

.....

# De bibliotheek in 2025

Met vier mogelijke scenario's de toekomst tegemoet

.....

Beste lezer,

Wat heeft u het de afgelopen jaren al vaak gehoord: de veranderingen in technologie en maatschappij gaan bijzonder snel, en 'de bibliotheek' moet daarop adequaat reageren, anders is zij straks overbodig. Maar, wat moet je dan doen als 'de bibliotheek'? Er bestaan heel verschillende soorten bibliotheken, groot en klein, publiek en privaat, gefortuneerd en net op de armoedegrens. U zult begrijpen dat ik, als directeur van de nationale bibliotheek, mij beperk tot met publiek geld gefinancierde bibliotheken. Daarin kunnen we twee belangrijke hoofdgroepen onderscheiden: openbare en wetenschappelijke bibliotheken. De KB staat daar, als nationale bibliotheek met een wettelijke taak, zowel naast als tussenin. De KB heeft zowel een taak voor de wetenschap, als voor het openbare bibliotheekveld, en is zo deel van beide stromingen.

Wat zijn dan al die snelle veranderingen? Welke zijn echt van belang en welke kunnen we negeren? En waar leiden die veranderingen toe? Hoe ziet de toekomst er uit? Hoe kunnen we inspelen op iets wat nog niet zichtbaar is? 2025, dat duurt nog wel tien jaar. Aan de andere kant duurt het nog maar tien jaar. Koffiedik kijken, kristallen bollen raadplegen – het helpt ons niets. Toch is het zaak onze rol goed te overdenken. Het is immers beter een vlucht naar voren te nemen en als bibliotheken zelf een nieuwe rol te definiëren, dan af te wachten tot anderen ons een bepaalde rol opleggen. Er is gelukkig wel een redelijk betrouwbare manier om naar de toekomst te kijken, namelijk met scenarioplanning. Daarmee stel je vier mogelijke scenario's op voor de wat langere termijn, je bedenkt wat er zou kunnen gebeuren als zo'n scenario uitkomt en welke maatregelen je in dat geval zou kunnen nemen.

Scenarioplanning is dan ook waar we de afgelopen jaren mee bezig zijn geweest, in workshops, brainstormmiddagen en tijdens een groot congres. Samen met Ard Pieter de Man en Egbert-Jan Koekkoek van Atos en vertegenwoordigers op hoog niveau van de gehele bibliotheeksector, van aanpalende sectoren als de erfgoedwereld, de overheid, en niet te vergeten van het voor bibliotheken relevante bedrijfsleven: de uitgevers. In steeds kleinere groepen zijn de uitkomsten besproken, die wij graag in dit boekje met u delen.

We zijn uiteindelijk tot vier mogelijke scenario's gekomen met als titels: transformatie, evolutie, integratie, en sterfhuis. Zij zijn het resultaat van het benoemen van en wegen van diverse trends en ontwikkelingen. Die trends en ontwikkelingen, en de weging daarvan gaan ook in dit boekje aan de scenario's vooraf. Uiteraard kunt u meteen doorbladeren naar de scenario's, en naar wat die voor de openbare en de wetenschappelijke bibliotheken kunnen betekenen. Maar als u er voor uw bibliotheek mee aan de slag wilt gaan, is het goed om ook kennis te nemen van hoe we tot de scenario's zijn gekomen. Ook voor de KB hebben we de scenario's uitgewerkt, ook dat leest u hier. Na de uitgewerkte scenario's hebben we meer informatie over wat scenarioplanning is en over de gebruikte methode opgenomen, en aangegeven waar u voor meer informatie terecht kunt.

Met de definitie van vier scenario's voor het bibliothecaire landschap is een eerste stap gezet naar een herdefinitie van de (rol van) de bibliotheek. De scenario's geven een eerste blik op de strategische vragen die de sector moet beantwoorden. Daarbij zijn ook nieuwe kansen aan te wijzen voor het toevoegen van maatschappelijke waarde. De uitwerking van de scenario's voor de sectoren is op hoofdlijnen gedaan. Dat is een bewuste keuze. De variëteit in het bibliotheeklandschap is groot, zoals ik hierboven al aangaf. De scenario-analyse die hier wordt gepresenteerd is vooral bedoeld om de discussie aan te zwengelen over de toekomst van de sector en vooral ook over de toekomst van uw eigen bibliotheek. Dit boekje vormt dan ook een uitnodiging om zelf aan de slag te gaan met het nadenken over de scenario's en wat zij voor uw concrete situatie betekenen. Wat speelt er bij uw bibliotheek? Welk scenario lijkt het meest relevant in uw situatie? Welke acties, partners, en (des-)investeringen zijn nodig? Nadenken over deze vragen, liefst samen met uw stakeholders, vormt de beste waarborg voor een dynamisch bibliothecair landschap in 2025. Ik wens u daarbij veel succes.

**Bas Savenije,**  
Algemeen Directeur  
Koninklijke Bibliotheek

# Trends en ontwikkelingen

De onderstaande trends zijn geïdentificeerd door vertegenwoordigers uit de bibliotheeksector, aangrenzende sectoren en het bedrijfsleven. Hierbij is gestreefd naar een overzicht van technologische, maatschappelijke en sector-gerelateerde veranderingen, die in meer of mindere mate van invloed zijn op de ontwikkeling van de bibliotheek. De lijst is dus niet uitputtend. Hoe deze trends kunnen uitpakken en welke impact zij op de sector hebben, wordt in de scenario's beschreven. De trends staan hieronder in willekeurige volgorde.

- **Informatie: overal en nergens**

Informatie is in diverse verschijningsvormen, via verschillende media, overal en altijd (24 x 7) te raadplegen. Steeds vaker bevindt informatie zich 'in the cloud' en is via internet beschikbaar. Gebruikers kunnen moment, locatie en medium bepalen waarop ze informatie willen zien of willen opvragen. Bijvoorbeeld door een gemiste uitzending te bekijken op een smart phone tijdens het wachten op de bus. Men is steeds minder afhankelijk van een fysieke plek om aan informatie te komen.

- **Het onderscheid tussen auteur, uitgever en lezer verdwijnt**

Internet maakt het voor iedereen mogelijk om een groot publiek te bereiken. Hierdoor verandert de rol van de traditionele tussenpersonen. Zo zetten in de muziekwereld steeds meer artiesten de traditionele platenmaatschappijen buiten spel door zelf hun muziek te verkopen via internet. Daarnaast genereren ze aandacht via YouTube. In de boekenwereld zijn er crowd funding-initiatieven waarbij lezers zelf bepalen of een manuscript het verdient om verder ontwikkeld en uitgegeven te worden. Ook wordt de rol van burgers steeds belangrijker bij nieuwsverspreiding en opinievorming. Via Twitter, blogs en andere vormen van sociale media wordt nieuws steeds sneller onder een groot publiek verspreid.

- **De herkomst en betrouwbaarheid van informatie is in toenemende mate onzeker**

De ongekennde beschikbaarheid van informatie en het verdwijnen van het onderscheid tussen auteur, uitgever en lezer heeft een keerzijde. Hoe weet iemand of al die informatie die beschikbaar is, ook betrouwbaar is? Hoe krijgt hij greep op de context in een 'tweet' van 140 tekens? En hoe gaat hij om met de overdaad aan informatie? De niet aflatende stroom van (irrelevante) informatie kan een bedreiging vormen voor de gezondheid en de arbeidsproductiviteit. Organisaties zijn daarom bezig met initiatieven om de informatiestroom in te dammen. Een voorbeeld hiervan is Zero Email, waarbij organisaties processen zoveel mogelijk email-vrij proberen te maken. De voortdurende informatiestroom vereist dat gebruikers weten hoe ze informatie moeten zoeken, filteren en interpreteren.

- **Het einde van privacy en het begin van de etalagecultuur**

Heel veel persoonlijke informatie is bekend bij overheid en bedrijven. Burgers doen hier actief aan mee door zelf profielen op te stellen op sociale media sites en lijken minder te hechten aan privacy. Het afgelopen jaar is door de acties van 'klokkenluider' Edward Snowden het bewustzijn hierover wel toegenomen. Waar de data zich in de digitale wereld bevindt, en wie er toegang toe heeft, is een belangrijk gegeven voor juristen, informatiebeveiligers en politici (Patriot Act), maar minder voor gebruikers. Ook wordt vaak de invloed van het uitwisselen van berichten via 'social media' onderschat, iedereen kan immers meekijken. Voor burgers wordt mediawijsheid steeds belangrijker: wat gebeurt er met mijn online identiteit en met mijn gegevens?

- **Personalisering van content en de nieuwe verzuiling?**

Bedrijven weten steeds slimmer in te spelen op de wensen van individuele burgers. Door gebruik te maken van cookies en slimme algoritmen kunnen voorkeuren van online klanten worden achterhaald om ze vervolgens om te zetten in adviezen: "Anderen die dit boek kochten, keken ook naar...". Deze ontwikkeling kan er toe leiden dat ieder in zijn of haar eigen gepersonaliseerde wereld terecht komt, waarbij de digitale krant van meneer X er heel anders uit ziet dan die van mevrouw Y. De informatievoorkeur wordt gevoed door de diverse digitale 'communities' waar men deel van uitmaakt. Handig voor wie gelijkgestemden zoekt, interessant voor degenen die de nuance zoeken. Is dit de opmaat naar een digitale verzuiling?

- **Personalisering van techniek en 'the internet of things'**

Mensen vergroeien steeds meer met de techniek. Velen zijn onafscheidelijk van hun smart phones. Maar dit is nog maar het begin van deze trend. Via speciale brillen ('Google glass') kunnen mensen extra informatie opvragen over het object waar ze naar kijken. Zo krijgt iemand die naar een huis kijkt informatie te zien over het oppervlak, de kadastrale waarde, de laatste transactieprijs etc. Ook zullen steeds meer applicaties met elkaar in verbinding staan en informatie uitwisselen, 'the internet of things'. Een voorbeeld: vlak voor het thuiskomen geeft de auto een seintje aan de huiscomputer, waardoor de verwarming en de verlichting aan gaan. Bovendien staan de boodschappen voor de deur, want de computer heeft in 'overleg' met de ijskast en de meetapparatuur in de voorraadkast automatisch een bestelling geplaatst bij de bezorgdienst van de supermarkt.

- **Demografische verschuiving: vergrijzing en multicultureel**

De demografische opbouw van de bevolking verandert. Gestaaag groeit de gemiddelde levensverwachting (vergrijzing) en de samenstelling van de bevolking wordt diverser (multicultureel). Hiermee treedt een verschuiving op in de vraag naar diensten binnen de bibliotheeksector, en daarmee in het klantenbestand.

- **De informatiemarkt wordt gedomineerd door een paar monopolisten (Google, Facebook, Twitter, Apple, LinkedIn)**

Grote technologiepartijen proberen niet alleen technologie aan te bieden, maar zoeken in toenemende mate de integratie met content, zie bijvoorbeeld i-tunes en de publicatie van lesmateriaal voor i-pads. Deze trend speelt zich af in meerdere sectoren waaronder telecom, uitgeverijen en productiemaatschappijen. Hierdoor ontstaan gesloten systemen van technologie en content ('ecosystemen'). De vrijheid van (uitwisseling van) informatievoorziening kan hieronder lijden, terwijl er nog nooit eerder zoveel informatie beschikbaar was.

- **Als gevolg van bezuinigingen trekt de overheid zich terug uit een aantal sectoren (waaronder het bibliotheekveld) en herverdeelt taken en functies**

Al dan niet gedreven door bezuinigingen is de rol van de overheid voortdurend aan verandering onderhevig. Taken en bevoegdheden worden overgedragen van de centrale overheid naar lokale overheden of andersom, of publieke taken worden overgelaten aan de private sector. Hoe de overheid haar rol als voornaamste financier van de bibliotheeksector in de toekomst definieert is van invloed op de toekomst van de sector.

- **Het primaat van lineaire tekst verdwijnt**

Informatie wordt in verschillende verschijningsvormen aangeboden waarbij tekst niet altijd meer de boventoon voert. Voorbeelden hiervan zijn instructiefilms op YouTube, de filmpjes bij artikelen in internetkranten of tweede schermen bij evenementen. Deze trend zal ook invloed hebben op de verschijningsvorm van boeken: bestaan de boeken van de toekomst uit multimediafragmenten, waarbij tekst, muziek, gesproken woord en film elkaar afwisselen? Daarnaast is de definitie van een publicatie aan het verschuiven. In de wetenschap zijn verrijkte publicaties de norm aan het worden, dat wil zeggen tekst in combinatie met bijvoorbeeld datasets, audiovisueel materiaal en CAD-materiaal.

- **Private en publieke partijen bieden concurrerende alternatieven**

Er ontstaan alternatieven voor diensten die op dit moment door de bibliotheek worden aangeboden. Deze alternatieven zijn meestal (maar niet altijd) gedreven door de voortschrijdende digitalisering en zijn aantrekkelijk voor zowel de consumenten/ burgers als de leverende partij. Voorbeeld zijn de muziekdienst Spotify, betaalzenders op tv, en internetkranten. Ook voor de functie van leeszaal, studiezaal en ontmoetingsplaats kunnen aantrekkelijke alternatieven ontstaan (bijvoorbeeld moderne koffiehuisen als Australian of Starbucks).

- **Cultureel ondernemerschap is een noodzakelijke overlevingsstrategie in lange perioden van bezuinigingen**

De trend die al zichtbaar is in de cultuursector zet door naar de bibliotheeksector. Als gevolg van sterk teruggebrachte subsidies is de sector genoodzaakt een groot deel van de inkomsten zelf binnen te halen door sponsors te zoeken, diensten te verkopen en dergelijke.

# De trendimpactmatrix

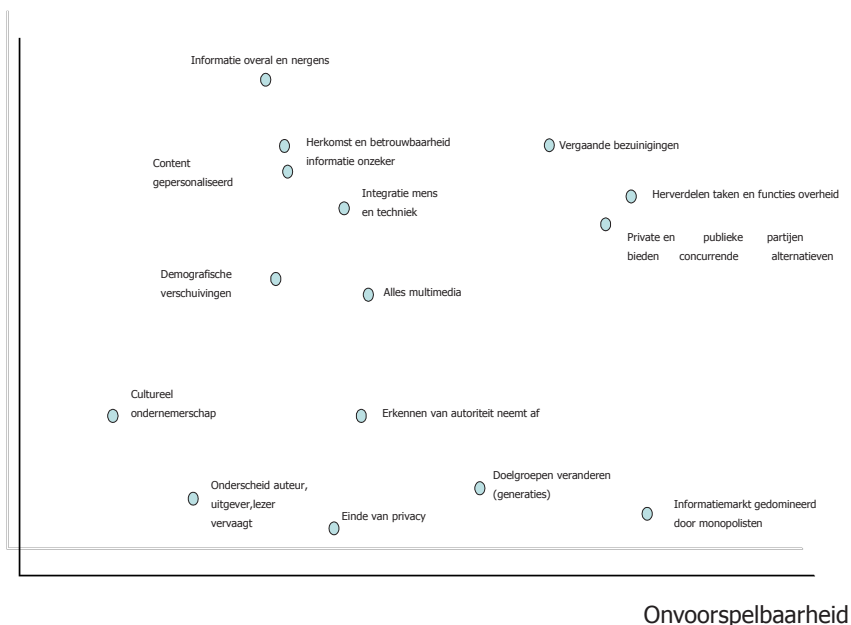
Figuur 1 geeft de trends weer in de trendimpactmatrix, zoals die met vertegenwoordigers uit de sector is vastgesteld. Uit de matrix blijkt dat er een aantal trends zijn die de sector beïnvloeden en waarbij het relatief voorspelbaar is dat ze zich ook daadwerkelijk zullen manifesteren. Bijvoorbeeld de trend dat informatie ‘overal en nergens’ beschikbaar komt is vrij zeker en de impact ervan op bibliotheken is groot. De noodzaak om boeken of tijdschriften fysiek op één plaats te gaan halen, vervalt immers grotendeels wanneer deze trend doorzet. Ook zijn er trends te vinden die een grote impact hebben, maar waarvan het toch enigszins onzeker is in welke mate ze zich manifesteren. Een voorbeeld hiervan is de rol van de overheid via bezuinigingen en het herverdelen van taken. De politiek kan immers ook besluiten om niet of minder te bezuinigen op de bibliothecaire sector of om juist taken van andere overheden bij de bibliotheken te beleggen.

Op basis van de matrix en discussies met de sector is ervoor gekozen om twee trends te kiezen om de scenario's mee te ontwikkelen. De eerste trend is ‘private en publieke partijen bieden concurrerende alternatieven’. Deze trend scoort hoog op impact en is daarmee dus van groot belang voor de sector. Voor de scenario-analyse zijn twee extremen van deze trend gedefinieerd: de bibliotheek blijft een uniek centrum voor informatie versus publieke en private partijen bieden concurrerende alternatieven voor de bibliotheek. In het eerste geval weten bibliotheken een zodanig unieke positie te behouden dat concurrerende alternatieven niet tot bloei komen. In de perceptie van de gebruiker van de bibliotheek, biedt de bibliotheek een unieke toegevoegde waarde boven bijvoorbeeld Google. In het andere extreem is dit niet het geval. Concurrenten als Google en Amazon nemen de functie van de bibliotheek over waar het toegang tot informatie betreft. De functie van de bibliotheek als ontmoetingsplaats of studeerplek wordt overgenomen door bijvoorbeeld Seats2Meet.

Voor de andere as is gekozen voor een combinatie van twee trends: ‘verregaande bezuinigingen’ en ‘herverdelen taken en functies door de overheid’. Deze zijn samengevat als ‘de overheid trekt zich terug of de overheid blijft investeren in de sector’. Deze trend wordt als de meer onzekere trend gezien. Wanneer de overheid blijft investeren dan kunnen bibliotheken ofwel hun huidige functies handhaven, of er komt ruimte voor bibliotheken om zich door te ontwikkelen naar instellingen met andere of nieuwe maatschappelijke functies. Wanneer investeringen worden teruggeschroefd zullen bibliotheken op zijn minst moeten krimpen. Maar ook teruglopende investeringen kunnen leiden tot een herverdeling van taken en functies, al dan niet geïnitieerd vanuit de overheid. Voor de bibliotheken met een wetenschappelijke functie werkt deze trend door in de vraag of de instellingen waar zij voor werken de financiering blijven handhaven of niet.

Figuur 1: Trendimpactmatrix voor de bibliotheeksector

## Impact

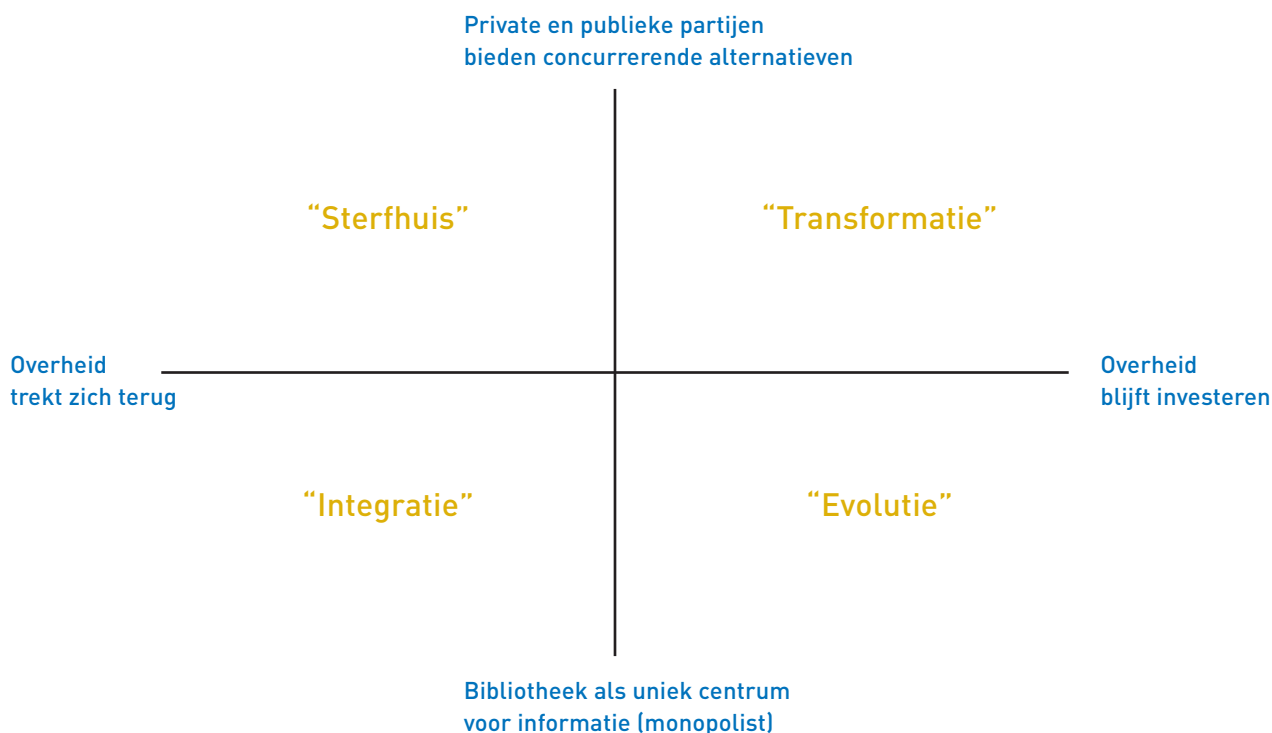


Wanneer de twee trends met elkaar worden gekruist, ontstaan er vier scenario's zoals hierna afgebeeld in figuur 2. Verticaal is de trend ‘Private en publieke partijen bieden concurrerende alternatieven’ weergegeven met de twee uitersten, en horizontaal de trend ‘Verregaande bezuinigingen en herverdelen taken en functies door overheid’. Elk van de vlakken geeft dan een mogelijk scenario dat tot ontwikkeling kan komen.

# Vier scenario's voor het bibliotheeklandschap



Figuur 2: Vier scenario's voor de bibliotheeksector in 2025



Het eerste scenario is *Transformatie* genoemd. In dit scenario blijft de overheid investeren in de sector, maar neemt de concurrentie van andere partijen toe. Zij bieden steeds meer alternatieven voor de bibliotheek. Deze concurrentie zal inhouden dat een aantal taken van de bibliotheek wordt overgenomen door deze partijen. Omdat de overheid echter blijft investeren in de bibliotheeksector kunnen bibliotheken wel nieuwe functies opbouwen om het verlies van andere functies te compenseren. Zij ondergaan dus een transformatie. Daarmee ontstaat een bont en gedifferentieerd informatielandschap in Nederland.

In het tweede scenario, *Evolutie*, blijft de overheid investeren in de sector en komen er geen concurrerende alternatieven op de markt. De bibliotheek blijft daardoor een unieke functie houden in de informatievoorziening. In dat geval zullen bibliotheken zich wel blijven vernieuwen, maar gebeurt dit stapsgewijs. Radicale wijzigingen in het bibliotheekveld doen zich niet voor: het is meer evolutie dan revolutie. De bibliotheek groeit mee met de tijd. Het voordeel hiervan is dat bibliotheken zich geleidelijk kunnen aanpassen aan nieuwe eisen. Het nadeel zal zijn dat echte vernieuwing en innovatie niet of langzaam op gang komt.

Het derde scenario is het *Integratie-scenario*. Hierin blijven de hoofdfuncties van de bibliotheken weliswaar gehandhaafd, maar worden zij geïntegreerd met andere organisaties. De reden hiervan is dat door teruglopende budgetten het niet meer mogelijk is om zelfstandig voort te bestaan. Integratie zou bijvoorbeeld kunnen plaatsvinden met gemeentelijke functies, onderwijsinstellingen of culturele instellingen. De combinaties van bibliotheek, theater en debatcentrum, die in sommige gemeenten al bestaan, zijn een voorloper hiervan.

In het laatste scenario zal de bibliotheek in de huidige vorm (nagenoeg) ophouden te bestaan. Teruglopende financiering voor bibliotheken en de aanwezigheid van goede alternatieven bij concurrerende partijen leiden ertoe dat de functies van de bibliotheek verdwijnen of door anderen worden overgenomen. Burgers halen informatie, literatuur, en audiovisueel materiaal uit andere bronnen. De bibliotheek wordt een *Sterfhuis*.

De vier scenario's bieden vier mogelijke toekomstbeelden. Sommige scenario's geven de bibliotheeksector kansen, andere zijn meer bedreigend. De beleidsmaatregelen die het beste inspelen op een bepaald scenario zullen sterk verschillen. In de volgende hoofdstukken worden de scenario's daarom verder uitgewerkt. Hierdoor worden ze bruikbaar voor discussies in de praktijk.

De scenario's zijn hierna op sectorniveau gedefinieerd. Uiteraard heeft elke individuele bibliotheek haar eigen specifieke context en kenmerken. Iedere bibliotheek zal dus aanscherpingen van de scenario's moeten maken. Een belangrijk onderscheid is dat tussen bibliotheken met diensten voor een breed publiek (openbare bibliotheken), en bibliotheken die diensten voor de wetenschap aanbieden (HBO-bibliotheken, universiteitsbibliotheken en bibliotheken van onderzoeksinstellingen). Hoewel zij voor een belangrijk deel met dezelfde trends worden geconfronteerd, kan de manier waarop de trends hen raken anders uitpakken. Ook mogelijke beleidsmaatregelen die anticiperen op de scenario's kunnen verschillen tussen deze twee typen bibliotheken. In het vervolg worden deze twee daarom apart besproken. Als laatste worden de scenario's uitgewerkt voor de Koninklijke Bibliotheek, de nationale bibliotheek, die op basis van haar wettelijke taken een eigen positie inneemt in het bibliotheekveld.

## **Bibliotheken met diensten voor een breed publiek (OB's)**

### **Transformatie**

In dit scenario neemt de onderwijssector een aantal bibliotheektaken over, waaronder het bieden van toegang tot informatie en het faciliteren van werkplekken. Commerciële partijen nemen ook een deel van de taken over, bijvoorbeeld e-dienstverleners als Spotify, en werkplekken in koffiecorners.

Aanwijzingen dat deze transformatie al begonnen is: de teruglopende aantallen uitleeningen van boeken, en de opkomst van e-books. De overheid erkent het belang van bibliotheekdiensten maar wil dit directer koppelen aan het onderwijs onder de noemer 'mediawijsheid'.

Passend beleid voor dit scenario: investeren in de samenwerking met commerciële en publieke partijen, waardoor nieuwe inkomstenbronnen worden aangeboord. Het personeelsbeleid moet gericht zijn op taakverbreding. Bibliotheekmedewerkers worden informatieprofessionals.

### **Evolutie**

De bibliotheek houdt het heft in eigen hand. De collectie is grotendeels digitaal beschikbaar, en de bibliotheek heeft naast de traditionele bibliotheektaken ook andere maatschappelijke taken: taalles, inburgering, onderwijs op het gebied van mediawijsheid, en mogelijk zelfs gemeentelijke archiverings- en dienstverleningstaken.

De relatieve bezuinigingsdruk op de bibliotheeksector, vergeleken met aanpalende sectoren, zou een indicator kunnen zijn dat de overheid blijft investeren. Verregaande samenwerking met de gemeente is in sommige steden al gebruikelijk. Bijvoorbeeld in Amsterdam gebruikt de gemeente de OB als een podium voor evenementen. De bezoekersaantallen die stabiel blijven of zelfs toenemen in de grote steden duiden er ook op dat de bibliotheek stevig verankerd blijft in de maatschappij.

Voor dit scenario is het van belang dat er een duidelijke visie is op de taakverbreding van de bibliotheek. Vanuit zo'n visie kunnen concrete acties benoemd worden. Nauwe banden met de gemeentepolitiek kunnen helpen om die gebieden te vinden waar gemeenten en bibliotheken de krachten kunnen bundelen. Hiernaast moet de sector voor dit scenario vol inzetten op het vergroten van het informatieaanbod, d.w.z. meer bronnen ontsluiten dan nu het geval is.

### **Integratie**

In dit scenario is de bibliotheek niet leidend. De taken van de bibliotheek blijven bestaan, maar worden samengebracht binnen andere organisaties, bijvoorbeeld gemeenten, onderwijsorganisaties of culturele instellingen. De bibliotheek is hierbij de volgende partij en niet de initiatiefnemer zoals in het evolutiescenario.

De bezuinigingsdruk is een aanwijzing dat het deze kant op gaat.

Bibliotheken kunnen hier proactief op inspelen door nu al strategische allianties aan te gaan met aangrenzende sectoren, en minder te investeren in gebouwen, maar daar juist flexibel mee om te gaan. Personeelsbeleid zou gericht moeten zijn op een hogere inzet van vrijwilligers dan nu het geval is om bezuinigingen op te kunnen vangen.

### **Sterfhuis**

Als de bibliotheek geen actie onderneemt is de kans groot dat dit scenario werkelijkheid wordt. Signalen die dit scenario aankondigen: de teruglopende aantallen uitleeningen van boeken, een afname van het aantal bezoeken aan de bibliotheek, en een teruglopende financieringsstroom vanuit de overheid en gemeenten.

De bibliotheek zou stappen kunnen zetten richting het integratie- of transformatiescenario om de collecties en functies te waarborgen. Samenwerking tussen bibliotheken, met commerciële partijen of met bijvoorbeeld zorginstellingen kan ertoe bijdragen dat functies voor bepaalde doelgroepen blijven bestaan, zelfs wanneer een fysieke bibliotheek niet meer in de regio aanwezig is.

## **Bibliotheken met diensten voor de wetenschap (UB's)**

### **Transformatie**

De hele informatieketen gaat schuiven. De traditionele rol van de UB als doorgeefluik van wetenschappelijke informatie voor studenten en onderzoekers verandert. Uitgevers gaan massaal over op Open Access publiceren met als gevolg dat bibliotheken niet meer als intermediair fungeren door licenties op tijdschriften te kopen en zo het wetenschapsveld toegang tot deze informatie te geven. Op access-gebied verdringt Google de bestaande zoeksystemen nog verder dan nu het geval is.

Signalen dat het deze kant uitgaat komen uit Engeland waar het Open Access model stevig voet aan de grond heeft gekregen. Onderzoek naar het zoekgedrag van studenten en wetenschappers laat zien dat Google bijna altijd de eerste zoekingang is, en dat traditionele bibliotheekcatalogi nauwelijks nog gebruikt worden bij een initiële zoekvraag.

In dit scenario moeten wetenschappelijke bibliotheken er zorg voor dragen dat functies zorgvuldig worden overgedragen aan de organisaties en instanties die deze functies eventueel overnemen. Een UB zal een andere rol kunnen gaan spelen door zich primair te richten op de kwaliteitsbewaking van de wetenschappelijke informatievoorziening, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een kwaliteitskeurmerk en door als opslagplaats van onderzoeksdata te dienen en het beleid hieromtrent uit te voeren.

### **Evolutie**

In een evolutionair scenario gaan wetenschappers op een andere wijze publiceren, dus niet meer via tijdschriften en uitgevers. Dit hangt samen met een verandering in het denken van wetenschappers: ze worden zich bewust van de kosten van wetenschappelijke informatie. De digitale informatievoorziening zet onverminderd door.

In dit scenario zal er één centrale UB voor Nederland ontwikkeld worden die de meeste informatie digitaal aanlevert. Bijzondere collecties worden geclusterd op één fysieke locatie in het land. UB's kunnen op dit scenario anticiperen, door onderzoek- en onderwijsgerelateerde diensten die decentraal kunnen worden aangeboden, te versterken. Denk hierbij aan meer nadruk op de faciliterende rol door het bieden van goede studieruimte, studiebegeleiding, ondersteuning van studenten en wetenschappers bij het zoeken naar betrouwbare informatie.

### **Integratie**

De kerntaken van een UB, ondersteuning van onderwijs en onderzoek, worden steeds meer samengevoegd met niet-kerntaken, bijvoorbeeld cateringfaciliteiten die worden geleverd door externe commerciële partijen. De UB kan op dit scenario anticiperen door een tweesporenbeleid te voeren. Enerzijds door sterk de nadruk te leggen op de kerntaken en daarin te innoveren. Denk bijvoorbeeld aan ruimtes waar cafetaria's overgaan in ruimtes waar groepen studenten aan een project kunnen werken, die weer overgaan in individuele studieruimtes. De bibliotheek kan begeleiding bieden aan groepen en individuele studenten. Ook door complementaire organisaties in huis te halen en met hen slimme verknoppingen aan te gaan waardoor de dienstverlening aan onderzoekers en studenten veelzijdiger wordt.

### **Sterfhuis**

In dit scenario houdt de UB in haar huidige vorm op te bestaan. Traditionele taken van een UB komen te vervallen (bijvoorbeeld als gevolg van Open Access) of worden overgenomen door nieuwe spelers die in het veld van onderwijs- en onderzoeksondersteuning actief worden. Als dat zo is dan ligt de uitdaging voor de UB in het zorgvuldig overdragen van de functies aan andere organisaties of instanties, of aan andere onderdelen van de universiteit. Het ondersteunen van de student ('student support') zal ook in dit scenario blijven bestaan, maar de vraag is dan hoe deze taak ingevuld wordt en waar deze taak binnen de universitaire organisatie belegd zal worden.

## **Koninklijke Bibliotheek, de nationale bibliotheek**

### **Transformatie**

In dit scenario verandert de KB van een traditionele bibliotheek in een kenniscentrum. De kennis omvat de specifieke functie van de Nederlandcollectie (verwerken, beheren, opslaan en digitaal beschikbaar stellen van 'alles uit of over Nederland'). Hiernaast doet de KB in samenwerking met het bedrijfsleven (privaat-publieke samenwerkingsovereenkomsten) innovatief onderzoek naar duurzame toegang tot digitale informatie. De traditionele bibliotheekdiensten van de KB worden overgenomen door andere partijen. Voorbeelden zijn de uitleenfunctie, de fysieke front-office, tentoonstellingen en educatie. In dit scenario hoeft de KB ook niet langer een gebouw op een A-locatie te hebben. De klanten van de KB zijn wetenschappers (collecties en kenniscentrum), bedrijfsleven (kenniscentrum), breed publiek (Nederlandcollectie) en andere publieke instellingen. Dat commerciële partijen al actief zijn op het gebied van uitleen en distributie (Centraal Boekhuis, Amazon) laat zien dat dit scenario al dichterbij komt. Ook werkt de KB regelmatig mee aan tentoonstellingen elders vanuit



expertise over de collecties, maar organiseert zij zelf geen tentoonstellingen meer. Samenwerking met het bedrijfsleven is steeds vaker een voorwaarde voor derde geldstroom-financiering. Deze trend wijst dus ook in de richting van dit scenario. De KB kan hierop anticiperen door mensen in dienst te nemen met de juiste vaardigheden om de nieuwe rol te kunnen waarmaken (combinatie IT/boekenvak/wetenschap). Ook moet de KB zich nu al omringen met organisaties waarmee ze kennis kan delen (technologie, creatieve industrie, wetenschap en erfgoed). In proefprojecten kan de KB ervaring opbouwen in de samenwerking met het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door het aanbesteden van een onderzoeksvraag.

### Evolutie

De KB evolueert tot de 'datahub' voor de Nederlandse publieke sector, inclusief overheid. De KB onderhoudt en ontwikkelt de nationale digitale infrastructuur, en bewaakt standaarden die hierbij van belang zijn. Hiernaast is zij verantwoordelijk voor het beheer en de digitale distributie van de nationale bibliotheekpas. De KB heeft een kleine etalage waarin ze de fysieke schaduw van de digitale wereld laat zien (tentoonstelling van topstukken, maar ook restauratiewerkzaamheden aan fysieke collectie, of voorbereidende werkzaamheden voor digitalisering, of het digitaliseren zelf). Klanten zijn de Nederlandse overheid, UB's en OB's, uitgevers, commerciële datapartijen (Google, OCLC), deelnemers aan de Europese infrastructuur en aggregators zoals Europeana.

Duidelijke signalen dat dit al gebeurt: DBNL, SIOB en Bibliotheek.nl komen naar de KB. Hiernaast heeft de KB de snelstgroeiende database in de sector. Om de rol van 'datahub' te kunnen waarmaken moet de KB een deel van de huidige dienstenlijst schrappen of overdragen, en haar digitaal magazijn opschalen. Strategisch personeelsbeleid moet ervoor zorgen dat de KB de juiste mensen in dienst heeft.

### Integratie

In dit scenario blijft de focus op de huidige kerntaken (informatie verzamelen, bewaren en beschikbaar stellen), maar deze taken krijgen een coördinerende of regisserende invulling. Integratie is erop gericht dat niet iedereen hetzelfde gaat doen. Als de ene partij iets doet en een andere partij is bereid hier voor te betalen, dan kan dat ertoe leiden dat beide partijen goedkoper uit zijn door de rollen goed te verdelen in plaats van het allebei zelf te doen. Zo zal de KB niet altijd de content van publicaties in huis halen, maar alleen de metadata. De content zelf is dan elders ondergebracht. In dit voorbeeld zijn het Centraal Boekhuis (CB) en e-bookplatforms de nieuwe partners. De klanten zijn een breed publiek en een specifieke groep wetenschappers. Ook in dit scenario zal de samenwerking met het bedrijfsleven worden gezocht.

Signalen dat dit al gebeurt: de trend van cultureel ondernemerschap, bezuinigingen van overheidswege, centralisatie van de sector (integratie van SIOB en BNL in de KB en de regisseursrol die de KB per 2015 krijgt in het openbare bibliotheekveld) en zware tijden voor boekhandels en uitgevers. De KB kan anticiperen door te onderzoeken welke diensten in het integratiescenario van belang zijn en hoe de rolverdeling eruit zou kunnen zien.

### Sterfhuis

In dit scenario is de opslag- en bewaarfunctie van erfgoed de enige taak die overblijft, namelijk duurzame bewaring van alles wat niet commercieel interessant is. De beschikbaarstelling loopt via private partijen. De KB heeft wel een regierol op dit vlak door af te stemmen met private partijen wie wat bewaart. De klanten zijn uitgevers en wetenschappers. De financiering is deels afkomstig van private partijen als uitgevers, en deels nog steeds van de overheid omdat die zich niet helemaal kan terugtrekken uit de opslag- en bewaarfunctie van erfgoed. Het model dat nu ontwikkeld wordt voor het internationaal e-depot (uitgevers en afnemers van de dienst (UB's) leveren een bijdrage) wordt uitgebreid naar niet-wetenschappelijke e-books. Sponsors kunnen ook financier zijn. Signalen dat dit al gebeurt: Google en andere private partijen tonen interesse in beschikbaarstelling. Bezuinigingen en een zich terugtrekkende overheid treffen de cultuursector, en het uitlenen van e-books is geen exclusieve dienst van bibliotheken. De KB kan zich voorbereiden op dit scenario door actief een regierol op te zetten, bijvoorbeeld door uitgevers te benaderen. Wat betreft de opslag- en bewaarfunctie van erfgoed zou de KB het belang van duurzame bewaring hoog op de agenda van de overheid moeten zetten.

# Achtergrondinformatie



## Wat is scenarioplanning?

Scenarioplanning is een techniek die een organisatie helpt om te gaan met onzekerheden in de toekomst door op een systematische manier na te denken over die toekomst, en waar mogelijk, in het heden daarop al te anticiperen. De techniek komt uit een militaire context en wordt al eeuwen ingezet door strategen. Een admiraal bijvoorbeeld liep met zijn staf al verschillende mogelijkheden door van het verloop van een zeeslag. Voor elke mogelijkheid definieerde hij tactische opties. Als een van de scenario's werkelijkheid werd, wist iedereen dan ook precies wat hem te doen stond. De techniek is in de twintigste eeuw speciaal ontwikkeld om organisaties te laten nadenken over hun toekomst; later pasten ook overheden scenarioplanning toe bij beleidsontwikkeling.

Gestructureerd nadenken over de toekomst is moeilijk. Vaak extrapoleert men de huidige situatie, waardoor de impact van radicale veranderingen wordt onderschat. In andere gevallen leidt nadenken over de toekomst tot irrealistische science fiction, waarop managers geen concrete handelingen kunnen baseren. Scenarioplanning probeert tussen deze twee uitersten door te laveren door vier verschillende toekomstbeelden te definiëren. Door het gesprek aan te gaan over die toekomstbeelden en de trends die daartoe leiden, krijgen organisaties meer grip op hun toekomst en kunnen zij op ideeën komen voor bij ieder scenario passende beleidsmaatregelen.

Met scenarioplanning kan een organisatie zowel realistisch als buiten de geijkte paden denken. Een organisatie weet welke acties zij moet ondernemen wanneer een scenario realiteit wordt, door verschillende scenario's te doordenken. Een goed voorbeeld van succesvolle toepassing van scenarioanalyse is ontwikkeld door Shell. Aan het eind van de jaren zestig van de vorige eeuw vroeg Shell zich af 'wat zou er gebeuren als...[bijvoorbeeld: de olieprijs stijgen]'. Investerings in de olie-industrie vragen immers een langetermijnblik, dus het lag voor de hand dat juist Shell met scenarioanalyse aan de slag ging. Tijdens de eerste oliecrisis in 1973 bleek meteen het voordeel daarvan. Shell had al een scenario uitgedacht waarin de olieprijs scherp zouden stijgen, en kon er daardoor veel sneller op reageren dan zijn concurrenten. Hierin ligt de waarde van scenarioplanning: ze helpt organisaties om beleid voor te bereiden voor verschillende (markt)omstandigheden.

Scenarioplanning is dus *geen* toekomstvoorspelling, maar een beschrijving van vier mogelijke toekomst. Daarmee helpt ze organisaties om te gaan met onzekerheid. Voor elke toekomst wordt in kaart gebracht wat passende beleidsmaatregelen zijn en welke ontwikkelingen organisaties moeten volgen om te zien of een bepaald scenario werkelijkheid aan het worden is. De scenariomethode leidt tot een strategische dialoog die in een brede groep, met vertegenwoordigers van zowel binnen als buiten de organisatie, kan plaatsvinden. Hierdoor ontstaat een gedeeld beeld van trends en andere omgevingsfactoren die voor een organisatie of sector van belang zijn. Voor het traject van de bibliotheeksector zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd met vertegenwoordigers uit de sector zelf (openbare bibliotheken, universiteitsbibliotheken, HBO-bibliotheken, Koninklijke Bibliotheek), uit aangrenzende sectoren (zoals erfgoed, wetenschap, overheid) en uit het bedrijfsleven (uitgevers). De uitkomsten van deze sessies, o.a. een brainstormbijeenkomst, een aantal workshops en een groot congres, vormen de basis voor de hier besproken scenario's en de eerste uitwerking ervan.

## De gebruikte methode

Er zijn verschillende manieren om scenarioplanning vorm te geven. Voor de bibliotheeksector is de Shell-methode gevolgd, die bestaat uit 7 stappen:

### 1. Bepalen van de agenda

Het doel van de scenarioanalyse is om de bibliotheeksector, d.w.z. alle bibliotheken die met publiek geld gefinancierd worden, een instrument in handen te geven om na te denken over de toekomst. Door scenario's aan hen ter beschikking te stellen, kunnen zij in de eigen organisatie de dialoog omtrent de toekomst beter vormgeven. Daar is voldoende aanleiding toe: ontwikkelingen in de maatschappij, op technologisch gebied, en bij publieke financiers zullen de komende jaren grote invloed hebben op bibliotheken en hun rol in de samenleving. Als tijdshorizon is 2025 gekozen.

### 2. Identificeren van trends

Met vertegenwoordigers van binnen en buiten de sector zijn twaalf trends geïdentificeerd en beschreven die nu in de bibliotheeksector relevant zijn. Interviews, desk research en een brainstorm met de groep leidden tot een overzicht van belangrijke ontwikkelingen.

### 3. Opstellen van een trendimpactmatrix

Dit is een belangrijk onderdeel van scenarioplanning. Voor de trendimpactmatrix geven kenners van de sector elke trend punten op twee aspecten: impact en onzekerheid.

Eerst geven zij een inschatting van de *impact* van een trend op de sector. Sommige trends zullen grote invloed hebben en tot wezenlijke veranderingen leiden. De gevolgen van andere trends zullen minder ingrijpend zijn. Dan geven zij punten voor de *onzekerheid* van elke trend. Wanneer het tamelijk zeker is dat een trend doorzet, krijgt deze een lage score voor onzekerheid. Wanneer het onduidelijk is of een trend wel of niet zal doorzetten, krijgt de trend een hoge score voor onzekerheid. In een assenstelsel worden invloed en onvoorspelbaarheid tegen elkaar afgezet, en de trends op basis van hun score ingevuld.

#### 4. Definiëren van het scenarioframework

Uit de trendimpactmatrix worden twee trends gekozen die hoog scoren op zowel impact als onzekerheid. Van deze twee trends worden de twee uitersten gedefinieerd. In een assenstelsel worden de trends met elkaar gekruist, wat vier velden oplevert, die elk een scenario vormen.

#### 5. Bepalen van de scenariologica

Met een groep kenners van de sector wordt bekeken of de vier scenario's logisch en bruikbaar zijn. Hiervoor zijn meestal een paar herhalingen noodzakelijk (iteratief proces). Voor het bibliothecaire landschap is een tussenversie gepresenteerd op een congres in het voorjaar van 2012. Aan de hand van de feedback daarop zijn de scenario's doorontwikkeld tot hun eindversie.

#### 6. Finaliseren van de scenario's

Na vaststelling van bruikbare en herkenbare scenario's, zijn deze beschreven. Ook is aangegeven welke signalen erop kunnen duiden dat een bepaald scenario werkelijkheid wordt. Dit zijn 'early warning indicators'. Dit is gedaan voor de openbare bibliotheken (aanbieders van diensten voor breed publiek) en voor de wetenschappelijke bibliotheken (universiteitsbibliotheken, HBO-bibliotheken, en bibliotheken van onderzoeksinstituten; aanbieders van diensten voor onderzoekers en studenten). Vertegenwoordigers van beide typen bibliotheek hebben zich hierover gebogen in een workshop. Voor de Koninklijke Bibliotheek –die diensten maakt voor beide doelgroepen– is een aparte sessie gehouden.

#### 7. Vaststellen van de strategische opties

Tegelijk met stap 6 is op hoofdlijnen aangegeven welk beleid de bibliotheken in elk scenario zouden kunnen voeren. Op hoofdlijnen, niet in detail, om elke bibliotheek de ruimte te geven een eigen strategie te bepalen en met de eigen medewerkers de discussie over de toekomst aan te gaan, met behulp van de scenario's.

### **Wilt u meer informatie over het werken met scenarioplanning?**

Hiervoor kunt u dr. Irene Haslinger raadplegen, senior beleidsmedewerker bij de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag. Irene.Haslinger@kb.nl ; telefoon (070) 314 06 72.