



Foto: Jan Collet.

# Rationeel collectiemanagement en Delphi

Naar een geïntegreerd model van de vraaggerichte bibliotheek?

Katrien Vanderheyden

Digitalisering, een dalend bibliotheekgebruik, een eerder elitair publiek. Als antwoord op deze maatschappelijke uitdagingen stellen bibliotheken de gebruiker centraal. In Vlaanderen maakte enerzijds het vraaggericht en rationeel collectiemanagement opgang en anderzijds het Delphi-model van de vraaggerichte bibliotheek, waarbij de focus ligt op informatiebemiddeling. Kan een kruisbestuiving tussen beide leiden tot een versterkt, geïntegreerd model van de vraaggerichte bibliotheek? We vroegen het aan Jan Collet, bibliothecaris van Kalmthout en gangmaker van het rationeel collectiemanagement in Vlaanderen en aan Edwin Van Troostenberghe, bibliothecaris van Middelkerke en pionier van Delphi.

Toen Jan Collet in 1997 bibliothecaris werd, wilde hij vanuit zijn sociaal-wetenschappelijke achtergrond de collectievorming meer onderbouwen en kwantificeren. Hij ging hiervoor inspiratie opdoen

in Duitsland en Nederland en werkte mee aan de ontwikkeling van enkele instrumenten, waaronder ICB (Integraal Collectiebeheer). Bij ICB bepaal je op basis van gebruikscijfers,

marktonderzoek, benchmarks en missiescores voor beleid en kwaliteit de gewenste uitleenfrequentie van collectieonderdelen. Zo krijg je een collectieprofiel, waarbij je per collectieonderdeel ziet

hoeveel je moet aankopen en afvoeren met een bepaald budget.

Edwin Van Troostenberghe droomde van in het begin in 1981 al van een bibliotheek

## “MARKTGERICHT BETEKENT NIET DAT WIJ ENKEL POPULAIR MATERIAAL AANKOPEN, MAAR WEL MATERIAAL DAT ZINVOL IS VOOR DE BEZOEKERS VAN ONZE BIBLIOTHEEK.”

die door informatie het verschil kan maken voor mensen als ze voor een keuze staan in hun leven. Alle verdere keuzes in zijn beroepsleven hebben daartoe bijgedragen. Met Delphi maakte hij zijn droom waar. Gestart als Europees project in 2005, werd het daarna voortgezet met ondersteuning van de provincie West-Vlaanderen.

### EEN KLEINE, VRAAGGERICHTE COLLECTIE

De achterliggende filosofie voor Jan Collet is dat de bibliotheek er is voor de bezoekers uit Kalmthout. Een boek kan goed zijn, maar het moet ook goed zijn voor de gebruikers. Daarom moet je zowel de klanten als hun gebruik van de collectie leren kennen en ervoor zorgen dat je een collectie opbouwt naargelang de behoefte van het ogenblik. Collet laat zich hierbij inspireren door het retail concept. Net zoals winkels al een selectie maken met het profiel van hun klanten voor ogen, moeten bibliotheken duidelijke keuzes maken. In klassieke bibliotheken gaat men ervan uit dat het aanbod zo groot mogelijk moet zijn, maar daarmee maak je het de bezoekers juist moeilijk, en dan vooral de minder geletterde mensen. Volgens Collet blijven bibliotheken nog steeds te elitair. “Iemand die zijn villa wil herinrichten, vindt hier allerlei tijdschriften over design. Waarom ook geen *Dag Allemaal* in de bib, zodat wie het niet zo breed heeft zijn abonnement zou kunnen uitsparen? De bibliotheek als huiskamer van de gemeente waar alle bevolkingsgroepen zich thuis voelen en een aanbod vinden dat hen aanspreekt, daar wil ik naartoe.” Maar bibliotheekmedewerkers doen afstappen van het perspectief van de geleerden blijft moeilijk.

Vraaggericht werken is volgens Collet een langzaam proces. Het vergt een mentaliteitswijziging en moet gedragen worden door het hele team. Hij raadt aan om te beginnen met kleine, haalbare stappen en niet meteen met complexe instrumenten als ICB. “De meeste bibliotheken in Vlaanderen hebben boulimie. Begin daarom met snijden in overtollig vet, voer overal wat af. Zorg daarnaast voor een hoge vernieuwingsgraad, maar de eerste jaren moet de saneringsgraad duidelijk hoger zijn.” Daarna moet je ervoor zorgen dat je op de juiste plekken snijdt en dat het budget goed besteed wordt. Aankoop en afvoer worden geobjectiveerd aan de hand van rendementscijfers, gekoppeld aan kwantitatieve doelstellingen over het gebruik. Zo stem je de grootte van collectieonderdelen af op de vraag. De cijfers zijn hierbij een hulpmiddel om met het team tot onderbouwde afspraken te komen. Je kan hiervoor zelf instrumenten ontwikkelen in Excel of je kan kiezen uit de bestaande instrumenten (C-Opt, ICB, V-Insight). Ten slotte is het wenselijk een collectiebeleidsplan op te stellen, iets wat in Vlaanderen slechts in een handvol bibliotheken gebeurt. Het resultaat? “De collectie is kleiner, actueler en ze beantwoordt beter aan wat bezoekers verwachten”, aldus Collet, “Niet alleen het rendement van de collectie, maar ook ons bezoekersaantal stijgt. We bereiken bijna 40% van de bevolking en iedereen is tevreden, de bezoekers, het bestuur en de medewerkers.”

### INFORMATIE- EN EDUCATIEF CENTRUM

Edwin van Troostenberghe gelooft sterk in de bibliotheek als een educatief en informatiecentrum voor iedereen, “waar mensen leren omgaan met en toegeleid worden tot

media en hulp krijgen bij het vinden wat bij hen past”. In een Delphi-bibliotheek ligt de nadruk op een vraaggerichte informatiebemiddeling, waarbij je uitgaat van de vraag van de klant binnen een bepaalde vraagcontext (bijv. “ik ga op reis”, “ik ga scheiden”, ...). Vaak gaat het hierbij om heel andere vormen van dienstverlening dan “Ik heb hier een boek over...”. Vraagbehandelaars zoeken filmpjes op YouTube of brengen mensen in contact met organisaties, deskundigen of ervaringsdeskundigen. Ze organiseren vormingen en activiteiten in samenwerking met lokale organisaties. Het effect? “De burgers worden er beter van, de medewerkers krijgen meer plezier in hun werk en de bibliotheek garandeert haar toekomst.”

### COLLECTIE OP MAAT VAN INFORMATIEBEHOEFTE

Van Troostenberghe geeft toe dat het luik collectievorming binnen Delphi nog niet is uitgewerkt. Enerzijds vroeg de ontwikkeling van ideeën rond vraaggerichte dienstverlening en de omzetting ervan naar goede, werkbare producten veel tijd. Anderzijds relateert hij het belang van de collectie in het licht van de digitalisering en van andere vormen van dienstverlening die de bibliotheek ontwikkelt. Volgens hem kan rationeel collectiemanagement hier geen soelaas bieden, omdat het nog altijd te veel geënt is op de collectiegerichte bibliotheek. “Daar wil men zoveel mogelijk uitlenen, terwijl voor ons de informatiebehoefte het uitgangspunt zijn en hoe we de mensen op de beste manier naar de antwoorden kunnen leiden. Binnen de rationele methodes bedoelt men met “vraaggericht” eigenlijk “marktgericht”, binnen Delphi daarentegen

gaat het om de eigenlijke vragen zelf.” De rationele methodes kan je volgens hem alleen toepassen bij vervangbare titels, zoals vlotte thrillers.

Bij een vraaggerichte collectievorming volgens Delphi bepaal je met het profiel van je publiek voor ogen op welke vragen en informatiebehoeften je met je collectie een antwoord wil bieden. Zo kan een bibliotheek in een kleine gemeente ervoor kiezen zich te beperken tot oriënterende werken en getuigenissen over dementie, terwijl een bibliotheek in een stad met een verpleegopleiding en ziekenhuizen hierover ook verzorgings specifieke informatie aanschaf. De Bronnenwijzer, een instrument voor kennisdeling waarin Delphi-bibliotheken in infowijzers de vragen van mensen samenbrengen met de bronnen waar ze een antwoord vinden (boeken, websites en organisaties), wordt vooral gebruikt voor informatiebemiddeling, maar kan, voor zover al ontwikkeld, ook een hulpmiddel zijn bij een vraaggerichte collectievorming.

Van Troostenberghe pleit voor een instrument dat met weinig tijd een goed zicht geeft op de juiste vragen. “In feite moet je per ZIZO-categorie bekijken welke soort documenten je nodig hebt voor welke vragen. Daarvoor heb je een extra tag nodig die iets zegt over de doelgroep of het soort bron. Is een boek over hartproblemen bijvoorbeeld gericht aan een patiënt of een verpleegster? Je moet ook een onderscheid kunnen maken tussen vervangbare en unieke titels. Software die je collectie op dat soort informatie kan scannen en die aangeeft hoeveel exemplaren je nodig hebt naargelang het aantal inwoners in je werkgebied, dat zou ideaal zijn.”

### BEZWAREN WEERLEGD

Zoals beide bibliothecarissen aangeven, zijn ze vanuit een andere visie met iets heel anders bezig. Bovendien leven

er ook wel wat wederzijdse bedenkingen, die ze ieder ook graag weerleggen.

Leidt een vraaggerichte en rationele collectievorming niet tot een verschraving van de collectie? Collet: "Marktgericht betekent niet dat wij enkel populair materiaal aankopen, maar wel materiaal dat zinvol is voor de bezoekers van onze bibliotheek. Ik denk dat wij een heel kwaliteitsvol aanbod hebben." Blijven speciale of kleine doelgroepen niet in de kou staan? Collet: "Natuurlijk hebben we naast een betere afstemming op de verwachtingen van het publiek nog een aantal andere doelstellingen met de collectie. Zo startten we onlangs met een Makkelijk Lezen Plein, dat volgens andere principes functioneert. Je kan dat perfect combineren." Collet benadrukt ook dat het kwantitatieve het kwalitatieve nooit kan vervangen. Om de uitleenfactor te verhogen, zou je bijvoorbeeld de hele poëzieafdeling kunnen afstoten, maar dat is uiteraard niet de bedoeling. Voor poëzie worden dan ook andere uitleennormen gehanteerd dan voor thrillers.

Het retail concept biedt volgens Van Troostenberghe echter onvoldoende antwoord op de huidige uitdagingen: "Natuurlijk moeten we onze dingen op een frisse manier aan de man brengen en kunnen we ons daarbij laten inspireren door technieken uit de commerciële sector. Maar als je alleen daar je pijlen op richt, blijf je je in eerste instantie richten op mensen die graag lezen." Hij gelooft ook niet dat het retail concept op termijn het tij van het dalende bibliotheekgebruik zal doen keren. Het marktaandeel van het papieren boek zal immers sowieso verminderen. Hij vraagt zich af hoeveel tijd we dan nog moeten investeren in collectievorming. Maar dat is net een argument om, zoals Collet, op een rationele, bedrijfsmatige manier met collecties om te gaan, zodat

boeken enkele jaren na aankoop niet ongelezen weer afgevoerd worden. Beginnen wieden kan met relatief weinig extra middelen. Instrumenten als ICB vragen meer tijd, maar worden met elke nieuwe versie ook gebruiksvriendelijker. Ook volgens Collet is het overigens niet verstandig om het succes van een bibliotheek alleen aan de uitleencijfers af te meten. Bibliotheken moeten volgens hem ook andere beleidsdoelstellingen omzetten in meetbare indicatoren. Het succes van de Kalmthoutse bibliotheek heeft ook te maken met een nieuw gebouw, netwerking, communicatie en samenwerking met andere diensten en organisaties.

Ook Delphi roept enkele bedenkingen op. Moeten en kunnen je medewerkers specialisten zijn op alle mogelijke domeinen? Is het wel haalbaar om de infowijzers en infopleinen up-to-date te houden? Van Troostenberghe reageert: de informatiebemiddelaars moeten niet alle antwoorden kennen, maar wel de weg naar de bronnen. Indien nodig brengen ze mensen in contact met kenniscentra. De verantwoordelijkheid voor de infowijzers wordt verdeeld over de bibliotheken in het Delphi-netwerk, dus hoe meer bibliotheken zich aansluiten, hoe beter.

### TOCH NAAR ÉÉN GEÏNTEGREERD MODEL?

Beide modellen zijn interessant voor alle Vlaamse bibliotheken, maar op het eerste gezicht lijken ze moeilijk verzoenbaar. Toch denk ik dat ze elkaar kunnen aanvullen en versterken, omdat ze vanuit een andere focus hetzelfde doel hebben: het aanbod afstemmen op de behoeften van de klant.

Er bestaat enige spraakverwarring over de begrippen "vraaggericht" en "aanbodgericht". Het rendement van je collectie willen verhogen is niet aanbodgericht. De achterliggende doelstelling is de

collectie afstemmen op de verwachtingen van bezoekers. Dat is vraaggericht. Uitleencijfers kunnen je daarbij helpen en geven een indicatie of je daarin slaagt. Ook als je zoals Delphi je collectie op inhoudelijke vragen wil afstemmen, zijn uitleencijfers veelzeggend. Zo kan je het nut of de grootte van een collectieonderdeel in vraag stellen indien dat te weinig wordt uitgeleend, zelfs indien het perfect is afgestemd op de informatiebehoeften van het publiek. Uitleencijfers vertellen ook iets over die informatiebehoeften. Bovendien komen mensen ook naar de bibliotheek voor ontspanning, toch ook een valabele behoefte van de klant.

ICB is een instrument voor collectiemanagement dat het kwalitatieve en het kwantitatieve combineert. Het geeft aan hoeveel je moet afvoeren en aankopen, maar niet welke werken. Je kan selectiecriteria formuleren. Daarin kan je de inhoudelijke criteria van Delphi inpassen. Daarnaast kan je het belang van gebruikscijfers een stuk 'overrulen' door aan te geven dat voor een bepaald collectieonderdeel andere beleidsdoelstellingen primeren. Tegelijk blijft het de bedoeling tot een performante collectie te komen. Het is een evenwichtsoefening, waarbij je rationeel collectiemanagement en Delphi kan verzoenen.

Veel bibliotheken, ook die van Kalmthout, erkennen het belang van informatiebemiddeling en bieden hun medewerkers hierover vormingen aan. Maar om tot een blijvende verandering op de werkvloer te komen, is een meer structurele aanpak nodig die ingrijpt in de hele werking van de bibliotheek. Delphi heeft die expertise. Van Troostenberghe: "Wij werken aan een mentaliteitswijziging, het trainen van communicatievaardigheden en het vormen van een netwerk en kennisdelen. Daarmee maak

je een soort motor voor een zelflerende organisatie." Een kruisbestuiving tussen beide modellen om te komen tot een vraaggerichte bibliotheek op vlak van collectie én dienstverlening, beide kwalitatief en kwantitatief onderbouwd, lijkt me een boeiende oefening.

Ten slotte nog dit: waar een model aanslaat, is blijkbaar erg afhankelijk van provinciale steun. Zo blijft Delphi bijna uitsluitend een West-Vlaamse aangelegenheid, terwijl methodes voor rationeel collectiemanagement vooral gebruikt worden in Antwerpen en Oost-Vlaanderen, waar de provincies er subsidies voor geven. Omdat beide modellen interessant zijn voor alle Vlaamse bibliotheken, is dat jammer. Er is nood aan ondersteuning op Vlaams niveau.