheek gaat het om de informatie over het aanbod en het feitelijke gebruik, maar ook over de raakvlakken met andere voorzieningen en over de behoeften van gebruikers. Ook voor de Bibliotheek is het relevant om contact te leggen met andere voorzieningen op het sociale, culturele en educatieve terrein. In samenwerking ligt een belangrijke oplossing voor het aanbieden van bibliotheekdiensten in de toekomst. Samenwerking kan de voorzieningen toegankelijker en aantrekkelijker maken.

Stappenplan

Ruwweg kunnen 3 fasen onderscheiden worden met betrekking tot projecten.

- A. Initiatiefase: waarin het project wordt gedefinieerd en de beslissing wordt genomen het al dan niet uit te voeren. Het initiële idee dient verder uitgewerkt te worden in een ontwerp van de gewenste situatie.
- B. Uitvoeringsfase: waarin het project uitgevoerd wordt in een projectorganisatie en – omgeving.
- C. Afsluitingsfase: waarin de resultaten van het project na afronding worden opgeleverd en worden geborgd in de staande organisatie.

A. Initiatiefase

De initiatiefase is het begin van het proces. In deze fase wordt gebrainstormd en worden ideeën getoetst, onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of een idee in de vorm van een innovatieproject haalbaar is. Gekeken moet worden wie het project zou kunnen uitvoeren, welke partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project en of er voldoende draagvlak is voor het project bij betrokkenen. Er dient een projectvoorstel te worden gemaakt, waarin deze zaken kort zijn beschreven. Als er overeenstemming is bereikt en de financiering rond is, gaat het innovatieproject officieel van start. In de initiatiefase kan worden volstaan met de grote lijnen in principe in de vorm van hooguit twee A4-tjes. De vragen die beantwoord moeten worden in de initiatiefase zijn in ieder geval: welk idee, waarom dit project, is het project haalbaar, wie zijn eventuele partners in dit project', wat moet het resultaat zijn en waar liggen de grenzen van het project (wat hoort er niet meer bij het project)?

1. Brainstorm over de mogelijkheden en wenselijkheden

Gemeente: Wat zijn de doelen die moeten worden bereikt? Welke speerpunten van de Gemeente zijn van toepassing? In algemene zin dient het te gaan om de realisering van beleidsdoelen van de Gemeente.

Bibliotheek: Wat zijn de doelen die moeten worden bereikt? Welke speerpunten van de Bibliotheek zijn van toepassing. In algemene zin dient het te gaan om de ontwikkeling van nieuwe methodieken voor de kernfuncties van de Bibliotheek.

Grensverleggend nadenken vraagt creativiteit. Een heel bruikbare, sterk vernieuwende methodiek voor brainstorming is de Systematic Inventive Thinking methode (SIT)². SIT is gebaseerd op het gebruik van zgn. creativity templates, zeven onderscheidende wetmatigheden:

- Verwijderen - Verwijder een essentiële bouwsteen, inclusief de functie die het vervult (bijvoorbeeld geen boeken meer).
- Vervangen - Verwijder een essentiële bouwsteen, maar behoud de functie die het vervult. Een andere bouwsteen vervult de functie (verwijder uitleenbalie).
- Kopiëren - Kopieer een bouwsteen en verander er iets aan (digitale boeken).
- Verbreken van symmetrie - Doorbreek een bestaande symmetrie om een probleem op te lossen (minder materialen per keer uitlenen om meer gebruikers te trekken).
- Creëren van afhankelijkheden - Een variabele afhankelijk maken van een andere variabele (openingstijden volwassenen en jeugd).
- Opdelen en herschikken - Splits een bouwsteen op in delen en reorganiseer de delen in tijd of ruimte (smartcard met faciliteiten voor doelgroepen).
- Verbinden - Door een nieuwe connectie tussen het product en de omgeving te maken, oefen je invloed uit op iets negatiefs in die omgeving; het product vervult een extra taak (nieuwe educatieve toepassing).

2. Stel de inhoud vast en de doelen vast

Het resultaat van de afzonderlijke en gemeenschappelijke brainstorming moet zijn dat er een globaal idee ontstaat over een innovatief project. Het moet passen in het gemeentelijke beleid en (bij voorkeur) binnen de prioriteiten van de Bibliotheken. De haalbaarheid en het draagvlak zijn uiteraard belangrijke punten van overweging. Is dit met of vanuit de bestaande organisatie haalbaar? Zit de klant hier op te wachten?

3. Stel de uitgangspunten vast en werk ze globaal uit in relatie tot de gemeentelijke doelen en de kernfuncties van de bibliotheek

Gemeente: Welke gemeentelijke prioriteit en speerpunten krijgen aandacht? Hoe verhoudt dit zich tot andere prioriteiten? Welke doelen moeten worden bereikt? Welk budget is beschikbaar of kan worden verkregen? Het kan gaan om een prioriteit binnen de bestaande begroting, waarbij de middelen uit de reguliere bedrijfsvoering kunnen komen. Vaak zijn er innovatiebudgetten beschikbaar bij de eigen Gemeente (zeker als het gaat om samenwerkingsprojecten met andere werksoorten) en de provincie.

Bibliotheek: Om welke kernfuncties gaat het en welke speerpunten worden bereikt? Wie zijn de doelgroepen? Welk (nieuw) middel wordt toegepast? Wat moet het eindresultaat zijn? Hoe kan het resultaat – bij gebleken succes – worden ingepast in de reguliere dienstverlening. Welk budget is beschikbaar? Zijn er verdere externe financieringsbronnen, bijvoorbeeld bij provinciale of landelijke fondsen. De mogelijkheid van nieuw-voor-oud-beleid is een andere optie. Structureel dient er in de begroting van een Bibliotheek financiële ruimte te zijn voor innovatie.

B. Uitvoeringsfase

Zodra de financiering rond is en de noodzakelijke toestemmingen zijn verkregen, start de uitvoeringsfase. De eerste activiteit is om alle relevante aspecten uit te werken en in een plan van aanpak vast te leggen van de in de initiatiefase opgestelde projectomschrijving.

² Als bijlage 1 is nog wat aanvullende informatie opgenomen over de SIT-methode.

Er kan sterker planmatig gewerkt worden door formeel vier subfasen te onderscheiden. Te starten met een Definitiestudie (wat?) met een zo compleet mogelijk beeld van alle eisen en wensen. Vervolgens een en ander uit te werken in de Ontwerpfase (hoe?), gevolgd door de Voorbereidingsfase (hoe uit te voeren?) en de Realisatiefase (uitvoering).

Bij grote en ingewikkelde projecten kan dit dienstig zijn. Vaak kan worden volstaan met een meer praktische aanpak. Belangrijk is dat in ieder geval de relevante zaken worden uitgewerkt en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Dit houdt minimaal in: de vaststelling van de inhoud van het project, de te bereiken doelen en uitgangspunten, uitwerking van die uitgangspunten en het opzetten van een projectorganisatie

De definiëring van een duidelijke projectaanpak is nodig om in staat te zijn juiste prioriteiten te stellen en die elementen uit te voeren die er echt toe doen. Projecten dienen gedragen te worden binnen de organisatie. Er moet dus duidelijk gecommuniceerd te worden over de gestelde prioriteiten. Omdat gedurende de uitvoering van de projecten de interne en externe omgeving blijft veranderen, moet het projectplan periodiek wordt herijkt. Hiermee wordt bereikt dat er voldoende informatie is om zo nodig bij te sturen en de juiste afweging te kunnen maken. Bovendien kan zo na de afronding van het project gemeten worden of de beoogde doelen (kwalitatief en kwantitatief) ook echt behaald zijn.

4. Zet een projectorganisatie op en werk de aanpak uit

Het is nodig een breed projectteam in te stellen, evenwichtig samengesteld en gedifferentieerd naar taken. Het werk van het projectteam moet aansluiten bij de rest van het werk van de Bibliotheek. Er dient een projectleider te worden benoemd uit de eigen organisatie of ingehuurd. Een goede secretariële ondersteuning is noodzakelijk.

In deze fase wordt de omvang/scope van het project bepaald, de planning uitgewerkt en het project in verschillende fasen opgedeeld.

5. Werk planmatig

De Projectomschrijving moet in en na overleg met alle betrokkenen door de projectleider worden uitgewerkt en door de opdrachtgevers (Gemeente en meestal de directeur als eindverantwoordelijke voor de 'dagelijkse leiding') geaccordeerd. Dit dient te leiden tot een uitwerking in de vorm van bijvoorbeeld een uitgebreide notitie 'Projectomschrijving, taakverdeling en afbakening verantwoordelijkheden'. Dat document moet breed worden besproken in de organisatie. Het resultaat dient door de projectleider vertaald te worden in bijvoorbeeld een geïntegreerd stappen- en activiteitenplan dat periodiek wordt doorgesproken en bijgewerkt.

Geïntegreerd stappen- en activiteitenplan						
Eerstverantwoordelijke	Startdatum	overleg met	en met	overleg met directeur	Datum afgerond	Datum werkelijk

Op deze manier worden de verschillende fasen en onderdelen planmatig uitgevoerd. De projectvoortgang kan worden gevolgd doordat er duidelijkheid is over wie waar voor verantwoordelijk, wanneer een taak moet zijn afgerond en welke (eind)producten dienen te worden opgeleverd. De onderlinge communicatie wordt eveneens vastgelegd en bewaakt.

6. Werk taakstellend

Maak vaste prijsafspraken met leveranciers, maar ook met ingehuurde projectleiders en deskundigen. Werk met een vaste en haalbare tijdsplanning. Begin klein. Wees in het begin niet te enthousiast opdat het project niet te zeer uitdijt. Het is gemakkelijker uit te breiden dan tijdens het project zaken terug te draaien.

7. Gebruik bestaande contacten en benut bestaande expertises

Maak gebruik van bestaande contacten van de Gemeente, Bibliotheek en projectleider, zoals vormgever, drukker, verwante organisaties e.d.. Die zijn vaak bereid voor vriendenprijzen te leveren. Streef daarbij naar partnerships, waarbij beide partijen belang hebben bij de samenwerking. Dan kan voor een relatief beperkt budget veel worden gerealiseerd.

Denk daarbij zeker aan:

- de pers en de omroep. Kies na een inventarisatie van de mogelijkheden voor de meest gelezen en / of bekeken uitgever. Vaak is er een huis-aan-huisblad dat het meest gelezen wordt. Huis-aan-huisbladen nemen graag kopij op en hebben belang bij maatschappelijk relevante activiteiten.
- Onderwijs
- Drukkerij of uitgever
- Nieuwe media. Soms kunnen eigen medewerkers bijvoorbeeld zelf een website bouwen. Bij projecten waarin beeld en geluid wordt gebruikt moet zeker niet worden vergeten samenwerking te zoeken met de plaatselijke film- en videoclub. De leden daarvan zullen vaak professionele kwaliteit kunnen leveren voor geringe bedragen.

8. Besteed veel aandacht aan publiciteit

Innovatie is geen doel op zichzelf, maar een middel om het publieksbereik te vergroten. Er moet daarom veel aandacht worden besteed aan publiciteit. Grijp elke mogelijkheid aan om de pers en de media via persberichten en gerichte contacten te informeren over de voortgang. Zoek momenten (start van project, afsluiting, deelactiviteit enzovoorts) die voor die media interessant zijn.

9. Zorg voor optimale betrokkenheid van de Gemeente

Nauwe samenwerking met de Gemeente is nuttig. Daardoor wordt de medewerking van allerlei instanties (nog) gemakkelijk(er) verkregen. Verzending van persberichten door de Gemeente levert als regel een betere respons op van de pers dan als de Bibliotheek de persberichten verzendt. Dit geldt zeker als ook de burgemeester of een wethouder bij officiële gebeurtenissen betrokken worden.

De Gemeente profileert zich bovendien op een positieve manier naar de burger.

C. Afsluitingsfase

In de afsluitingsfase van een project moet worden vastgesteld wat het project heeft opgeleverd. De projectleider maakt samen met de meest betrokkenen de balans op, evalueert het project, kijkt naar de 'lessons learned' en geeft een eindrapportage aan het management. Zijn de gestelde doelen gehaald? Het project is hiermee afgesloten.

Bij een verantwoord (innovatie)project moet als regel van het begin af aan duidelijk zijn dat een project niet op zichzelf staat, maar dat het resultaat bij gebleken succes wordt opgenomen in de normale bedrijfsvoering

10. Bepaal de eindresultaten en de effecten van het project

Stel vast wat het project heeft opgeleverd aan producten en diensten. Het is van belang goed te volgen of de resultaten - waar het innovatieproject om begonnen is - inderdaad worden gehaald. Gemeente en Bibliotheek hebben immers veel geld, tijd en menskracht geïnvesteerd om deze resultaten te realiseren, ten koste van andere mogelijke projecten. Heeft het project de beoogde effecten gehad?

11. Evalueer en borg de resultaten in de staande organisatie.

Maak de balans op. Hoe wordt er verder gegaan? Hoe kunnen de resultaten van het project een plaats krijgen in het dienstverleningspakket van de Bibliotheek? Het kan hierbij ook gaan om een positieve impuls voor al bestaande diensten en producten.

2007-08-28 / DS

SIT: een innovatiemethodiek

Algemeen

Systematic Inventive Thinking (SIT) is een revolutionaire, systematische innovatiemethodiek die is gebaseerd op zeven denkpatronen, zgn. creativity templates. De methode is aantoonbaar in staat ideeën te genereren die echt vernieuwend zijn én aansluiten bij de werelden van producent en afnemer, maar ook bij die van Gemeente / Bibliotheek en die van de klant.

Verskillende bedrijven (Ford, Philips, BBC, Curver, Coca Cola, Visa) hebben de afgelopen jaren indrukwekkende resultaten bereikt met SIT. Het gaat hierbij niet over het traditionele brainstormen. Het is een streng gedisciplineerde, productgefocuste aanpak voor idee-generatie als inspiratiebron voor nieuwe ideeën.

Veel gebruikte inspiratiebronnen voor nieuwe productideeën zijn klanten en hun (onbeantwoorde) behoeften, de ervaringen en ideeën van eigen medewerkers of technologische ontwikkelingen. Ook creativiteitsessies waarin de nadruk ligt op associatieve en laterale denktechnieken moeten leiden tot nieuwe ideeën. Het uitgangspunt bij SIT is het bestaande productaanbod. Door op een systematische manier de creativity templates los te laten op de bestaande ingrediënten in het aanbod, ontstaan nieuwe concepten. De creativity templates zijn zeven onderscheidende wetmatigheden (denkpatronen) die tot innovaties leiden. Israëlisch onderzoek naar de evolutie en ontwikkeling van producten toont aan dat ongeveer 70 procent van succesvolle nieuwe producten terug te voeren is op één van deze templates. Experimenten tonen verder aan dat mensen die getraind zijn in de templates-benadering betere nieuwe productideeën genereren dan mensen die ongetraind zijn of die andere creativiteit bevorderende technieken gebruiken. De creativity templates helpen om het mechanisme te begrijpen achter productveranderingen die al hebben plaatsgevonden en bieden daarmee handvatten om toekomstige veranderingen vorm te geven.

Principes van SIT

Behalve de 'denkrecepten' kent SIT een aantal principes waaraan tijdens het denkproces gerefereerd wordt, bijvoorbeeld:

- Closed world; het startpunt van de innovatie bestaat per definitie uit bestaande bouwstenen van de producten en diensten en hun directe omgeving.
- Qualitative change; toepassen van de templates moet leiden tot een verandering van de aard van één of meerdere bouwstenen.
- Function follows form; eerst worden met behulp van de templates nieuwe 'virtuele' producten bedacht, pas daarna wordt gekeken welke functies en voordelen deze producten kunnen hebben. Daarbij dient de 'weg van de meeste weerstand' gevolgd te worden. Natuurlijke neigingen om bijvoorbeeld een 'onbelangrijke' bouwsteen te verwijderen moet worden doorbroken door juist de meest essentiële te verwijderen.

De creativity templates zijn zeven onderscheidende wetmatigheden:

- Verwijderen - Verwijder een essentiële bouwsteen (water), inclusief de functie die het vervult (voorbeeld: water verwijderen ➤ Cup a soup)
- Vervangen - Verwijder een essentiële bouwsteen (toetsenbord weg ➤ touch screen), maar behoud de functie die het vervult (keuzes maken). Een andere bouwsteen vervult de functie (het beeldscherm)
- Kopiëren - Kopieer een bouwsteen (Calvé Duo Flip Cap ➤ doseergaatje in dop van fles) en verander er iets aan (een 'garneer'doseergaatje)

- Verbreken van symmetrie - Doorbreek een bestaande symmetrie om een probleem op te lossen. Reservewiel in auto / alle vijf wielen even groot ➤ het kleine 'thuiskomstje' bespaart ruimte)
- Creëren van afhankelijkheden - Een variabele afhankelijk maken van een andere variabele (Thermo spot Tefal pannen ➤ kleur van de 'warmtespot' afhankelijk maken van de temperatuur van de pan)
- Opdelen en herschikken - Splits een bouwsteen op in delen en reorganiseer de delen in tijd of ruimte (Bijenkorf klantenkaart met speciale koopavonden voor cardhouders)
- Verbinden - Door een nieuwe connectie tussen het product en de omgeving te maken, oefen je invloed uit op iets negatiefs in die omgeving – product vervult extra taak (Becel Proactive Antenne ➤ verlagen cholesterol)

2007-08-28 / DS



Het vertelproject van Bibliotheek Lelystad

Lelystad is een jonge stad. In 1950 vestigden zich op het werkeiland de polderpioniers, in 1968 kwamen de eerste reguliere inwoners. Het merendeel van de huidige 72.000 inwoners (circa 80%) is niet in Lelystad geboren. De bevolking van Lelystad komt daarnaast uit diverse windstreken; inwoners komen uit zo'n 82 verschillende landen en 25% van de bevolking heeft een allochtone achtergrond. Door de bijzondere rasterstructuur van de stedelijke planologie van Lelystad zijn inwoners vooral op hun eigen wijk gericht. De sociale samenhang in termen van betrokkenheid tussen burgers onderling en binding met de stad is broos en onderontwikkeld. Het gebruik van de openbare bibliotheek in Lelystad blijft nog achter bij het landelijk gemiddelde. Ondanks hun verscheidenheid delen de inwoners van Lelystad een bijzondere overeenkomst. Bijna allemaal hebben ze een keer hun vertrouwde context verlaten om zich in een geheel nieuwe stad te vestigen. Ze weten hoe het is om een nieuwe start te moeten maken in een vreemde omgeving.

1. Brainstorm over de mogelijkheden en wenselijkheden

Ook in Lelystad is er regelmatig periodiek overleg tussen wethouder, beleidsambtenaar en bibliotheekdirecteur. De wethouder voor Sociale Zaken (niet die voor Cultuur) kwam echter als eerste met het idee om 'iets te doen' met sociale cohesie en vertellen. Vervolgens werd op ambtelijk en directieniveau enthousiast gebrainstormd over de mogelijke uitwerking. Een aantal elementen werden gecombineerd. Dit leidde tot 'Het Verhaal van Lelystad', een project om de kennis over de eigen stad en haar bewoners te vergroten door 40 jaar Lelystad door de inwoners zelf te laten vertellen en die 'eigen verhalen' vast te leggen. Het project moest de genoemde bijzondere overeenkomst – we zijn allemaal migranten – benutten. Vanuit een gedeelde ervaring kon zo de sociale samenhang tussen de inwoners - en daarmee ook de identiteit van Lelystad – versterkt worden.

De Bibliotheek was de aangewezen organisatie om een en ander gestalte te geven en werd daarom al heel snel bij het innovatieproces betrokken. Daardoor kon de Bibliotheek haar informatie- en ontmoetingsfunctie verder ontwikkelen en deze bij de inwoners van Lelystad uitdragen.

Gekozen werd in eerste instantie voor een projectomschrijving van ruim een A4-tje waarin de verschillende aspecten kort waren uitgewerkt. Aan de hand hiervan werd de beslissing genomen om het te gaan uitvoeren, mits er voldoende financiën beschikbaar konden komen. Dankzij de ISB-gelden kwam de financiering rond.

2. Stel de inhoud vast en de doelen vast

Inwoners met een diverse achtergrond / nationaliteit vertellen hun persoonlijke verhaal over de komst naar- en integratie in Lelystad aan een publiek. Samen vertellen zij daarmee 'Het verhaal van Lelystad' dat als oral history wordt vastgelegd. De vertellers worden begeleid door professionele verhalenvertellers

De doelen waren:

- *Versterking van de sociale cohesie* gericht op vorming van identiteit door inwoners van verschillende herkomst en positie samen te brengen en door ze elkaar hun

verhaal te laten vertellen over hun gedeelde ervaringen. Ontwikkeling van de identiteit van Lelystad dus. Lopende het project wordt telkens een nieuwe wijk aangedaan.

- Na te gaan *wat de mogelijkheden zijn van oral history* in het kader van de Bibliotheekvernieuwing. Vertellen is een vorm van communicatie. Het is ook een (verrassende) bron van informatie. Vertellen heeft zowel passieve als actieve mogelijkheden. Er kan geen sprake zijn van vertellen als er ook geen luisteraars zijn. Doel van het project is na te gaan of vertellen een geschikt middel is om ontmoeting vorm te geven en een andere manier om mensen te leren kennen. Biedt het de Bibliotheek nieuwe mogelijkheden in het kader van de ontmoetingsfunctie en informatieve functie?
- *Positionering van de Bibliotheek* als informatiebron voor diverse doelgroepen en versterking van de ontmoetingsfunctie van de Bibliotheek.
- *De geschiedenis van Lelystad laten vertellen* door de inwoners zelf en die zoveel mogelijk gefilmd vastleggen.

Dit wordt bereikt door het organiseren van huiskamervertelkringen, workshops / trainingen, een karavaan door de voornaamste wijken, bijeenkomsten in buurthuizen en Bibliotheek en een website

De doelgroep zijn de individuele inwoners van Lelystad, jong en oud, allochtoon of autochtoon, man of vrouw. Gestreefd werd naar een lichte oververtegenwoordiging van allochtonen.

3. Stel de uitgangspunten vast en werk ze uit in relatie tot de gemeentelijke doelen en de kernfuncties van de bibliotheek

De Bibliotheek heeft altijd al de rol gehad om informatie betekenisvol te maken door de informatie te ordenen en in een context te plaatsen. Het geven van betekenis aan informatie wordt in een informatiesamenleving alleen nog maar belangrijker. De wereld is weliswaar kleiner geworden, maar de ontmoeting en botsing van verschillende opvattingen is groter geworden. De behoefte aan het vertalen van 'kale' informatie tot sociaal, maatschappelijke en psychologische betekenisvolle informatie is een grote maatschappelijke behoefte. De Bibliotheek kan hier een behoorlijke rol in vervullen. Mensen kunnen ook een bestaande 'bibliotheek' verrijken met hun eigen materiaal, ervaring en kennis. Mensen zijn in dit geval niet alleen bibliotheekconsument, maar ook producent in het bibliotheekproces. Dergelijke ontwikkelingen zien we ook in het onderwijs, de zorg, de cultuur. ICT maakt dit mogelijk.

Het Project 'Het Verhaal van Lelystad' kan onder twee kernfuncties worden gerangschikt, te weten die van

- kennis- en informatievoorziening: de basisbibliotheek als warenhuis van kennis en informatie. Goed geïnformeerde burgers hebben op tal van terreinen een voorsprong op minder goed ingevoerde streek-, stad-, of landgenoten. Inmiddels is onze samenleving zo ingewikkeld dat het zonder voldoende kennis en informatie steeds moeilijker wordt om als verantwoordelijk en mondig burger deel te nemen aan het maatschappelijk leven. Ook de politiek en het overheidshandelen zijn ontoegankelijk voor burgers die niet op de hoogte zijn van wat zich daar afspeelt. Voor het democratische proces en de sociale cohesie is het daarom cruciaal dat de drempel tot die kennis zo laag mogelijk is en dat burgers wegwijs worden gemaakt in dat labrynt. Het project speelt daar op in. De Bibliotheek biedt met de collectie als basis een nieuw element aan: 'vertellen' als voertuig van informatieoverdracht. De Bibliotheek is weliswaar (als regel) geen producent van informatie, maar die 'productie' kan wel een goed bijproduct zijn. De collectie van de Bibliotheek is een belangrijke informatiebron. Daarin zit ook veel materiaal dat vertellen ondersteunt. Nieuwe methoden en technieken stimuleren de Bibliotheek om de informatiefunctie te vernieuwen, naar buiten te treden en nieuwe doelgroepen te bereiken.

- Ontmoeting en debat: de basisbibliotheek als podium voor ontmoeting en debat. De Bibliotheek is de neutrale, objectieve, niet partijdige ontmoetingsplaats, waar alle groepen van de samenleving elkaar kunnen tegenkomen. De Bibliotheek biedt ruimte als vrijplaats voor lokale initiatieven, voor debat over maatschappelijke thema's, voor voorlichting over complexe onderwerpen en discussie over onderwerpen van lokaal, regionaal, landelijk of mondiaal belang.
De Nederlandse samenleving heeft de laatste decennia grote veranderingen ondergaan. De samenstelling is met name in de grote steden zeer heterogeen geworden. Vertrouwde sociale structuren zijn onder druk komen te staan als gevolg van een ingrijpend proces van individualisering. De Bibliotheek is een plaats waar ontmoetingen tussen mensen en culturen kunnen plaatsvinden. De sociale cohesie wordt versterkt door het organiseren van activiteiten die zijn gericht op integratie en inburgering. De Bibliotheek is laagdrempelig, gericht op informatie en ontmoeten en daardoor een ideale plek waar mensen hun verhaal kunnen vertellen.

De volgende uitgangspunten werden vastgesteld:

- Onderzoeken in hoeverre toegepaste oral history een goed middel is om de gewenste doelen te bereiken.
- Een zo evenwichtig mogelijke spreiding over de stad.
- In algemene zin gesteld: zoveel mogelijk verhalen verzamelen. De kwaliteit dient echter voorop te staan.
- Het is weliswaar een eenmalig project, maar het moet overdraagbaar zijn naar andere plaatsen.
- Het Verhaal van Lelystad is een project dat een vervolg krijgt (lopende geschiedenis).

4. Zet een projectorganisatie op en werk de aanpak uit

Er werd een projectteam ingesteld, gedifferentieerd naar taken. De projectleiders hielden zoveel mogelijk contact met de overige medewerkers van de Bibliotheek.

Gekozen werd voor een opzet waarbij onderscheid werd gemaakt tussen de organisatorische / financiële aspecten en de inhoudelijke afwikkeling van het project. Er werd een ervaren algemeen projectleider aangesteld voor het eerste deel. Die was ook eindverantwoordelijke naar de directeur van de Bibliotheek voor het gehele project. Voor de inhoudelijke kant werden twee verteltrainers aangetrokken. Beiden waren al zeer actief met de vertelkunst.

Ook de directeur en het personeel leverden waar nodig bijdragen. Vooral het presentatieteam van de Bibliotheek werd veelvuldig ingeschakeld. Voor PR en het uitvoerende werk werd steeds een beroep gedaan op het eigen personeel. De secretariële ondersteuning werd ondergebracht bij het directiesecretariaat.

5. Werk planmatig

Aan de hand van een Projectomschrijving werd gebrainstormd door de projectleiding en de directeur. Dit leidde tot een uitwerking in de vorm van een uitgebreide notitie 'Taakverdeling en afbakening', dat breder werd besproken. Het resultaat werd door de projectleider vertaald in een geïntegreerd stappen- en activiteitenplan dat periodiek (in eerste instantie wekelijks) werd doorgesproken en bijgewerkt.

Daarnaast hielden de verteltrainers hun eigen planning bij. Twee keer zat de projectleiding om tafel met de bibliotheekmedewerkers van het Team 'Informatie en advies' om te brainstormen over de bibliotheekinhoudelijke kant van het project.

6. Werk taakstellend

Het betrof een project dat in principe alle kanten uitkon en zeer vele aspecten kende. Om een en ander beheersbaar te houden ook qua kosten werden taakstellende afspraken gemaakt met de projectleider en de verhaaltrainers om voor een afgesproken bedrag de gewenste prestatie te leveren. Ook met leveranciers werden vaste prijsafspraken gemaakt, waar mogelijk mede in relatie met een tegenprestatie (publiciteit door naamsvermelding enzovoorts).

7. Gebruik bestaande contacten en benut bestaande expertise

Op ruime schaal werd gebruikt gemaakt van bestaande contacten. Als er specialistische kennis nodig was of werk moest worden uitbesteed werd per onderdeel nagegaan welk contact(en) kon(den) worden 'aangeboord' (vormgever, drukker, tractorverhuur e.d.). Daardoor kon in heel veel gevallen tegen vriendenprijzen geleverd worden en kon voor een relatief beperkt budget (€ 50.000 voor projectleiding en activiteiten) heel veel worden gerealiseerd.

De belangrijkste partners waren:

- Axion-Cos. Om de allochtonen te bereiken werd nauw samengewerkt met Axion/Cos (Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking). Die organisatie beschikt over een groot adressenbestand allochtonen en kon zich op deze manier als een goede hulporganisatie profileren. Mensen werden soms ook door de verteltrainers rechtstreeks benaderd. Er werd samengewerkt met zelforganisaties en moskeeën.
- Nieuw Land Erfgoedcentrum (NLE). NLE heeft plannen om 'Het verhaal en /of Het Geheugen van Flevoland' op te zetten. Dit project was een goede gelegenheid om ervaring op te doen. Het NLE bouwde en hostte de website, stelde een museale Schafteket ter beschikking en dacht mee over opzet en uitwerkingen.
- Flevo Lacus, de plaatselijke film- en videoclub. Voor een vriendenprijs werden de promo en de DVD vervaardigd + alle filmopnamen gemaakt en bewerkt. Dit was onmisbaar voor een project waarin veel met beeld en geluid werd gewerkt. Het werken met commerciële bureaus zou onbetaalbaar zijn geweest. Voor Flevo Lacus was het project een unieke mogelijkheid om zich na een jarenlange afwezigheid weer in Lelystad op de kaart te zetten.
- Flevopost. De Flevopost is een veel gelezen huis-aan-huisblad dat 2x per week verschijnt. Met de Lelystadse editie werd intensief samengewerkt. Gedurende de gehele actieperiode werden in elke editie verhalen en interviews gepubliceerd, werd nieuws verstrekt en (positief) redactioneel commentaar geleverd. Mede hierdoor zullen weinig Lelystedelingen 'Het Verhaal van Lelystad' hebben gemist. De Flevopost kreeg op deze manier op een gemakkelijke manier kopij en kon zich profileren als maatschappelijk relevante krant. Overigens besteedde ook Omroep Flevoland veel aandacht aan het project met eigen opnamen, evenals de overige pers (zowel analoog als digitaal).
- ROC. Er is veel tijd en energie besteed om een structurele samenwerking met het ROC tot stand te brengen. Dat is maar heel beperkt gelukt, doordat er maar relatief korte voorbereidingstijd was en een ROC vele beslis-lagen kent. Potentieel waren er meer mogelijkheden voor samenwerking. Er werd uiteindelijk alleen met de docenten van de ALMOS-groepen (Allochtone Moeders op School) samengewerkt. Alle ALMOS-groepen werden in de Bibliotheek ontvangen.
- De KUBUS. Er werd overleg gevoerd met De KUBUS, centrum voor kunst en cultuur. Besloten werd in het kader van dit project niet structureel te gaan samenwerken, maar na afloop te gaan spreken over vervolgprojecten met kunst.

De uitgebreide netwerken van de projectleider en de verteltrainers waren belangrijke elementen die bijdroegen aan het succes. Er was daarnaast belangeloze inzet van heel veel mensen. Ook kon er meestal veel van de vertellers worden gevraagd. Gedurende het gehele traject zijn er eigenlijk alleen maar positieve reacties geweest van politiek, pers en de bevolking.

8. Besteed veel aandacht aan publiciteit

Er werd door een externe vormgever een eigen, zeer beeldbepalende 'huisstijl' ontwikkeld. In de loop van het project werden 150 affiches verspreid. Eerst algemene affiches en vervolgens affiches met aangepaste tekst voor de vertelkaravaan en de eindvoorstelling. Daarnaast werden er 2500 folders verspreid in de Bibliotheek, het Stadhuis, buurthuizen en andere punten waar veel mensen kwamen. Er werd door de Video- en filmclub Flevo Lacus een promo vervaardigd, een DVD van tien minuten die een beeld gaf van wat het project beoogde (onder meer een kort interview met de burgemeester). Deze DVD werd tijdens de actieperiode in de Bibliotheek en in het Infocentrum van het Stadhuis continu vertoond.

De Vertelkaravaan zelf was een heel herkenbaar element. De Schaftkeet, een origineel exemplaar uit de tijd van de drooglegging, werd geheel heringericht compleet met PC en beeldscherm waar de promo op werd vertoond. Verder was er een kleine boekencollectie, keuzelijsten en borden met logo's van Bibliotheek en Nieuw Land Erfgoedcentrum aanwezig.

Er werd door een medewerker van Nieuw Land Erfgoedcentrum (NLE) een website gebouwd: www.hetverhaalvanlelystad.nl. De site werd door het NLE ook gehost. Op de website van de Bibliotheek stond een banner met behulp waarvan naar deze website kon worden doorgelinkt.

Door Flevo Lacus werd als afsluiting een DVD vervaardigd waarop (een deel van de) promo, een verslag van de hoogtepunten van het project en een aantal verhalen werden opgenomen. Deze DVD is gedurende enkele maanden in de Bibliotheek en door boekwinkels en cd-zaken verkocht voor € 9.90. Er werden meerdere tientallen van verkocht.

9. Zorg voor optimale betrokkenheid van de Gemeente

Om de betrokkenheid van de Gemeente te benadrukken, werden er momenten georganiseerd waar de burgemeester of één van de wethouders officiële handelingen verrichten (startsein, start vertelkaravaan en aanbidding van dvd na afloop van het project) ten overstaan van pers en genodigden.

Er zijn in samenwerking met de afdeling Communicatie van de Gemeente meerdere malen persberichten verzonden. Dit leidde er toe dat steeds op ruime schaal door Omroep Flevoland, de kabelkranten, de plaatselijke en regionale pers aandacht werd besteed aan elke nieuwe fase van het project.

10. Bepaal de eindresultaten en de effecten van het project

Het project had de volgende effecten in relatie tot de gestelde doelen:

- *Versterking van de sociale cohesie.*
 - o Verrassende ontmoetingen tussen culturen in de Schaftkeet en vooral bij de huiskamerbijeenkomsten en bijeenkomsten in buurthuizen en Bibliotheek.
 - o Grotere aantallen Lelystedelingen kwamen op een positieve wijze in aanraking met elkaar en de Bibliotheek.
 - o Daardoor werd bijgedragen aan het elimineren van vooroordelen en misverstanden tussen inwoners met een gedifferentieerde maatschappelijke achtergrond.
 - o De identiteit van Lelystad werd op deze manier versterkt.

- o De Bibliotheek kan een nuttige bijdrage leveren aan de ondersteuning van het overheidsbeleid in deze.
- *Mogelijkheden van oral history*
 - o Er werd veel kennis en ervaring opgedaan met een nieuwe, bruikbare methode: toegepaste oral history.
- *Positionering van de Bibliotheek*
 - o De relatie tussen Gemeente en Bibliotheek werd versterkt; de Gemeente (h)erkent nu meer de toegevoegde waarde van de Bibliotheek op het gebied van informatie en ontmoeting en debat.
 - o De Bibliotheek kon zich beter positioneren als informatiebron voor diverse doelgroepen.
 - o Eveneens werd de ontmoetingsfunctie van de Bibliotheek duidelijk onder de aandacht gebracht.
- *Het vertellen van de geschiedenis van Lelystad*
 - o Meer dan 250 verhalen werden verteld; vele verhalen ook vastgelegd.
 - o Er werd een DVD geproduceerd te koop in de Bibliotheek, in het Infocentrum van het Stadhuis, bij de erkende boekhandel en bij cd-zaken. Het is de bedoeling dat de nieuwe inwoners van Lelystad de komende anderhalf á twee jaar de DVD gratis als welkomstgeschenk krijgen van de Gemeente
 - o Een uitverkochte eindvoorstelling in de Bibliotheek met 150 bezoekers
 - o De totstandkoming van de website www.hetverhaalvanlelystad.nl. De website werd regelmatig geactualiseerd en was een belangrijk communicatiemiddel. Het is ook het meest in het oog springende, blijvende resultaat van het project

Daarnaast konden de volgende neveneffecten worden geconstateerd:

- Op- en uitbouw van een Collectie Lelystad. Door een betere presentatie, keuzelijsten en tentoonstellingen zal die collectie voortaan actiever onder de aandacht worden gebracht.
- Een beperkt aantal nieuwe leden
- Structurele samenwerking met Nieuw Land Erfgoedcentrum
- Vele nieuwe netwerkcontacten (o.a. met de projectleider 'Samen Verder' van de Gemeente)
- Heel veel publiciteit.

Leerpunten waren o.a.:

- Buurthuizen zijn kennelijk voor een beperkte groep mensen een ontmoetingsplaats. Meer mensen worden bereikt in winkelcentra. Mensen doen daar echter vaak aan 'run shopping'. Het beste worden mensen bereikt op manifestaties, omdat daar sprake is van 'fun shopping'
- De Schaftkeet was een mooi affiche voor het project. Hij had vooral publicitaire waarde, maar trok weinig bezoekers. Er zijn wel goede contacten gelegd, die waardevolle verhalen hebben opgeleverd. De hoeveelheid energie die in dit onderdeel van het project is gestoken, weegt echter niet op tegen het resultaat.
- Projecten voor en / of door allochtonen kunnen beter niet in de zomervakantie worden georganiseerd, omdat velen enige weken naar hun land van herkomst gaan in die periode. Ook tijdens de ramadan zijn er beperkte mogelijkheden.

11. Evaluer en borg de resultaten in de staande organisatie.

Door het project is een uniek beeld ontstaan van een bijzondere stad. Directie en personeel van de Bibliotheek hebben bij de evaluatie geconstateerd dat men iets moois in handen heeft qua inhoud, uitstraling en imago.

De volgende activiteiten zijn ingepast in de normale bedrijfsvoering: .

- Het vertellen van verhalen is een vast onderdeel geworden van het reguliere activiteiten aanbod van de Bibliotheek (ook boekenweek, kinderboekenweek, Nederland leest enzovoorts).

- Jaarlijks wordt een activiteitenplan opgesteld, waar vertellen een essentieel onderdeel van is, met mijlpalen toewerkend naar een jaarlijkse slotmanifestatie. Dit met als uitgangspunt: verhalen als bron van informatie en ontmoeting met accenten op de multiculturele aspecten.
- In het project BAZAR voor middelbare scholen zal het vertelonderdeel worden opgezet en aan het onderwijs worden aangeboden.
- De website wordt onderhouden en wordt uitgebreid. Meer mensen zullen worden 'verleid' nieuwe verhalen te vertellen. Er zullen meer geschreven verhalen worden opgenomen. Die zijn gemakkelijker te realiseren dan filmopnamen.
- Er is een vaste plek (een speciale hoek) in de Bibliotheek ingericht voor de Collectie Lelystad, met de mogelijkheid om verhalen te beluisteren en de website te bekijken.
- Nog nagedacht wordt over de oprichting van 'De Mensenbieb': een kaartenbak met mensen die thuis willen optreden / vertellen.
- Er zal sprake zijn van structurele samenwerking met de partners:
 - Improvisie (de vertellers)
 - Nieuw Land Erfgoedcentrum ('Het verhaal van Lelystad' als onderdeel van 'Het geheugen van Flevoland')
 - Flevopost (ook in de andere gemeenten van Flevoland).

Al deze structurele activiteiten worden als regel binnen het huidige budget van de Bibliotheek bekostigd. Met de Gemeente wordt gesproken over een vervolg,

2007-08-28 /DS