

Interview: Rien Emmery, Katrien Bergé, en Tom Cocquyt
Foto's: Benoit Vermeeren

“In Vlaanderen gaat het meestal over geld, over rationalisatie.”

Reorganisaties van wetenschappelijke bibliotheken dragen allerlei opportuniteiten in zich. Omdat er in Vlaanderen de laatste jaren heel wat reorganisaties op til zijn en waren, organiseerden META en de sectie Wetenschappelijke en Documentaire Informatie (WDI) van de VVBAD een rondetafel met vier ervaringsdeskundigen om hun ondervindingen te delen.



In een korte presentatie stelden de panelleden voor hoe de reorganisatie binnen hun instelling was opgevat. **Saskia Scheltjens**, bibliothecaris van de faculteit Letteren en Wijsbegeerte aan de Universiteit Gent, beschreef de atypische opdracht waar zij in 2009 voor stond. De situatie met tientallen versnipperde vakgroepbibliotheken leidde stilaan tot groeiende gebruiker-sontevredenheid, slechte visitatierapporten en gedemotiveerd personeel. De oplossing — alles samenbrengen in één centrale faculteitsbibliotheek — moest bovendien zo snel mogelijk gebeuren, zonder facultaire meerkost en tegen de achtergrond van de grotere reorganisatie van de UGent-bibliotheken en een facultair Infrastructureel Masterplan. **Erika Meel**, diensthoofd bibliotheken van de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB), deelde haar ervaringen met een ander type centralisering. De fusie van verschillende Brusselse hogescholen en de Katholieke Universiteit Brussel, de academiseringsoperatie en de integratie van die gefuseerde entiteiten in de Associatie KU Leuven brachten een ingrijpende samensmelting van de vroegere bibliotheken met zich mee. **Patrick Hochstenbach**, digitaal architect aan de Universiteitsbibliotheek Gent, zette vervolgens uiteen hoe een IT-infrastructuur werd opgebouwd om de virtuele

diensten te verlenen die het gevolg zijn van de exponentiële groei van digitale data en het ontstaan van e-research. Tot slot gaf **Tielke Meeusen** van het Documentatie- en kenniscentrum Toerisme Vlaanderen een uiteenzetting over de opportuniteiten van de huidige herstructurering van het Agentschap Toerisme Vlaanderen naar een 'kennis- en informatiegedreven marketing-organisatie'. De gelijkenissen en verschillen tussen deze operaties waren de basis voor een interessant rondetafelgesprek.

De reorganisaties die jullie vandaag hebben voorgesteld, lijken stuk voor stuk van bovenaf opgelegd naar aanleiding van een externe financiële, organisatorische of politieke noodzaak. Is het misschien net daarom dat ze succesvol kunnen worden genoemd?

Tielke: Ik denk niet dat een reorganisatie van bovenaf daarom altijd succesvol is. Anderzijds, al zolang ik voor de Vlaamse overheid werk, spreekt men over de noodzaak van een reorganisatie. Nu is er voor de eerste keer drastisch iets veranderd, iets dat de mensen ook zien en voelen. Dat vind ik wel een heel verschil met de kleine bijstellingen uit het verleden.

Patrick: Op IT-vlak lijkt mij een reorganisatie die voortvloeit uit vragen vanuit het veld zelfs gemakkelijker tot een goed einde te brengen.

Saskia: Een reorganisatie kan wel van bovenuit opgestart worden, maar ze wordt pas succesvol op het moment dat ze van onderuit gedragen wordt. Maar eerlijk gezegd vind ik dat er in het Vlaamse bibliotheekwezen, zelfs bij grote reorganisaties, relatief weinig discussie is over de echt essentiële zaken. Overal elders is dat wel zo. In Nederland was er het OCLC-trendrapport, in andere landen woedt zelfs de discussie of je nog wel überhaupt over bibliotheken kan spreken, maar in Vlaanderen is het op dat punt verdacht stil. De visiegroep van wetenschappelijke bibliotheken is bij mijn weten nog altijd bezig aan een visietekst die gaat aangeven wat de zaken zijn waar wetenschappelijke bibliotheken in Vlaanderen vooral mee te maken krijgen.

Patrick: Misschien is er in Nederland ook gewoon een veel hardere debatcultuur?

Erika: Het is wel een feit dat reorganisaties in het buitenland vaker vanuit fundamentele inhoudelijke incentives gebeuren, om de dienstverlening aan te passen aan de tijdsgeest. In Vlaanderen gaat het meestal over geld, over rationalisatie, en wordt daarnaast de opportuniteit aangegrepen om ook nog inhoudelijk wat dingen te gaan doen.

Welke rol speelden de gebruikers bij de reorganisatie van 'hun' bibliotheken?

Saskia: De professoren, docenten en onderzoekers aan de faculteit Letteren en Wijsbegeerte waren heel erg gewend aan hun eigen vakgroepbibliotheek. Door een gesprek aan te gaan over het feit dat hedendaags onderzoek steeds meer interdisciplinair wordt en dat een handbibliotheek daar toch onvoldoende op kan inspelen, kan je hen overtuigen dat bibliotheken veel meer mogelijkheden bieden ook qua digitale dienstverlening en collectiebeheer. Een reorganisatie vereist eigenlijk evenzeer een mentaliteitswijziging op het vlak van onderwijs en onderzoek.

Erika: Het komt neer op het uitbuiten van kleine succesjes en van nieuw ontstane synergieën bij de gebruikers. Aan de HUB werken bijvoorbeeld zowel de academische masters milieupreventiemanagement als de professionele bachelors gezondheidszorg rond toxicologie. Na de reorganisatie ontdekten die elkaars



onderzoeksgebieden, elkaars databanken en elkaars informatie. Waar in het begin iedereen vroeg: “Waar is mijn bibliotheek?”, merkte je dat een aantal docenten en onderzoekers sneller de opportuniteit inzagen van een bredere, opleidingsonafhankelijke dienstverlening voor iedereen. Ik heb altijd geprobeerd die mensen mee in te zetten als ambassadeurs, voor onze pr (lacht), bij de studenten in hun opleiding. Twee, drie jaar later vraagt niemand nog “Waar is de bibliotheek van de KUBrussel?”, maar daar is een heel proces aan voorafgegaan.

Saskia: In Gent hebben we vooral gemerkt dat het gefaseerd moest worden aangepakt. Er bestond een bijna 19e-eeuwse situatie waar vakgroepen hun eigen bibliotheek gewend waren, en wij willen uiteindelijk de stap naar de 21e eeuw zetten. Toen in dit voorjaar de eerste fase van de faculteitsbibliotheek opende — een redelijk klassieke boekenverdieping — waren de meeste professoren daar ontzettend tevreden over. Maar wanneer ik erop wees dat we met veel trots nog steeds maar een 20e-eeuwse bibliotheek hadden geopend, dan zag je sommigen toch schrikken dat er nog een stap zou volgen. In fase twee en drie gaan we ons meer focussen op die 21e-eeuwse noden. Anderen gingen er dan weer van uit dat de reorganisatie volkomen tabula rasa zou maken van de 49 voormalige plaatsingssystemen; dat alles meteen beveiligd en genummerd zou zijn. Dat is gewoon een brug te ver. Als je bibliotheken die organisch uit vakgroeponderzoek zijn voortgekomen helemaal uit hun verband losscheurt, krijg je geheid een legitimiteitscrisis. Wij hebben er altijd voor gezorgd dat de gebruikers zich zoveel mogelijk betrokken zouden voelen. De systematiek van de vakgroepbibliotheken blijft daarom bewaard tot alle bibliotheken zijn verhuisd. Pas als het idee van die 21e-eeuwse faculteitsbibliotheek is ingeburgerd, gaan we over tot henummering en herplaatsing van de hele collectie.

Hoe zit het met de verhouding van de collecties in open kast en in depot na de reorganisatie?

Saskia: We grijpen de reorganisatie aan om iets meer de nadruk leggen op de digitale collecties, maar ook om een opsplitsing te maken binnen de gedrukte collecties. Nu staat alles zonder uitzondering in open kast. In de nieuwe bibliotheek zal nu ongeveer 80 procent in open kast en 20 procent in depot zitten. Dat vind ik eerlijk gezegd weinig. In de nieuwe Letterenbibliotheek van de Vrije Universiteit Amsterdam is de verhouding net omgekeerd, met slechts 20 procent in open kast. Het toekomstperspectief is dat bij de henummering een tweede beweging zou komen waarbij meer dan de helft van de collectie naar het depot zou verhuizen. Nu is dat echt nog een brug te ver. Gebruikers die louter onderzoek doen, vinden het vaak dodelijk frustrerend als iets uit het depot moet worden opgehaald. Eenmaal de hele renovatie van de Boekentoren achter de rug is, zou dat proces echter binnen het halfuur kunnen gebeuren, verzekert men mij.

Erika: Dat is voor sommigen nog te lang. (lacht)

Welke rol spelen meetinstrumenten in het reorganisatieproces?

Erika: Bij ons komt dat fundamenteel aan bod binnen de Associatie KU Leuven. Met OK!PI (zie META 2012/6) kijken we intensiever naar doelstellingen door daar indicatoren aan te koppelen. Dat zijn dan niet de indicatoren die door je bibliotheekstelsel worden gegenereerd, maar cijfers die echt iets zeggen over performantie en over in hoeverre je effectief je doel bereikt. Eén van meest actieve werkgroepen binnen de bibliotheek is die van de benchmarking kwaliteitszorg en professionalisering. Die wordt bovendien au sérieux genomen door de Commissie Algemeen Beheer van de KU Leuven, wat nodig is

om appreciatie, ondersteuning en middelen los te weken. In de toekomst werken we waarschijnlijk ook met LibQUAL en SWOT. We zouden graag associatiebreed een aantal goede indicatoren invoeren, continu opgevolgd en nuttig voor het beleid, om te kunnen benchmarken. Wij zijn daar nu zoekende ... (lacht)

Saskia: Aan de Universiteit Gent hebben we net de LibQUAL-bevraging over het hele netwerk heen een eerste keer achter de rug, gecoördineerd vanuit de centrale universiteitsbibliotheek. Daarnaast zijn we eigenlijk al twee, drie jaar ons aan het buigen over dashboards voor administratieve en beleidsmatige data. Maar daar zit nog veel ruimte voor ontwikkeling. Cijfers zijn ook



“WE MOGEN NIET ALLEEN UITGAAN VAN DE VRAGEN VAN DE GEBRUIKERS. HET IS AAN ONS OM VAN DIE VRAGEN EEN INTERPRETATIE TE MAKEN.”



Foto's: Met de klok mee vanaf links boven: Tom Cocquyt, Tielke Meeusen, Saskia Scheltjens, Erika Meel, Patrick Hochstenbach en Katrien Bergé.

niet alles. David Lankes (professor New Librarianship en directeur van het Information Institute aan Syracuse University) heeft zo net een nieuw boek uit over de relevantie van bibliotheken in het digitale tijdperk, specifiek bedoeld om je beleidsmensen te informeren over de hedendaagse ontwikkelingen van wetenschappelijke bibliotheken.

Tielke: Wij gebruiken de Balanced Scorecard, want als je geen statistieken aanlevert, val je uit de boot. Maar het kwantitatieve is voor mij niet voldoende, zo leer je niets bij over de tevredenheid van je gebruikers.

Patrick: In Gent hebben we een werkgroep webstrategie opgericht waar toch heel erg op statistieken wordt gerekend. Zo hebben we ongeveer 1000 onderzoekers ondervraagd over hun gebruik van de webdiensten van de bibliotheek van de Universiteit Gent. Komen ze vaak naar de homepage, raken ze daar via Google, via ISI? Dat leverde toch interessante feedback op om een discussie binnen de werkgroep op te starten. Ook is er dit jaar het rapport *A library with a view* verschenen, een audit van de digitale bibliotheek van de UGent door internationale experts als Kristiina Hormia-Poutanen en Herbert Van de Sompel.



Saskia: Dat is zeker interessant, maar... was het Henry Ford niet die zei: *“If I had asked people what they wanted, they would have said ‘faster horses’”*? We mogen niet alleen uitgaan van de vragen van de gebruikers. Het is vooral aan ons om van die vragen een interpretatie te maken, ze te gebruiken als startpunt.

Hebben statistische data dan geen rol gespeeld binnen het reorganisatieproces?

Saskia: Op dit moment zijn we al die data nog aan het verzamelen. Die cijfers vormden nog niet de basis voor deze reorganisatie.

Erika: Aan de HUB zijn statistieken ook maar een onderdeel. Het is overigens altijd opletten met het communiceren van cijfers

waarvan je zelf van weet dat ze beperkingen hebben of onvoldoende zijn om een beleid op te baseren. En dat is het belangrijkste, het beleid. Geen cijfers omwille van de cijfers, om mooie tabelletjes te maken, maar eerst en vooral om er daarna iets mee te doen. We zijn nog voor een groot deel zoekende om systemen te vinden die ons voldoende correcte, maar ook bruikbare kwalitatieve en kwantitatieve informatie leveren om een beleid mee te ondersteunen om mee vorm te geven. Dat moet kaderen binnen een grotere visie, maar als je een missie hebt en je probeert te onderzoeken of je in de goede richting zit, dan is het niet altijd even gemakkelijk om daar de juiste cijfers voor vinden.

Tielke: Wij organiseren tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek bij de gebruikers, maar we hebben daar bewust een jaar tussenuit gelaten tijdens de reorganisatie. Dit najaar gaat het wel interessant worden. Ik ben benieuwd of mensen zullen merken dat er iets veranderd is en dat we nu andere dingen aanbieden dan voordien. De volgende bevraging wordt een sleutelpunt om eventueel nog aan te passen of bij te sturen.

Kan een reorganisatie zonder fundamentele investeringen in de IT-poot nog wel aanspraak maken op een vernieuwde aanpak en een vernieuwde dienstverlening?

Tielke: De nieuwe gebruikers zijn nu eenmaal zogenaamde *digital natives*. Wij moeten daar zeker op voorbereid zijn en op inspelen.

Patrick: Ik ben het in ieder geval niet eens met zij die stellen dat IT de mensen wegtrekt uit de bibliotheek. Zeker binnen de *humanities* liggen inderdaad gouden kansen voor bibliotheken. Je kunt als bibliotheek geen diensten meer leveren voor natuur- of wiskundigen, die hebben hun eigen wereld en daar moet je niet op de proppen willen komen met bibliotheekdiensten, data of opslag. Er staan heel vaak onderzoekers aan onze deur om te vragen of wij middelen hebben om datasets op te slaan of te indexeren. En wij hebben die knowhow in huis maar zitten vastgebakken aan onze collectie. Maar als je dat loslaat... Vorig jaar stond in er in *NRC Handelsblad* een artikel over archieven en bibliotheken die hun datasets online plaatsten. Hoewel je als bibliotheek een kans hebt om met dat soort datasets de samenwerking beter te ondersteunen, was er toch vaak frustratie van onderzoekers die er niet echt mee konden werken.

Saskia: Op het vlak van ondersteuning en samenwerking met onderzoekers vormen mijns inziens de *digital humanities* onze grootste kans. En de relatie met IT moet uitgediept worden. Dat zijn mijn to do's voor de volgende jaren. Ook onderzoeksdata, zoals Patrick heeft uiteengezet, daar doen we eigenlijk nog maar weinig mee. Dat moet absoluut beter.

Moet de bibliotheeksector, met het oog op digital humanities, niet tot een meer gemengd profiel komen en onderzoekers actiever betrekken bij het beheer van informatie?

Saskia: Aan Amerikaanse en Canadese wetenschappelijke bibliotheken woedt sinds kort een interessante nieuwe discussie over *alternative academics*. De Canadese universiteitsbibliothecaris Jeff Trzeciak had op een lezing bij Penn State University aangekondigd dat hij — overigens ook na een reorganisatie — enkel nog postdocs zou gaan aanwerven. Geen mensen meer met een bibliotheekopleiding, maar *alternative academics* met ervaring in het onderzoek die zich dan konden bijscholen op het vlak van informatiebeheer en informatica. Daarnaast hebben enkele *alternative academics* samen met bibliothecarissen een e-book geschreven om hun dagdagelijkse taken in de verf te zetten. Interessant genoeg kwam er al snel tegenwind van

“VAN HET NUT VAN SOCIAL MEDIA BEN IK STEEDS MINDER OVERTUIGD.”

“ONDERZOEKERS VINDEN HET VAAK DODELIJK FRUSTEREND ALS IETS UIT HET DEPOT MOET WORDEN OPGEHAALD.”

alternative librarians, die het stereotiepe beeld willen bestrijden dat in de *digital humanities* van de bibliothecaris bestaat.

Patrick: We werken nu in Gent aan een project met Shared Canvas — dat is software die zo is geconfigureerd dat onderzoekers overal ter wereld samen, via een website, aan deze datasets kunnen werken.

Saskia: Wat ontwikkeld wordt door bibliotheken aan programma's, is vaak heel erg zorgvuldig en open maar je merkt inderdaad dat onderzoekers regelmatig niet het geduld hebben om daar op te wachten. Dan zoeken ze vaak hun toevlucht tot sociale onderzoeksplatformen die helemaal niet zo open zijn. De grootste verzameling onderzoekers vind je tegenwoordig op academia.edu, dat losstaat van elke instelling en eigenlijk een commercieel product is. Dat vind ik een opvallende ontwikkeling waar we onze ogen niet voor moeten sluiten. Het bouwt verder op data uit open repositories van universiteiten. De kennis die daar gedeeld wordt, zit niet meer in universiteiten; de onderzoekers zijn daar aan het communiceren en niet meer op lokale en publieke platformen.

Kan het voorzien van zo'n infrastructuur een overheidstaak zijn, zoals SURFnet bijvoorbeeld?

Saskia: Oh, ik vind SURFnet een schitterend initiatief, maar persoonlijk geloof ik niet in dure overheidsinitiatieven om een soort van recreatie te maken van iets wat ergens anders al bestaat.

Tielke: Tegen dat zoiets op poten staat, heeft de commerciële sector al weer een nieuw product uitgevonden dat werkt en mensen aantrekt.

Patrick: Maar toch, *digital humanities* zijn zo'n specifieke niche dat daar weinig commerciële opportuniteiten voor bestaan. Als bibliotheek kan je dan wel speciaal mensen in dienst nemen om die IT-expertise ter beschikking te stellen.

Saskia: Je hebt gelijk, kijk bijvoorbeeld naar Zotero, wat echt een databeheersysteem is om je annotaties en dergelijke bij te houden. Dat is oorspronkelijk ontwikkeld door de George Mason University in Virginia (USA) in samenwerking met haar bibliotheek. Maar ik denk dat je, zeker in Vlaanderen, moet beseffen dat je een piepkleine, onderbemande, ondergefinancierde perifere speler bent die alleen overeind kan blijven als je slim en pragmatisch omspringt met wat er wel is.

Kunnen sociale media misschien een rol spelen?

Tielke: Ik ben er van overtuigd dat wij aanwezig moeten zijn op de plaatsen waar onze gebruikers zijn. De catalogus is maar de ruggengraat en ze wordt vaak zelfs niet meer rechtstreeks geraadpleegd. Onze mensen gebruiken intranet en zitten op Yammer of Twitter. Dat moeten we gebruiken om onze klanten te bereiken. Het vergt wel veel energie en moeite om het consequent vol te houden.

Saskia: Van het nut van sociale media voor bibliotheken ben ik steeds minder overtuigd. Toen ik in het Rijksmuseum Amsterdam werkte, was ik intensief bezig met Web 2.0, Bibliotheek 2.0,... Toen zag ik dat allemaal heel goed zitten. Maar in de praktijk zijn het altijd dezelfde mensen die je tegen komt. Als je na zeven jaar de evaluatie maakte van sociale media en hun betekenis voor de 'sociale bibliotheek', dan vind ik het resultaat eigenlijk maar mager. Dat geldt ook voor openbare bibliotheken, waar ze echt op sociale media en het reële gebruik daarvan hebben ingezet. Je moet inderdaad dicht bij je gebruikers staan, maar

of sociale media daar nu de weg naar toe zijn? Slechts gedeeltelijk, vrees ik.

Patrick: Toch, behalve Facebook en de meer mainstream sociale media bestaan er ook zeker andere tools voor transcripties en transliteraties die wel hun nut bewijzen.

Saskia: Ja, maar daar zitten vaak commerciële of niet-universitaire producten bij waar de bibliotheek eigenlijk al — maar daar verschillen we van mening — het pleit voor een deel heeft verloren. Dat zijn producten die qua innovatie veel sneller zijn dan wij. Zo kunnen wij enkel nog maar reproduceren wat er eigenlijk al bestaat.

Zijn de noden bij wetenschappelijke bibliotheken die aan de academische wereld verbonden zijn enerzijds en wetenschappelijke bibliotheken bij de overheid anderzijds niet erg verschillend? Of liggen in de samenwerking tussen beiden net onbenutte kansen?

Tielke: Ik vind het veld te gefractioneerd en de kansen en sterktes ervan onderbenut. Het schaalniveau ligt misschien wel anders, maar de problemen waar je mee te maken krijgt, die kunnen hetzelfde zijn. Op dat vlak denk ik wel dat dat nuttig is, ja. Je hebt enerzijds de gevestigde wetenschappelijke bibliotheken, maar er zijn ook de studie bureaus die vaak een heel goede bibliotheek hebben en tussen de mazen van het net vallen. Je hebt de grote koepels van de universiteitsbibliotheken, je hebt de Vlaamse overheid,... We moeten allemaal met de neus in dezelfde richting op de lange termijn gaan denken waar we heen willen, en niet zomaar meerrollen met wat er al gaande is.

Saskia: Samenwerking en netwerking is iets wat manifest ondergebruikt wordt in Vlaanderen. Dat merk je op het vlak van collectievorming, op het vlak van expertise enzovoort. Je merkt wel dat de mentaliteit wijzigt. Over collectievorming starten wij in Gent binnenkort voor het eerst intensief overleg met de openbare bibliotheek, omdat ook hun depots eindig zijn. Zelfs met de verhuis naar de Waalse Krook. (lacht) Er zijn gewoon heel wat kansen om het beter te doen die we kunnen en moeten grijpen. Eén van de zaken waar de VVBAD volgens mij wel een grotere rol kan spelen is communicatie. De VVBAD ziet vanuit een heel ander standpunt wat er allemaal gebeurt, de vereniging kan ergens een soort van vergrootglas op richten en dat mee helpen communiceren naar anderen. Dat is iets waar het organisaties die overbevraagd zijn heel vaak aan ontbreekt. Je bent zo druk bezig dat je vergeet dat de helft van het werk bestaat uit het uitzuiven van wat je doet en dat je daar tijd voor moet uittrekken.

Erika: Soms leer je eigenlijk het meest van iemand of van een organisatie die heel andere dingen doet. Door het *out-of-the-box*-denken beseffen dat je met die werkwijze ook iets mee kan aanvangen. Als we hier allemaal zitten te klagen over onderfinanciering, dan heb je daar achteraf niet aan, behalve misschien het gevoel dat je er niet als enige mee kampt.

Bedankt voor dit boeiende gesprek! ■■

- > Lankes, R. David (2012). *Demanding Better Libraries For Today's Complex World*. Jamesville, NY: Riland Publishing.
- > A library with a view: <http://search.ugent.be/meercat/x/view/rug01/001807959>
- > <http://www.nrc.nl/nieuws/2011/09/10/nederlandse-digitale-archieven-blijken-nauwelijks-bruikbaar/>