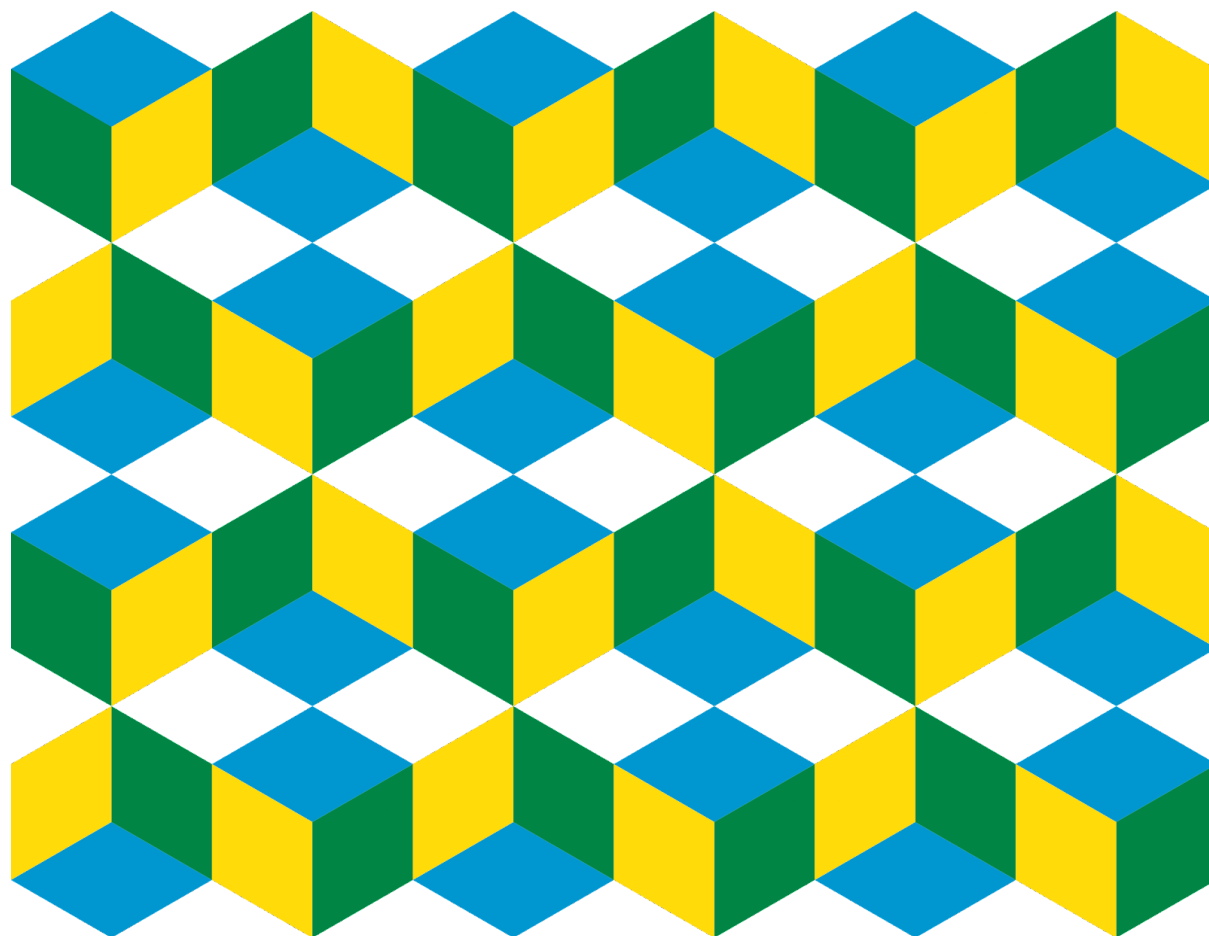


Digitale strategie 2023 – 2033

Openbare bibliotheken in Vlaanderen en Brussel¹



Cultuurconnect

¹ Met Brusselse openbare bibliotheken bedoelen we in deze context de bibliotheken die lid zijn van het Nederlandstalige netwerk van Brusselse Bibliotheken in het Brussels hoofdstedelijk gewest.

Inhoud

Inleiding	3
Visie op de bibliotheek	4
Strategische doelen en prioriteiten	8
Formules en bouwstenen	10
Innovatieagenda	13
Conclusies	16
Bijlage A - Samenstelling stuurgroep	18
Bijlage B - Projectideeën	19
Bijlage C - Algemene en ontwerpprincipes	22

Inleiding

Het eengemaakte bibliotheekstelsel en de vernieuwing van het dienstenmodel waren de voorbije jaren de twee belangrijkste projecten op de innovatieagenda van Cultuurconnect en de openbare Nederlandstalige bibliotheken in Vlaanderen en Brussel. Hiermee is de transformatie naar een modernere, eenvoudiger en opener gemeenschappelijke architectuur grotendeels voltooid. Intussen zijn de maatschappij en de bibliotheeksector niet stil blijven staan. De digitalisering schrijdt voort en levert zowel nieuwe mogelijkheden als nieuwe dilemma's op, niet in de laatste plaats op het gebied van digitale inclusie.

Tijd om te reflecteren en nieuwe plannen te maken. De in dit document gepresenteerde digitale strategie is daar een aanzet toe. Een strategie is nog geen uitvoeringsprogramma, maar kan wel houvast bieden bij het uitwerken daarvan. Die houvast is nodig om tegen de achtergrond van de dynamiek in het digitale domein, maatschappelijke complexiteit, krimpende budgetten en een grote diversiteit binnen de sector tot zinvolle keuzes en uiteindelijk ook effectieve innovaties te komen.

Cultuurconnect heeft als taak om de bibliotheken van digitale gereedschappen te voorzien waar zij – en meer bepaald hun gebruikers – daadwerkelijk wat aan hebben. Deze strategie kwam dan ook in samenspraak met een stevige vertegenwoordiging van de bibliotheken tot stand. Daarnaast bevroegen de opstellers de sector en leerden zij van wat er in andere landen gaande is in het domein van de digitale bibliotheekdiensten.

Het resultaat is de richting, zoals gepresenteerd in dit document. Een richting

die naast verdere uitwerking ongetwijfeld ook regelmatig bijstelling behoeft, maar de sector in ieder geval in staat stelt de - beperkte - beschikbare middelen optimaal in te zetten. Dit, met als ultiem doel om maximaal bij te dragen aan de realisatie van de missie van de openbare bibliotheken die onverminderd relevant blijft en die bij deze gelegenheid opnieuw is verwoord.

Stuurgroep

Het opdrachtgeverschap voor deze strategie was in handen van de nieuwe Stuurgroep Digitale Bibliotheek. Deze stuurgroep is in het leven geroepen om de strategische governance te voeren ten aanzien van de digitale activiteiten en diensten van Cultuurconnect. Zo zal hij onder meer de taak hebben mee de overkoepelende strategie te bepalen en de krijtlijnen uit te zetten voor de innovatieagenda van de komende jaren. Ook volgt de stuurgroep het geheel van de digitale bibliotheekdiensten van Cultuurconnect op, kan hij accenten leggen en over innovatiedomeinen beslissen, zonder met de dagdagelijkse werking bezig te zijn.

De stuurgroep is samengesteld uit 18 vertegenwoordigers van de brede bibliotheeksector, van zowel grote als kleine bibliotheken uit Vlaanderen en Brussel. Een lijst van leden is opgenomen als bijlage A. De stuurgroep werd bij het ontwikkelen van deze strategie ondersteund door Cultuurconnect en door Xentropics Informatiemanagement.

Brussel, juni 2023

Visie op de bibliotheek

Sinds de decentralisering van het cultuurbeleid is er feitelijk geen beleidskader op sectorniveau meer voor de bibliotheken in Vlaanderen en Brussel. Het is niet evident om in een decentraal stelsel te komen tot een digitale strategie die zinvol en bruikbaar is voor alle bibliotheken.

Het is om die reden dat de stuurgroep getracht heeft een visie op de openbare bibliotheek te formuleren, die als context kan dienen voor haar werkzaamheden en strategieontwikkeling binnen het digitale domein. Deze visie is onder meer gebaseerd op een bevraging van de sector. Naast de kernvisie bevat ze ook een missie, definities van doelgroepen en een specifieke paragraaf over digitalisering. Dit hoofdstuk vat zowel de uitkomsten van de sectorbevraging als de visietekst samen.

Bevindingen bevraging sector

De bevraging van de sector vond plaats door middel van een online enquête. 178 respondenten vulden de vragenlijst volledig in en zij vertegenwoordigen 144 bibliotheken uit heel Vlaanderen en Brussel.

Gevraagd naar welke elementen terug zouden moeten komen in de missie van de bibliotheek, plaatsen de respondenten **lezen en leesplezier** resoluut op de eerste plaats. De informatiefunctie van de bibliotheek en ook een radicale keuze voor de maatschappelijke bibliotheek kunnen op minder draagvlak rekenen. Wel blijkt uit de antwoorden het besef dat **21^e-eeuwse vaardigheden** belangrijker worden en dat de functie van **de bibliotheek evolueert en breder wordt**. Bibliotheken lijken het moeilijk te vinden om daarin keuzes te maken. Er is eerder een neiging om taken en aandachtsgebieden uit te breiden.

Wat betreft de doelgroepen van de bibliotheek blijft de **jeugd** de belangrijkste. In toenemende mate wordt er een urgentie gevoeld om er te zijn voor **'sociale doelgroepen'**, zoals mensen die drempels ervaren bij het lezen, het vinden en gebruiken van informatie en/of om hun weg te vinden in de digitale samenleving. Deze aandacht lijkt enigszins ten koste te gaan

van de meer zelfredzame groep, terwijl er ten aanzien van de fervente lezers gekozen wordt voor bestendigen van het gevoerde beleid. Anders dan bij de missie worden er ten aanzien van de aandacht voor doelgroepen dus wel keuzes gemaakt door de respondenten.

Ook voor de fysieke collectie kiezen de respondenten voor consolidatie. Audiovisuele materialen, games en software op fysieke dragers zullen langzaam verder uitdoven. Wel zal er **meer aandacht zijn voor leermaterialen en anderstalige materialen** binnen de fysieke collectie. Voor de digitale collectie geldt ook een toegenomen aandacht voor **educatieve content** en **vervanging van fysieke materialen** door digitale. Het denken over curatie van digitale bronnen en het toevoegen van digitale content door gebruikers van de bibliotheek is geen gemeengoed.

Ten aanzien van de dienstverlening geldt eveneens dat bibliotheken eerder voor een benadering van geleidelijke verandering kiezen. De meeste aandacht gaat naar **dienstverlening rond de eigen collectie en faciliteiten**. Ze voorzien wel dat er meer nadruk zal komen op **educatieve diensten** (zoals een eigen cursusaanbod), **programmering** en de **doorverwijsfunctie**.

Bibliotheken die ook inzetten op specifieke diensten voor de eigen buurt of contentcuratie vormen een uitzondering.

Ten slotte hebben de respondenten ook hun opvattingen gedeeld over waar de dienstverlening van de bibliotheek plaatsvindt. De **centrale vestiging blijft**, terwijl **filialen onder druk** staan. **Scholen** krijgen de komende jaren een grote focus qua ontwikkeling van dienstverlening, terwijl er online een verschuiving van de eigen website naar **app, mail** en **social media** wordt voorzien. Er is voorzichtigheid als het gaat om het aanbieden van bibliotheekdiensten op fysieke locaties buiten de bibliotheek of op school.

Kortom: de bibliotheken zien de veranderingen om hen heen en bewegen daarin mee. Op enkele uitzonderingen na kiezen ze er niet voor om daarin voorop te lopen of radicale keuzes te maken. Ze vertrekken eerder vanuit wat ze hebben en bouwen daar gestaag op voort. In het digitale domein wordt er dan ook vooral verder gewerkt vanuit het referentiekader van de fysieke bibliotheek. Ontwikkelingen zijn vooral te verwachten ten aanzien van de sociale doelgroepen (e-inclusie), educatieve content, samenwerking met en in scholen en digitalisering van het contact met de gebruiker.

Missie en visie

Op basis van de uitkomsten van de bevraging en diverse strategische documenten uit andere landen heeft de stuurgroep een missie en een visie geformuleerd². Deze houden nadrukkelijk rekening met de diversiteit binnen de sector en de voorkeur voor geleidelijke verandering,

² Zie

<https://www.cultuurconnect.be/nieuws/visietekst-digitale-bibliotheek>

zonder de ontwikkelingen in het bibliotheekvak en de maatschappij te veronachtzamen. De stuurgroep heeft getracht de juiste balans tussen ambitie en focus enerzijds en realisme en ruimte voor lokale accenten anderzijds te vinden.

Dit resulteert in de volgende **brede missie**:

Bibliotheken zijn er om iedereen die dat wil of nodig heeft te helpen bij het ontwikkelen van geletterdheid in de brede zin. Tevens bevorderen zij leesplezier, een open blik op de samenleving en digitale, sociale en culturele inclusie. Ze voorzien laagdrempelig toegang tot kennis, cultuur en informatie, ondersteunen en inspireren hierbij en stimuleren een levendige leescultuur bij alle groepen in de samenleving. Zo kan iedereen meedoen in de maatschappij, zich persoonlijk uitdrukken en ontwikkelen en ervaringen, hulpmiddelen en vaardigheden delen. De bibliotheek is een warme, openbare huiskamer, waar iedereen welkom is.

Bibliotheken geven op verschillende manieren invulling aan hun streven om deze missie of delen daarvan te verwezenlijken. De stuurgroep ziet daarin zowel internationaal als in Vlaanderen en Brussel een aantal trends, die samen haar 'gegeneraliseerde' visie op de bibliotheek vormen:

1. **Lezen** blijft de basis. Bibliotheken hebben zich ontwikkeld rond het boek. Hoewel vorm en inhoud veranderen, blijft het (kunnen) lezen van teksten, feitelijk of verhalend van aard, centraal staan in de werking van de bibliotheken. Daartoe onderhouden zij een rijke, relevante en toegankelijke collectie en blijven ze inzetten op leesbevordering in de brede zin van het woord;

2. Een versterking van de rol van bibliotheken in **leerprocessen**. Iedereen kan bij de bibliotheek terecht voor hulpmiddelen, een studieplek en programma's ten behoeve van zijn persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld op het gebied van culturele, digitale of technische vaardigheden. Daarnaast bevorderen bibliotheken **e-inclusie** en ondersteunen ze mensen met lees-, leer- of participatieachterstanden. Bibliotheken faciliteren bovendien het onderwijs door ondersteuning van onderwijsprofessionals, scholen en hun leerlingen;

3. Ontwikkeling van bibliotheken als **'derde plek'**: een unieke fysieke of virtuele plaats, naast thuis, school of werkplek en wars van commerciële invloeden, waar iedereen zich welkom voelt. Je komt er om gebruik te maken van gedeelde voorzieningen, materialen en programma's, om inspiratie op te doen, anderen te ontmoeten, hulp te krijgen, vaardigheden op te doen of gewoon te ontspannen.

Doelgroepen

De visie van de stuurgroep op de bibliotheek in de komende jaren moet ook een antwoord geven op de vraag tot wie bibliotheken zich zullen (blijven) richten. Hiertoe heeft de stuurgroep 'persona's' ontwikkeld voor de volgende doelgroepen.

Jeugd en gezinnen: deze doelgroep vormt het hart van het bibliotheekpubliek. Voor kinderen die leren lezen, taken voorbereiden of huiswerk maken en de wereld nog maar net aan het ontdekken zijn, is de bibliotheek de 'derde plek' bij uitstek, waar ze zich thuis voelen en gestimuleerd worden in hun creatieve, sociale en digitale ontwikkeling;

Leerkrachten en leerlingen: de scholenwerking is dé hefboom om kinderen

en jongeren te bereiken. Leerkrachten en leerlingen gebruiken de collecties en voorzieningen van de bibliotheek. De bibliotheek faciliteert en stimuleert leerkrachten zodat zij behalve gebruikers ook ambassadeurs van de bibliotheek worden;

Sociale doelgroepen: de 'maatschappelijke bibliotheek' richt zich specifiek op mensen of groepen die om uiteenlopende redenen meer ondersteuning nodig hebben en werkt hiertoe samen met diverse actoren aan een inclusief aanbod. Binnen deze doelgroep onderscheiden we drie specifieke subgroepen: laaggeletterden, digitaal laaggeletterden en nieuwkomers;

Intensieve cultuur- en mediagebruikers: wat deze groep bindt is dat zij gebruik maken van allerlei soorten media, informatiebronnen en culturele uitingen en activiteiten. Zij zijn geïnteresseerd in verhalen, fictief of informatief, onafhankelijk van het medium waarmee ze verteld worden. Binnen deze groep hebben we speciale aandacht voor de 'fervente lezers'.

Impact van digitalisering

Met het oog op haar opdracht heeft de stuurgroep specifiek gekeken naar de impact van digitalisering op de bibliotheken en daarin drie aandachtspunten geformuleerd:

1. Impact op de **collectie:** digitalisering creëert een alternatief aanbod, maar bibliotheken ervaren wettelijke, commerciële en financiële belemmeringen bij het uitbreiden van hun collectie met digitale bronnen. De aard van de collectie verandert: gedigitaliseerde versies van fysieke media en interactieve informatieobjecten winnen aan belang. Dit brengt dynamiek en

vraagstukken voor beheer en ondersteuning met zich mee;

2. Impact op de **dienstverlening**: gebruikers verwachten gemak en snelheid door digitale transformatie. De lat ligt hoger voor responstijden, toegankelijkheid, aantrekkelijkheid en merkbeleving. Sommige gebruikers ervaren nieuwe drempels en hebben meer ondersteuning nodig. Bibliotheken moeten zich hiervoor extra inspannen. Digitale mogelijkheden bieden echter ook personalisatie, inzicht in behoeften en geautomatiseerde respons;

3. Impact op de **bibliotheekorganisatie**: digitalisering beïnvloedt de bibliotheek op drie fronten. Medewerkers moeten nieuwe vaardigheden verwerven en bijhouden. De afhankelijkheid van technologie groeit, met complexiteit, kosten en risico's tot gevolg. Automatisering en digitale hulpmiddelen veranderen werkprocessen. Bovendien versterken AI en samenwerking tussen bibliotheken deze verandering.

Besluit

In een dynamische, steeds meer digitale context blijft de missie van de bibliotheken overeind. De visie op wat een bibliotheek precies is, is wel aan verandering onderhevig. En omdat de middelen niet onbeperkt zijn, worden bibliotheken gedwongen om keuzes te maken en samen te werken om zich als sector staande te houden in een omgeving die onmiskenbaar competitiever wordt.

Zonder zich over te geven aan het marktdenken, zullen bibliotheken rekening moeten houden met de effecten hiervan op hun eigen effectiviteit in de verwezenlijking van hun missie. De vraag die op het bord van de Stuurgroep Digitale Bibliotheek ligt, is: wat hebben bibliotheken de verschillende doelgroepen te bieden te midden van al dit 'digitale geweld'?

Strategische doelen en prioriteiten

Na vaststelling van de visie heeft de stuurgroep zich gericht op het formuleren van strategische doelen en het aanbrengen van prioriteiten hierin. Zo ontstaat er een strategisch kader om projectvoorstellen, budgetverdelingen en nieuwe initiatieven en ontwikkelingen binnen de coöperatieve samenwerking tussen bibliotheken en Cultuurconnect aan te toetsen.

Strategische doelen

De door de stuurgroep vastgestelde strategische doelen richten zich voornamelijk op de digitale dienstverlening van bibliotheken aan gebruikers. Het gebruikers- of maatschappelijke perspectief is daarbij leidend. Uiteraard zijn er ook (afgeleide) doelen denkbaar die betrekking hebben op interne werkprocessen of op de samenwerking tussen bibliotheken onderling en met Cultuurconnect. Aan die aspecten wijden we in het volgende hoofdstuk een aparte bouwsteen 'optimalisatie operationele processen'.

De stuurgroep heeft op basis van de visietekst de volgende zeven strategische doelen vastgesteld. In willekeurige volgorde:

Doel 1 - Openbare bibliotheken leveren door middel van hun digitale aanbod een meetbare bijdrage aan een positief leesklimaat;

Doel 2 - Het digitale aanbod is inhoudelijk aantrekkelijk, divers en relevant. Het gebruik, de benutting en het bereik ervan groeien;

Doel 3 - Het digitale aanbod van bibliotheken bereikt de aangewezen doelgroepen en draagt aantoonbaar bij tot een hogere (e-)inclusiegraad;

Doel 4 - Bibliotheken hebben een onderscheidend digitaal aanbod gericht op 'een leven lang leren';

Doel 5 - Een groot deel van de scholen maakt (intensief) gebruik van het digitale aanbod van de bibliotheek en is hier tevreden over;

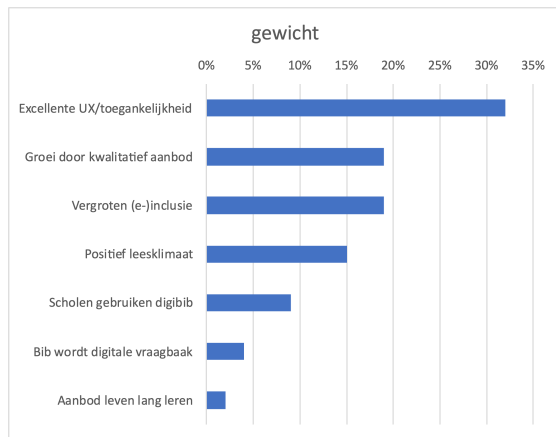
Doel 6 - De bibliotheek profileert zich als digitale, laagdrempelige, lokale vraagbaak op digitaal, sociaal en cultureel gebied en speelt deze rol met verve;

Doel 7 - De digitale bibliotheek voldoet aan hoge, actuele standaarden ten aanzien van vormgeving, toegankelijkheid en gebruikersbeleving.

Aangebrachte prioriteiten

Omwille van het budgettaire kader, de kleinschaligheid en diversiteit van de sector en de omvang van de digitale opgave is het niet realistisch om ervan uit te gaan dat alle doelen voor alle bibliotheken even relevant en haalbaar zijn. Bovendien moet ook Cultuurconnect rekening houden met de mensen en middelen die ze ter beschikking heeft. De stuurgroep verwacht de strategische doelen dan ook tegen elkaar te moeten afwegen bij het ontwikkelen, uitvoeren en bijstellen van de digitale innovatieagenda die ze samen met Cultuurconnect zal realiseren.

Door middel van de verdeling van een fictief budget heeft de stuurgroep daarom aan elk van deze doelen een gewicht toegekend, zoals weergegeven in onderstaande grafiek.



Zoals uit de grafiek blijkt, kiest de stuurgroep ervoor het **zwaarste gewicht** toe te kennen aan de realisatie van een **'excellente gebruikerservaring'** en een **optimale toegankelijkheid** (doel 7). Verder ziet de stuurgroep een belangrijk aandeel voor de digitale bibliotheek in de groei van het **gebruik en bereik** van de bibliotheekcollectie (doel 2), het vergroten van **e-inclusie** (doel 3) en het stimuleren van een **positief leesklimaat** (doel 1).

Digitale diensten voor scholen (doel 5), de digitale referentiefunctie (doel 6) en een digitaal aanbod voor een leven lang leren (doel 4) krijgen minder prioriteit, maar dat wil niet zeggen dat deze doelen niet belangrijk zijn. Het **streven is alle doelen te behalen**, maar wanneer er keuzes gemaakt moeten worden, is het uitgangspunt een verdeling van middelen en aandacht volgens de toegekende gewichten.

Eenheid in verscheidenheid

Voor deze doelen en prioriteiten geldt net als voor de visie dat deze slechts richtinggevend kunnen zijn voor individuele bibliotheken. Bibliotheken maken - in samenspraak met de lokale besturen - hun eigen afwegingen en geven op hun eigen manier invulling aan de taken van de openbare bibliotheek.

De stuurgroep probeert met het formuleren van deze doelen een kader te scheppen dat voor zoveel mogelijk bibliotheken bruikbare en relevante elementen bevat en waarmee Cultuurconnect aan de slag kan. Daarbij kijkt ze vooral naar het digitale domein. Dit kan echter niet los worden gezien van andere beleidsdomeinen.

De stuurgroep heeft vastgesteld dat het op sectorniveau ontbreekt aan strategische kaders, bijvoorbeeld ten aanzien van een actueel thema als e-inclusie of de samenwerking met scholen. Dat maakt het lastig om binnen het digitale domein met goede oplossingsrichtingen te komen die de strategie en werking van de bibliotheken in andere beleidsdomeinen ten volle ondersteunen. Hier ligt een uitdaging voor de sector.

Formules en bouwstenen

De strategische doelen uit het vorige hoofdstuk zijn voor de verschillende in de visie geïdentificeerde doelgroepen in verschillende mate relevant en vergen een aanpak op maat per doelgroep. Tevens geldt – zoals aan het eind van het vorige hoofdstuk al geconcludeerd – dat er een aanzienlijke verscheidenheid is binnen de sector en dat de doelen voor elke bibliotheek een andere relevantie en betekenis kunnen hebben.

Om in deze pluriforme context toch voldoende focus, efficiëntie en effectiviteit te behouden, heeft de stuurgroep een model ontwikkeld op basis van ‘formules’ en ‘bouwstenen’. Deze bieden zowel structuur en houvast voor Cultuurconnect in haar rol als centrale ondersteunende organisatie, als de nodige flexibiliteit in de toepassing in de praktijk van de individuele bibliotheken.

Digitale formules

Met een digitale formule bedoelen we het **coherente geheel aan vormgeving, processen, technologie en ‘benaderingswijze’** dat ten grondslag ligt aan de digitale dienstverlening aan een specifieke groep gebruikers. Het is de mix die in belangrijke mate de uiteindelijke gebruikerservaring bepaalt, door een goede afstemming van de verschillende componenten op elkaar en op de doelgroep.

De formules worden uitgewerkt op centraal niveau, maar zullen hun uiteindelijke vorm pas aannemen bij toepassing in de lokale context van een bibliotheek of een groep samenwerkende bibliotheken. De stuurgroep heeft een zestal formules vastgesteld die hierbij – na verdere uitwerking – als sjabloon kunnen dienen.

Formule Basis - De basisinrichting van de digitale bibliotheek. Dit is de digitale bibliotheek die iedereen gebruikt. Hier zitten de meest essentiële en generieke functionaliteiten in en alle content zonder verdere selecties. Deze formule vormt ook de basis voor de andere formules, die hierop voortbouwen. In de digitale basisformule zijn ook de belangrijkste principes verwerkt die leiden tot een consistente en excellente

gebruikerservaring (ook onderdeel van bijlage C);

Formule Intensief - Deze formule is vooral gericht op de intensieve mediagebruiker. Deze is op zoek naar inspirerende, verdiepende of ontspannende content. Binnen deze formule is er veel aandacht voor presentatie, mogelijkheden om te ontdekken en een divers, hoogwaardig aanbod met accenten op het vlak van cultuur en persoonlijke ontwikkeling;

Formule Jeugd - Deze formule richt zich op de leefwereld en het niveau van informatievaardigheid van de jeugd, buiten de context van de schoolomgeving. De nadruk ligt dus op (lees)plezier, spel, ontspanning en minder op leren. Selectie van content gebeurt op basis van leeftijdsgroepen en interessegebieden, en een sterk aangepaste gebruikerservaring;

Formule School & Bib - Deze formule is gericht op scholen en richt zich zowel op leerkrachten als leerlingen. In het aanbod zitten specifieke diensten voor de school en de content is vooral gericht op lezen en leren. Deze formule biedt een meer gestructureerde benadering dan de formule jeugd en sluit nauw aan op de onderwijspraktijk;

Formule E-inclusief - Deze formule is zowel qua aanbod als qua wijze van aanbieden aangepast aan de specifieke noden van de geselecteerde doelgroepen in het domein van de e-inclusie. In het algemeen gaat het om (digitaal) laaggeletterden en anderstaligen. Voor sommige bibliotheken komen daar wellicht doelgroepen met achterstanden of specifieke noden ten aanzien van de 21e-eeuwse vaardigheden bij. Denk ook aan functionaliteiten die de toegankelijkheid verhogen, maar niet eenvoudig in de basisformule te realiseren zijn;

Formule Persoonlijk - Dit is een flexibele formule die het mogelijk maakt voor gebruikers om hun eigen digitale bibliotheek samen te (laten) stellen op basis van hun voorkeuren en gebruik.

Voor elk van deze formules kan Cultuurconnect bv. een referentie- implementatie en een handleiding ontwikkelen. Deze zouden door bibliotheken dan gebruikt kunnen worden om de formule lokaal te implementeren: geheel, gedeeltelijk of in aangepaste vorm. Hoewel we streven naar enige consistentie om de implementatie van de formules over heel Vlaanderen en Brussel te bewerkstelligen, is er de nodige ruimte voor lokaal maatwerk.

Bouwstenen

De digitale formules kunnen opgebouwd worden met behulp van producten en diensten die Cultuurconnect zal (door)ontwikkelen en aan de bibliotheken ter beschikking stellen: de digitale bouwstenen. Bibliotheken kunnen er ook voor kiezen om eigen oplossingen te gebruiken als die beter aansluiten bij de lokale situatie en noden. Voor de sector is het echter het meest efficiënt en uiteindelijk ook doeltreffend als zo veel mogelijk bibliotheken kiezen voor de

collectief ontwikkelde bouwstenen. Het is dan uiteraard wel zaak dat deze voldoende flexibel, gebruiksvriendelijk en functioneel zijn.

De bouwstenen zullen bestaan uit **concepten, diensten, producten en andere hulpmiddelen** die ingedeeld kunnen worden in de volgende vier thematische clusters.

Bouwsteen Content - gaat over alle 'inhoud' die de bibliotheek te bieden heeft. Behalve de boekencollectie betreft het audiovisuele media en andere materiaalsoorten, maar bijvoorbeeld ook e-boeken, databases, cursussen en de programmering van activiteiten. Metadata horen niet bij deze bouwsteen;

Bouwsteen Zoeken, vinden & verwijzen
Deze bouwsteen betreft alle diensten, systemen en processen die te maken hebben met het toegankelijk maken van de content door middel van zoeken, filteren, combineren of verwijzen. Denk aan metadata, zoektechnologie, indexen, beheer van verwijsinformatie, kennisbeheer en ondersteuning van de gebruiker bij het zoeken en vinden van informatie of externe bronnen;

Bouwsteen Samen werken, leren en delen
Deze bouwsteen betreft voornamelijk functionaliteit op het gebied van digitaal leren en alle sociale functies die nodig zijn om samenwerking tussen gebruikers mogelijk te maken. Denk aan een platform voor online leren, functionaliteit voor scholen, digitale community-functies en deelfuncties voor content-items, zoals een deelknop of een gedeelde boekenplank etc.

Bouwsteen Gebruikersinformatie, -interactie en -ervaring (I₂X) - omvat alle functies die te maken hebben met de

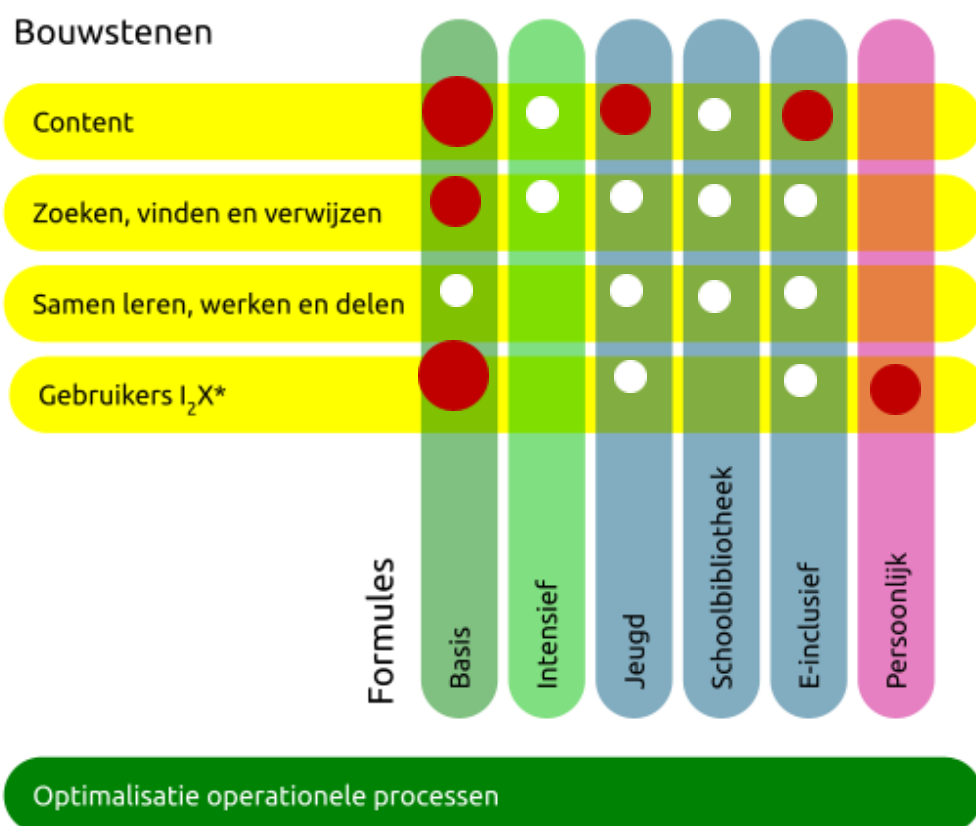
individuele gebruiker: gebruikerservaring, interactie met de gebruiker en informatie over de gebruiker. Dit is het domein van UX, CRM en digitale communicatiekanalen.

'bouwsteen' draagt op indirecte wijze bij aan de digitale formules en stelt bibliotheken in staat efficiënter (samen) te werken, zodat er ruimte ontstaat voor vernieuwing.

Matrix

Hieronder volgt een grafische weergave van de matrix die ontstaat als we de bouwstenen en formules ten opzichte van elkaar projecteren. In dit model is naast de bouwstenen ook een balk 'optimalisatie operationele processen' voorzien. Deze

De rode cirkels markeren strategische speerpunten, de witte de iets minder prioritaire aandachtsgebieden (op basis van de geprioriteerde strategische doelen, maar nu vertaald in formules en bouwstenen).



Innovatieagenda

De bouwstenen die nodig zijn om de formules vorm te geven, bestaan al voor een deel en zullen deels nog worden ontwikkeld. Dit gebeurt binnen de coöperatieve digitale innovatieagenda. Dat is het portfolio van onderzoeken, projecten en activiteiten waar de bibliotheken en Cultuurconnect de komende jaren samen aan zullen werken.

In die periode zal het portfolio mee ontwikkelen met de sector en haar omgeving. De stuurgroep kiest daarom voor een programmatische aanpak, waarbij de vier bouwstenen en het onderdeel 'optimalisatie operationele processen' de structurerende elementen vormen. Aldus ontstaan er vijf programmalijnen waarvan er vier tot de realisatie van een bouwsteen leiden en één tot vrijgemaakte middelen en betere operationele processen.

De innovatieagenda zal naast het ontwikkelen van de bouwstenen ook het ontwikkelen en implementeren van formules omvatten, volgens volgende twee adviezen:

Van projecten naar bouwstenen

Deze stap behelst het opbouwen van de 5 programmalijnen. Per lijn zullen bestaande projecten of activiteiten heroverwogen, aangepast en ingepast worden. Per lijn worden daarnaast nieuwe projecten onderzocht, uitgewerkt en opgestart. Cultuurconnect zal hierbij de methodes van programma- en portfoliomanagement toepassen, terwijl de stuurgroep het hele proces volgt en op de juiste momenten goed geïnformeerde beslissingen neemt.

Door toepassing van **programmamanagement** kan de uitvoering van de verschillende onderzoeken, projecten en activiteiten goed op elkaar en op het gemeenschappelijke doel (oplevering van de desbetreffende bouwsteen) afgestemd worden. Programmamanagement houdt in deze context vooral een voortdurend afstemmen, plannen en organiseren van alle inspanningen in die gericht zijn op de realisatie (en later ook doorontwikkeling) van een bouwsteen.

Door toepassing van **portfoliomanagement** kan de inhoudelijke samenhang van onderzoeken, projecten en activiteiten bewaakt worden en worden de juiste afwegingen gemaakt en prioriteiten gesteld. Portfoliomanagement behelst daarbij het steeds weer opnieuw maken van de afweging of een initiatief of activiteit (van projectidee tot volwassen dienst) voldoende potentieel heeft en nog steeds voldoende bijdraagt aan de strategische doelen.

Onderstaande tabel geeft een eerste overzicht van het initiële portfolio, gebaseerd op de workshops die de stuurgroep en Cultuurconnect hieraan gewijd hebben. In bijlage B worden de genoemde projecten kort beschreven. Verdere uitwerking vindt plaats op basis van gestandaardiseerde projectfiches. De programmalijn 'optimalisatie operationele processen' is in dit overzicht nog niet opgenomen, maar zal wel in het programmaplan uitgewerkt worden.

Content	Zoeken, vinden & verwijzen	Samen werken, leren en delen	Gebruikersinformatie, - interactie & -beleving
C1. Contentpakket e-inclusie	Z1. Vernieuwing Open Vlacc	S1. Aanbod onderwijs	G1. Marketing automation
C2. Integratie programmering	Z2. AI-metadateren	S2. Digipunten	G2. CRM
C3. Filmstreaming	Z3. Verbeteren datakwaliteit	S3. Selecties maken en delen (lijstjes 2.0)	G3. Personalisering
C4. E-boeken	Z4. Zoekmachine-optimalisatie	S4. Platform voor leesgroepen [bv. jeugd]	G4. Verbeteren online omgeving
C5. Luisterboeken	Z5. Vernieuwen zoektechnologie		G5. Universele toegangspoort
C6. Open content	Z6. Ontdekomgevingen		

Tabel : overzicht van projecten en projectideeën, per bouwsteen

Van bouwstenen naar digitale formules

De tweede stap is het ontwikkelen van de formules. Die kan parallel al opgestart worden, maar uiteraard is er een sterke afhankelijkheid van de voortgang in de realisatie van de bouwstenen. Het ligt dan ook voor de hand eerst voor elk van de formules een **prototype** te ontwikkelen: een geïllustreerde beschrijving en een ontwerp van hoe elke digitale formule er vanuit het perspectief van de gebruiker uitziet.

Naarmate er meer onderdelen van de bouwstenen beschikbaar komen, kunnen de formules verder uitgewerkt worden. De in het vorige hoofdstuk genoemde **referentie-implementatie** kan een volgende stap zijn: Cultuurconnect zou bijvoorbeeld voor een fictieve bibliotheek

voor elke formule een digitaal portaal kunnen ontwikkelen waarin zo veel mogelijk elementen uit het formule-ontwerp geïmplementeerd worden. Bibliotheken zouden dit portaal, de bijbehorende handleiding op het Leerplatform, en de via het coöperatieplatform uitgewisselde kennis en ervaring en ondersteuning door Cultuurconnect dan kunnen gebruiken om de formules lokaal te implementeren. Daarbij is het mogelijk om deze aan te passen aan de lokale context.

Om het beheer en de (door)ontwikkeling van de formules in goede banen te leiden, lijkt een nauwe samenwerking met de medewerkers van de bibliotheken van primair belang. Zij komen dagelijks in

aanraking met de eindgebruikers en zijn dus het best geplaatst om de implementatie, ondersteuning, evaluatie en monitoring van de formules en bijbehorende hulpmiddelen en gereedschappen mee vorm te geven en te bewaken. Een aantal van hen zou een actieve rol kunnen opnemen, ondersteund

door Cultuurconnect, als 'hoeders' van de formules. Samen met Cultuurconnect kunnen zij ervoor zorgen dat de formules mee evolueren met de noden van de sector en de verwachtingen van gebruikers en toezien op een correcte toepassing ervan.

Conclusies

Met dit document sluit de nieuwe “Stuurgroep Digitale Bibliotheek” samen met Cultuurconnect een intensief traject van strategieontwikkeling af. Daarmee is er een kader, maar het echte werk begint nu pas en zal voornamelijk gericht zijn op het uitwerken, uitvoeren en bijsturen van de innovatieagenda. Het vorige hoofdstuk en de bijbehorende bijlage geven hier een voorzet toe, waarmee Cultuurconnect en de bibliotheken aan de slag kunnen. Hier staan we stil bij een aantal conclusies die getrokken kunnen worden op basis of naar aanleiding van de afgelegde piste.

1. De belangrijkste en misschien ook wel een geruststellende vaststelling is dat **de missie van de bibliotheek onveranderd relevant** blijft en dat lezen en leesplezier daarin nog steeds een belangrijke plaats innemen. Zoals ook elders in de wereld blijkt, lijkt de bibliotheek ook stand te houden in het digitale tijdperk. Tegelijk constateert de stuurgroep dat ook in Vlaanderen en Brussel de paradigmaverschuiving richting de maatschappelijke bibliotheek en het opnemen van een actievere rol ten aanzien van onderwijs en educatie de nodige aandacht verdienen. De stuurgroep heeft getracht deze gedeeltelijke herpositionering te vatten in de visietekst om daarmee een kader voor haar eigen werkgebied te creëren;
2. Uit de gesprekken binnen de stuurgroep en uit de resultaten van de sectorbevraging blijkt dat bibliotheken de voorkeur geven aan **evolutionaire verandering boven het radicaal omgooien van het roer**. Dat biedt de ruimte om de digitale bibliotheek verder vorm te geven op basis van het stevige fundament dat er ligt na de realisatie van het Bibliotheekstelsel en het nieuwe dienstenmodel en in een tempo dat ook realistisch is voor kleinere en middelgrote bibliotheken. De stuurgroep wil vermijden dat de sector ondersneeuwt in de dynamiek van voortschrijdende digitalisering.
3. Uitdagingen en kansen liggen er vooral in het verbeteren van de gebruikersbeleving, het verhogen van de kwaliteit en omvang van het digitale aanbod, het opnemen van een actieve rol ten aanzien van e-inclusie en het ontwikkelen van een digitaal aanbod voor de scholen. Deze zullen voor de sector, als het aan de stuurgroep ligt, in de komende jaren dan ook de **zwaartepunten zijn op het vlak van digitale ontwikkeling** en de daartoe uit te werken innovatieagenda. Het leveren van een bijdrage aan een positief leesklimaat loopt daarbij als een rode draad door de gehele agenda;
4. De stuurgroep heeft ervaren dat het **gedecentraliseerde karakter van de sector, behalve een groot goed, ook een beperkende factor** kan zijn in het digitale domein. In de eerste plaats verhoudt de kleinschaligheid van veel bibliotheken zich lastig tot de omvang en complexiteit van de digitale opgave. Bovendien is het (duurzaam) bundelen van de benodigde middelen niet evident. De diversiteit binnen de sector maakt het ook moeilijk strategische focus aan te brengen en generieke oplossingen te ontwikkelen, die op maat van alle bibliotheken zijn. Dat betekent dat er flexibiliteit nodig is en keuzes niet te scherp gemaakt kunnen worden. De stuurgroep heeft de oplossing deels gezocht in het concept van bouwstenen en formules. Dat biedt de benodigde flexibiliteit maar tevens de mogelijkheid om enige lijn te brengen in de gezamenlijke inspanningen;

5. **Deze strategie voorziet in een globale richting, maar er is nog veel uitwerking nodig**, samen met de sector. Er is bewust niet gekozen voor een dichtgetimmerd plan, maar voor veel ruimte voor onderzoek en een programmatische benadering die de

mogelijkheid biedt om aan te vullen en bij te sturen. Deze strategie is dan ook gericht op doelen; specifieke deliverables komen later aan bod, bij de uitwerking van de programmalijnen in concrete onderzoeken, projecten en activiteiten.

Bijlage A – Samenstelling stuurgroep

Annemie	Arras	Bibliotheek Bree
Koen	Calis	Bibliotheek Brugge
Sara	Clauw	Bibliotheek Roeselare
Joken	Deknopper	Bibliotheek Beersel
Sofie	Delporte	Bibliotheek Gavere
Geertje	Descheemaeker	Bibliotheek Genk
Elise	Gazenbeek	Bibliotheek Leuven
Anja	Geuns	Bibliotheek Herentals
Hanne	Huyse	Bibliotheek Overijse
Tim	Lerno	Bibliotheek Londerzeel
Pieterjan	Moeys	Muntpunt vzw
Diane	Nys	Bibliotheek Kontich
Mieke	Van Geel	Bibliotheek Antwerpen
Steven	van Hissenhoven	Bibliotheek Bilzen
Frederik	van Lerberghe	Bibliotheek Dendermonde
Els	Van Rompay	Bibliotheek Gent
Patrick	Vanden Berghe	Bibliotheek Pittem
Patrick	Vanhoucke	Vlaamse Gemeenschapscommissie
Jeroen	Seeverens	Xentropics (externe begeleider innovatieagenda)
Bart	Beuten	Cultuurconnect
Klaar	Leroy	Cultuurconnect
Johan	Mijs	Cultuurconnect
Claire	Van Driessche	Cultuurconnect

Bijlage B - Projectideeën

Content

C1. Een aanbod voor e-inclusie uitwerken

Centrale inkoop van digitale content, specifiek gericht op doelgroepen die drempels ervaren bij het gebruik van de reguliere collectie, zoals (digitaal) laaggeletterden en anderstaligen.

C2. Het aanbod van programmering verder integreren

Aanbod van programmering faciliteren en informatie over en opnames van activiteiten digitaal verknopen met gerelateerde collectie-onderdelen en andere content, om zo kruisbestuiving te stimuleren en het aanbod te verrijken.

C3. Een aanbod van filmstreaming uittesten

Afwerken van de pilot, filmstreaming en de opschaling tot een reguliere dienst voor alle bibliotheken onderzoeken. (lopend)

C4. Het aanbod van e-boeken uitbreiden

Uitbreiden van het aanbod van e-boeken door samen met auteurs en uitgevers aan een meer gedragen ecosysteem te werken, mogelijk gevolgd door een nieuwe aanbesteding. (lopend)

C5. Een aanbod van luisterboeken opstarten

Toevoegen van een breed aanbod aan luisterboeken, eventueel in samenhang met het eco-systeem voor e-boeken.

C6. Het aanbod van open content onderzoeken

Onderzoek en pilootproject naar de mogelijk- en wenselijkheid om geselecteerde open content toe te voegen

aan de digitale collectie. Denk aan content met een creative-commons-licentie of bijvoorbeeld podcasts.

Zoeken, vinden & verwijzen

Z1. Het beheer van metadata vernieuwen

Uitwerken van een toekomstgericht metadatamodel, een beheermodel en het vervangen van de invoersoftware van Open Vlacc. Het verbeterde metadatamodel gaat uit van een doorgedreven toepassing van entity-relationships/linked-data-principes en maakt het mogelijk om uiteenlopende soorten content universeel te beschrijven en een grote diversiteit aan content- en databronnen te integreren. De software ondersteunt dit model, samenwerking en integratie. (lopend)

Z2. Metadateren via AI onderzoeken

Onderzoek naar en piloten met toepassing van AI in de metadata-workflows. Het doel is efficiëntere werkprocessen combineren met rijkere metadata en het mogelijk maken van nieuwe toepassingen. (lopend)

Z3. De datakwaliteit van het Bibliotheeksysteem verbeteren

Opschonen van data die tijdens de implementatie in de afgelopen jaren om pragmatische redenen niet optimaal is geïmporteerd. Dit is een belangrijke randvoorwaarde voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe toepassingen van metadata en implementatie van CRM. (lopend)

Z4. Zoekmachineoptimalisatie implementeren

Verbeteren van de (kwalitatieve en kwantitatieve) zicht- en vindbaarheid van de

content van bibliotheken in zoekmachines en op platformen van derden en social media. Bijvoorbeeld door het toevoegen van schema.org-metadatatags in de catalogus.

Z5. De zoektechnologie vernieuwen

Vervangen van de Aquabrowser door een nieuwe zoekoplossing, die het mogelijk maakt om het maximale uit het vernieuwde metadatamodel te halen, toegankelijk en gebruiksvriendelijk zoeken faciliteert en ook alternatieve zoekstrategieën ondersteunt (zie bijvoorbeeld 'ontdekomgevingen', Z6).

Z6. Verschillende ontdekomgevingen ontwikkelen

- Ontwikkelen van contentpresentaties die 'ontdekkend zoeken' mogelijk maken en gebruikers in staat stellen sociaal, creatief of visueel te zoeken en nieuwe content te ontdekken.

Samen werken, leren & delen

S1. Een aanbod voor onderwijs uitwerken

Ontwikkeling van een aanbod voor het onderwijs op basis van een verdiepend behoeftenonderzoek onder de onderwijspartners en uitwerking van de formule 'school & bibliotheek'. Hierbij gaat het om content en diensten voor scholen, integratie hiervan in de schoolomgeving en/of het aanbieden van een bibliotheekstelsel in de school.

S2. Digipunten ondersteunen

(Verder) ontwikkelen van een digitale propositie voor de digipunten/-banken en educatie op het gebied van mediawijsheid. Hierbij gaat het om het aanbieden van content van (en doorverwijzen naar) partners aan de doelgroepen van de bibliotheek, maar ook het verbeteren van de samenwerking met en ondersteuning van deze partners.

S3. Selecties maken en delen (lijstjes

2.0) - Ontwikkelen van generieke 'bookmark & share'-functionaliteit die zowel door bibliotheekmedewerkers of andere professionals als door eindgebruikers in verschillende hoedanigheden ingezet kan worden doorheen de digitale bibliotheek. Denk aan bladwijzers, gedeelde lijsten, Pinterest-achtige 'boards', lees- of kijklijsten, wenslijsten, boekenplanken.

S4. Leesgroepen ondersteunen

Verbeteren van de dienstverlening voor leesgroepen, in het bijzonder de mogelijkheid om vanuit de bibliotheek op een vlotte manier voldoende exemplaren van hetzelfde boek te bezorgen aan de leesgroep (alternatieve werkwijze voor IBL).

Gebruikersinformatie, -interactie en -ervaring

G1. Marketing automation opstarten

Implementeren van functionaliteit om interactie met eindgebruikers over diverse kanalen heen (mail, nieuwsbrieven, social media, web, e.a.) in hoge mate te automatiseren en af te stemmen op het profiel, de voorkeuren en het gedrag van de gebruiker. Doel is om beter af te stemmen op de verwachtingen van de gebruiker en een betere match tot stand te brengen tussen wat de gebruiker wil of nodig heeft en wat de bibliotheek te bieden heeft.

Pilootstudies hebben al aangetoond dat bereik en gebruik hierdoor omhoog kunnen gaan. Ook de doelstellingen ten aanzien van verschillende doelgroepen kunnen eerder behaald worden met een meer 'intelligente' marketing, die het mogelijk maakt om ze te benaderen op maat en een gepast moment.

G2. CRM vereenvoudigen / verbeteren

Implementeren van één geïntegreerde gebruikersdatabase. Hierin worden profielinformatie, voorkeuren, gedrag,

relaties en interacties/transacties van (met) alle gebruikers opgeslagen en bijgehouden met inachtneming van de privacy en de voorkeuren en ‘toestemmingen’ van de gebruiker. De gebruiker heeft zelf volledige inzage en kan zijn profiel aanpassen. De bibliotheek verwerft zo een beter en completer beeld van de gebruiker en beschikt over alle benodigde informatie op één plek volgens één methodiek. Dat maakt het mogelijk om projecten als G1. en G2. effectief uit te voeren en de collectie en programmering optimaal aan te passen aan de doelgroepen binnen het ledenbestand.

G3. Personalisering doorvoeren

Het mogelijk maken om over alle content en diensten heen de digitale bibliotheek aan te passen aan de voorkeuren of - met toestemming en op basis van transparante algoritmen/criteria - het profiel van de eindgebruiker. Zo kan de eindgebruiker - bijvoorbeeld tijdens het registreren voor diensten, maar ook achteraf in zijn/haar profielpagina aangeven via welke kanalen, met welke frequentie en over welke onderwerpen hij/zij gecontacteerd mag worden.

G4. De online omgeving verbeteren

Het moderniseren van de online omgeving met een breed pakket van verbeteringen waarmee de bibliotheekwebsites nog beter voldoen aan hoge standaarden voor gebruiksvriendelijkheid en gebruikersbeleving.

G5. Een universele toegangspoort ontwikkelen

- De verbeterde online omgeving vormt een solide basis. De ‘universele toegangspoort’ gaat verder en biedt een horizon op weg naar een volledig geïntegreerde digitale bibliotheekervaring. Vanuit zijn persoonlijke app of portaal (Mijn Bibliotheek nieuwe stijl) heeft de eindgebruiker toegang tot alle diensten en content van de bibliotheek. Dat is het ideaalbeeld, wat een andere benadering zal vergen, bijvoorbeeld ook ten aanzien van de integratie van content van derden, zoals e-boeken.

Bijlage C - Algemene en ontwerpprincipes

P1. Toegankelijkheid - De digitale bibliotheek is er voor iedereen. Bibliotheken streven ernaar alle mensen en ongeacht het apparaat of de software die zij gebruiken en de omgeving waarin zij werken, in gelijke mate toegang te verschaffen tot hun informatie en diensten. We willen de toepassingen van de digitale bibliotheek toegankelijk vormgeven en we werken actief aan meer gebruiksvriendelijkheid voor iedereen door de toegankelijkheid en bruikbaarheid van de websites te verbeteren, onder meer door in te zetten op webtoegankelijkheid (Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1).

P2. Meertaligheid - Bij het streven naar een digitale bibliotheek waar iedereen zich thuis voelt, mag een doordachte meertalige collectie niet ontbreken. Waar mogelijk is de bediening van de toepassingen van de digitale bibliotheek zelf ook meertalig (Nederlands-Frans-Engels).

P3. Privacy - De digitale bibliotheek is een onafhankelijke en veilige plaats, waar iedereen zich ongehinderd toegang kan verschaffen tot de wereld van kennis, informatie, verbeelding en cultuur. De eerbiediging van de privacy van de eindgebruiker is direct verweven met de rol van de bibliotheek in de samenleving. Bibliotheken realiseren zich dat het belangrijk is om gebruikers een zo groot mogelijke privacybescherming te bieden.

P4. Datagedreven werken - Datagedreven werken kan de bibliotheken helpen sneller en beter inzicht te krijgen in het eigen functioneren en trends makkelijker te identificeren, zodat ze meer maatschappelijke impact kunnen realiseren. Om vragen te beantwoorden en prestaties te toetsen aan de doelstellingen is het noodzakelijk om de beschikbare data om te zetten in voor de bibliotheken bruikbare informatie.

P5. Efficiënter werken - De werkprocessen die de digitale bibliotheek voor en achter de schermen mogelijk maken, worden zo efficiënt mogelijk gerealiseerd.

P6. Coöperatief werken - Met vereende krachten en middelen geven coöperanten de digitale bibliotheek mee vorm en kijken ze waar verbeteringen mogelijk zijn. In een coöperatie telt de stem van elke bibliotheek, groot of klein. Welke vernieuwingen er moeten komen, en welke eerst, bepalen we samen. We werken samen volgens de 4 C's: Communicatie (samen overleggen), Cocreatie (samen maken), Coöperatie (samen beslissen), Cofinanciering (samenleggen).