

**Universitaire Bibliotheken Leiden**

**Kennis versterken in een digitale tijd.**

**Meerjarenbeleidsplan 2016-2020.**

## Inhoudsopgave

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding .....                                          | 3  |
| 2. Ongoing Business .....                                   | 4  |
| 3. Fysieke bibliotheekruimte .....                          | 6  |
| 4. Onderzoek: Centre for Digital Scholarship .....          | 9  |
| 5. Beheerder van onderzoeksystemen en dataleverancier ..... | 13 |
| 6. Onderwijs .....                                          | 16 |
| 7. Cultureel Ondernemerschap .....                          | 18 |
| 8. De UBL als internationale bibliotheek .....              | 22 |
| 9. Klantgerichte kwaliteit .....                            | 25 |
| 10. Organisatieontwikkeling.....                            | 28 |

# 1. Inleiding

Dit is het meerjarenbeleidsplan voor de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) voor de periode 2016-2020. In dit plan schetsen wij ons beeld van de noodzakelijke ontwikkelingen van de wetenschappelijke informatie en bibliotheekvoorzieningen in de min of meer nabije toekomst. De informatie-wereld om ons heen verandert nu zo snel en ingrijpend dat wij niet met een redelijke mate van zekerheid verder vooruit kunnen kijken dan enkele jaren. Daarom wordt bij de vaststelling van de UBL jaarplannen telkens geëvalueerd in hoeverre nieuwe ontwikkelingen passen binnen de hier uitgezette meerjarige beleidslijnen.

Met dit beleidsplan bouwt de UBL verder op de fundamenten zoals die in de voorbije beleidsperiode<sup>1</sup> zijn gelegd. De UBL heeft zich steeds meer gemanifesteerd als samenwerkingspartner met name op terreinen m.b.t. ondersteuning van (digitaal) onderzoek en onderwijs. Die samenwerking werd en wordt gezocht binnen de Universiteit, maar ook daarbuiten: nationale en internationale partners spelen een belangrijke rol in het nastreven van de ambities. Met dit nieuwe beleidsplan voor de periode 2016-2020 worden deze ingeslagen routes m.b.t. ondersteuning van (digitaal) onderzoek en onderwijs stevig verdiept en uitgebreid, o.m. door het *Centre for Digital Scholarship* en het grotere palet aan onderzoekssystemen dat door de UBL wordt beheerd. Daarnaast heeft de UBL de ambitie om de unieke collecties, waarvoor we internationaal bekend zijn, verder uit te breiden voor zover deze passen binnen de strategie van de universiteit en faculteiten. Dit betekent ook een intensivering van digitalisering en van de uitbreiding van collectievorming met *digital born* en *open access* materiaal. In de komende periode winnen fondsenwerving en de rol die onze (bijzondere) collecties kunnen spelen op het maatschappelijke vlak aan belang. De UBL zal zich nog duidelijker als internationale bibliotheek manifesteren. Al deze uitdagingen maken het noodzakelijk dat de UBL verdere stappen zet wat betreft klantgerichtheid en dat er aan de organisatie en haar medewerkers mogelijkheden worden geboden om zich verder te ontwikkelen.

Het universitaire instellingplan [Excelleren in Vrijheid](#) vormt een belangrijke inspiratiebron voor de UBL. De daarin genoemde ambities van de Universiteit Leiden voor 2015-2020 zijn:

1. Een omgeving voor excellent onderzoek
2. Activeren van talent
3. Innovatie in *teaching* en *learning*
4. Versterken van impact en innovatie
5. Onderzoek en onderwijs in een internationale omgeving
6. Verdere ontwikkeling van onze campus in Den Haag

Dit plan is tot stand gekomen met zeer veel input van de medewerkers van de UBL. Alle medewerkers zijn in staat gesteld om tijdens een beleidsdag mee te praten over de koers van de UBL. De uitkomsten van de discussies zijn door medewerkers verwerkt tot input voor het management team van de UBL, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot een concept beleidsplan. Het concept is besproken met de belangrijkste stakeholders binnen de Universiteit Leiden en hun commentaar en reacties zijn zoveel mogelijk verwerkt.

---

<sup>1</sup> Zie: [Partner in Kennis: meerjarenbeleidsplan 2011-2015](#).

## 2. Ongoing Business

De UBL is partner voor onderzoekers, docenten en studenten van de Universiteit Leiden waar het gaat om de omgang met wetenschappelijke informatie. We doen dit door het beschikbaar stellen, toegankelijk maken en beheren van wetenschappelijke informatie ten behoeve van onderwijs en onderzoek. Dat omvat zowel de wetenschappelijke informatie als bron – als *input* – voor onderzoek en onderwijs, als de wetenschappelijke *output* van onderzoekers en studenten. Inherent hieraan bieden we onze expertise als informatieprofessional, onder meer door instructie in (digitale) informatievaardigheden, advisering en ondersteuning op het vlak van datamanagement, *virtual research environments*, auteursrecht, *open access*, *data- & textmining*, digitaal publiceren, etc. Daarnaast is de UBL beheerder van wetenschappelijk en cultuurhistorisch erfgoed van nationaal en internationaal belang. Naast het digitaal, plaatsonafhankelijk beschikbaar maken van wetenschappelijke informatie, 24 uur per dag en 7 dagen per week, biedt de UBL uitstekend geoutilleerde en gevarieerde fysieke studieruimtes, met waar nodig passende ondersteuning.

Naast de onderwerpen waaraan we in de komende beleidsperiode speciale aandacht schenken, bestaat een groot deel van onze dienstverlening uit een dienstenpakket van hoge kwaliteit. Deze diensten zijn terug te vinden in onze producten en dienstencatalogus. Met onze diensten streven we de volgende doelstellingen na:

- de UBL is een kennisknooppunt van de Universiteit Leiden, waar informatie geproduceerd, bewaard, gebruikt en gedeeld wordt – zowel ter plekke als virtueel;
- de collecties van de UBL dienen als grondstof voor onderwijs en onderzoek aan de Universiteit Leiden;
- studenten, docenten en onderzoekers hebben zoveel mogelijk toegang tot de collecties en diensten van de UBL – hoe, waar en wanneer dan ook;
- de UBL ondersteunt onderzoek door advies en door functioneel beheer van onderzoekssystemen;
- de UBL biedt een sprankelende en stimulerende werkomgeving in de uitdagende wereld van de wetenschappelijke informatie.

### Onze doelgroep

Onze primaire doelgroepen zijn de medewerkers en studenten van de Universiteit Leiden en het Leids Universitair Medisch Centrum. Daarnaast stellen wij onze collecties en diensten beschikbaar aan anderen in Nederland en daarbuiten die daar voor studie en onderzoek gebruik van willen maken, in het bijzonder aan studenten en medewerkers van instellingen waarmee de Universiteit Leiden een samenwerkingsverband heeft. Wij bieden aan een brede doelgroep van geïnteresseerden toegang tot de door ons beheerde wetenschappelijke en cultuurhistorische collecties en vervullen hierdoor ook een ruimere maatschappelijke rol. Om te waarborgen dat wij optimaal blijven voldoen aan de wensen en behoeftes van onze doelgroepen doen wij regelmatig en met gebruikmaking van verschillende methodes gebruikersonderzoek.

### Onze organisatie

UBL is de organisatiernaam voor de bibliotheken van de Universiteit Leiden. In de komende beleidsperiode zal de UBL vijf bibliotheeklocaties omvatten: de Universiteitsbibliotheek (UB), de Bibliotheek Rechten, de Bibliotheek Sociale Wetenschappen, de Bibliotheek Wiskunde en Natuurwetenschappen en het *Library Learning Centre* op de Haagse Campus van de Universiteit Leiden. Daarnaast werken we nauw samen met de bibliotheek van het *African Studies Centre Leiden* en met de Walaeus Bibliotheek van het Leids Universitair Medisch Centrum.

Verder is de UBL aanwezig in Indonesië (KITLV-Jakarta) en Marokko (NIMAR-Rabat) van waaruit materiaal wordt verzameld, gecatalogiseerd en gedigitaliseerd voor regio's die van groot belang zijn voor het universitaire onderzoek en onderwijs.

De UBL levert diensten aan bibliotheken die relevante collecties hebben in de onmiddellijke omgeving van de Universiteit, zoals de bibliotheken van het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO) en het Boerhaave Museum (Rijksmuseum voor de Geschiedenis van de Natuurwetenschappen en van de Geneeskunde).

Wij werken aan een aanbod van diensten dat gekarakteriseerd kan worden als 'eenheid in verscheidenheid': zoveel mogelijk aangepast aan de behoeftes ter plaatse, maar uniform waar mogelijk en met overal een hoog kwaliteitsniveau van dienstverlening. Onze medewerkers beschikken over grote expertise, zijn klantgericht en initiatiefrijk, hebben een scherp omgevingsbewustzijn en aanpassingsvermogen, en communiceren open met onze gebruikers en partners.

### 3. Fysieke bibliotheekruimte

#### Ambities

In de afgelopen jaren is een groot deel van de UBL locaties gemoderniseerd en aangepast aan de hedendaagse wensen van studenten en onderzoekers. De UBL streeft ernaar om - in samenwerking met de faculteiten – in de komende beleidsperiode de bibliotheken van de Campus Den Haag, de Faculteit der Sociale Wetenschappen en de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen te verbouwen. In 2016 zal in het van Steenis gebouw een nieuw depot, huisvesting voor een afdeling van de UBL en een uitleverpunt voor aangevraagde boeken voor de Faculteit der Archeologie worden gerealiseerd. Op de UB locatie zal de UBL een *Asian Library* realiseren, een *Centre for Digital Scholarship* (CDS) en een innovatielab. Bij al deze ontwikkelingen realiseren we ons dat diversiteit en flexibiliteit van het aanbod van voorzieningen binnen de financiële randvoorwaarden belangrijke overwegingen zijn. Afhankelijk van de situatie ter plaatse zal het aanbod aan faciliteiten uitgebreider of juist beperkter zijn, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen van studenten en staf.

De ontwikkeling van de *Humanities Campus* is van groot belang voor de UBL. De UB heeft een belangrijk functie in dit gebied; immers de bibliotheek is het laboratorium van de geesteswetenschappen. Wij streven ernaar om het UB gebouw beter te laten aansluiten op de gebouwen in de directe omgeving en zo een grotere meerwaarde te creëren voor zowel studenten en medewerkers van de faculteit als voor de gebruikers van de UB. Opties om een *Middle East/Africa Library* gekoppeld aan het UB-gebouw te realiseren worden onderzocht in samenwerking met de betrokken partners. Ook zal bekeken worden of een grotere tentoonstellingsruimte gerealiseerd kan worden.

#### Diversiteit en flexibiliteit van het aanbod

Niet op alle locaties kunnen alle faciliteiten worden aangeboden. Afhankelijk van het gebouw waar de betreffende bibliotheek gehuisvest is, zullen meer of minder stille studieplekken, samenwerkruimtes of computerwerkplekken worden aangeboden. In overleg met studenten en staf van de betreffende faculteit zal de ruimte worden ontworpen. De vestigingen kunnen variëren van uitleverpunt voor boeken (“lockerbibliotheek”) tot een bibliotheek waar alle faciliteiten worden aangeboden.

Voor de openingstijden streven we naar zo ruim mogelijke openingstijden; we zorgen ervoor dat tenminste één locatie (de Universiteitsbibliotheek aan de Witte Singel) heel ruime openingstijden heeft, die aansluiten bij het werkschema van de studenten. Voor de andere locaties onderzoeken we of flexibele openingstijden - aangepast aan het moment in het jaar (zomerperiode, tentamenperiodes) – tot de mogelijkheden behoort. Uitgeleende materialen kunnen onafhankelijk van de plaatsing in elke UBL bibliotheek worden afgehaald en terugbezorgd.

In de komende beleidsperiode wordt onderzocht hoe we het toelatingsbeleid tot UBL-bibliotheken (i.h.b. de UB) beter kunnen aanpassen aan de doelgroep. Internationale bezoekers vragen hierbij onze aandacht omdat zij in relatief korte tijd het optimum uit hun bezoek moeten halen. Het toelatingsbeleid voor scholieren en hogeschool studenten wordt geëvalueerd en eventueel aangepast.

In de UB streven we naar een compleet aanbod van de faciliteiten en met zo ruim mogelijke openingstijden. In de UB zal in de komende beleidsperiode gewerkt worden aan volgende uitbreidingen en verbeteringen:

- *Centre for Digital Scholarship* met werkplekken voor medewerkers en computers met extra faciliteiten die nodig zijn om applicaties en technieken voor *digital scholarship* te ondersteunen;
- innovatie lab waar geëxperimenteerd kan worden met nieuwe technieken, systemen, softwarepakketten etc.;
- verbetering van het aanbieden van de videofaciliteiten;
- aanpassing van de mediaruimte;
- modernisering van de cursusruimte;
- inrichten van de Noordhal in de UB als flexibele ruimte voor studie en bijeenkomsten.
- vergroten van de tentoonstellingsruimte;
- uitbreiden van het aantal werkplekken voor UBL medewerkers.

## Ondersteuning en communicatie

Communicatie met, ondersteuning en advisering van studenten en medewerkers moet nog proactiever worden ingericht, zowel op afstand als binnen de bibliotheekgebouwen. Het komt nog te vaak voor dat medewerkers binnen de faculteiten onvoldoende op de hoogte zijn van onze diensten en de daarbij horende vernieuwingen. Binnen de bibliotheken zelf zijn onze medewerkers verantwoordelijk voor ondersteuning en advies door het gehele gebouw en niet alleen bij een bepaalde balie. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke kwaliteit als om zgn. kleine kwaliteit. De competenties van onze medewerkers op het gebied van mobiele diensten, ict-ondersteuning, ondersteuning bij het gebruik van audiovisuele middelen en e-resources worden up-to-date gehouden. In de komende periode wordt onderzocht hoe front-end medewerkers op een zinvolle manier gebruik kunnen maken van sociale media (naast of ter vervanging van de huidige chatdienst, twitter en facebook) ten behoeve van de communicatie met de gebruikers. Voor de dienstverlening t.b.v. de *Asian Library* wordt de benodigde talenkennis op peil gebracht.

De communicatie en afstemming tussen de UBL medewerkers en de medewerkers van de andere expertisecentra wordt verbeterd (zie hoofdstuk 9: klantgerichte kwaliteitszorg). Ook het palet van gerelateerde diensten van de verschillende expertisecentra wordt in samenhang aangeboden en voor de gebruiker via één herkenbaar loket ondersteund.

## Gastheerschap en huisregels

Studenten, onderzoekers en gasten moeten zich welkom voelen in onze bibliotheken. We zien de bibliotheek als stedelijke huiskamer zonder commerciële activiteiten. Wij zoeken naar een goed evenwicht tussen publieke ruimte en de besloten studie-omgeving. De huisregels dienen om de faciliteiten optimaal ter beschikking van de gebruiker te stellen. Klantgerichte kwaliteit is daarvoor een voorwaarde.

## Acties

Om de bibliotheeklocaties optimaal in te richten zal de UBL:

- een *Centre for Digital Scholarship (CDS)* inrichten in de UB (2016); en de diensten in het CDS geleidelijk uitbreiden (2017-19);
- een innovatie lab inrichten in de UB; in overleg met onderzoekers en studenten vaststellen wat de behoefte is (zie klantgerichte kwaliteit) (2016);
- een reserveringssysteem voor samenwerkruimtes, individuele studie kabinetten implementeren (2016);
- in samenwerking met belanghebbende partijen de nieuwbouw van de bibliotheek van de Haagse Campus in het Wijnhaven gebouw realiseren (2016);
- de kennis en competenties van medewerkers op het gebied van mobiele diensten, ICT, audiovisuele middelen en *Asian Library* op hoger niveau brengen (2016 en daarna);

- meewerken aan de inrichting van de *Humanities Campus* (vanaf 2016);
- de UB cursusruimte aanpassen (2016);
- de verbouwing van het Open Magazijn realiseren (2016);
- een depot in het van Steenisgebouw realiseren met daarbij werkruimte voor UBL personeel (2016);
- een uitgiftepunt voor boeken voor de faculteit Archeologie in het Steenisgebouw realiseren (2016);
- meer werkplekken van UBL-medewerkers realiseren (2016-17);
- de *Asian Library* realiseren (2017);
- de mediaruimte aanpassen (2017);
- opties om een *Middle East/Africa Library* gekoppeld aan de UB onderzoeken (2017-2018);
- de flexibilisering van openingstijden onderzoeken en eventueel implementeren (2017 en daarna);
- onderzoeken of een systeem voor vrije studieplekken kan worden ingericht (2017) en eventueel implementeren (2018);
- de bibliotheek van FSW moderniseren (2017-18) en na de verhuizing van het ASCL richting *Humanities Campus* verder verbouwen (2020);
- de tentoonstellingsruimte UB uitbreiden (2019-2020);
- een nieuwe bibliotheek voor FW&N (2020) realiseren.



## 4. Onderzoek: Centre for Digital Scholarship

### Ambities

De UBL is zich de afgelopen jaren steeds meer gaan toeleggen op diensten die verbonden zijn met digitale content en data, zoals advisering en ondersteuning op het gebied van wetenschappelijke communicatie, datamanagement, *data- & textmining*, *virtual research environments*, geografische informatiesystemen, *open access*, auteursrecht, en digitale onderzoeksmethoden & tools.

De diensten en de content worden steeds meer verweven met het onderzoek en onderwijs binnen de universiteit. Daardoor ontstaat een intensievere manier van samenwerken en partnership tussen de UBL en de doelgroepen. Om aan deze samenwerking vorm te geven zal de UBL een *Centre for Digital Scholarship* inrichten.

Binnen een *Centre for Digital Scholarship (CDS)*, zal dienstverlening door personeel dat beschikt over vergaande digitale expertise voorop staan. Door verschillende terreinen van expertise te bundelen, kunnen de ambities van de Universiteit Leiden en de faculteiten optimaal worden verwezenlijkt, naar buiten toe zichtbaarder gemaakt en kunnen door de UBL complexere diensten ter ondersteuning van onderwijs & onderzoek worden ontwikkeld.

Wij willen met het CDS als partner in onderwijs & onderzoek de komende beleidsperiode een virtueel en fysiek centrum realiseren dat hoogwaardige expertise, diensten en systemen aanbiedt en als doel heeft de onderzoeker die gebruik maakt van digitale onderzoekstechnieken te ondersteunen, en het gebruik van digitale technologie en onderzoeksmethoden in onderwijs & onderzoek te bevorderen. De UBL zal hiermee vernieuwing binnen onderzoek en onderwijs kunnen ondersteunen.

### Business model

Niet alle diensten die het CDS levert kunnen worden gefinancierd uit de lump sum die door het CVB ter beschikking wordt gesteld. Daarom maken we onderscheid tussen kerndiensten en maatwerkdiensten. De kerndiensten behoren tot het standaardpakket dat uit de lump sum wordt gefinancierd. Een dienst behoort tot de kerndiensten als de UBL deze dienst kan leveren op basis van de concern infrastructuur.

Maatwerkdiensten kunnen alleen worden geleverd op basis van aangepaste of speciaal aangeschafte hardware, software of expertise. Voor maatwerk zal financiering moeten worden gevonden binnen de projectbegrotingen waarvoor externe fondsen geworven moeten worden.

Een aparte categorie zijn de producten van de projecten (bijvoorbeeld websites, databases) die in een aantal gevallen na de projecten aangeboden moeten blijven voor een (breder) publiek. Afhankelijk van het product zullen de kosten worden gefinancierd uit de lump sum van de UBL of moeten de kosten worden gefinancierd uit de projectbegroting.

### Diensten van het CDS

Het CDS zal in de komende beleidsperiode de volgende diensten aanbieden en ontwikkelen:

- Datamanagement op basis van de beleidskaders van de UL
  - Advies en ondersteuning bij het schrijven van datamanagementplannen,
  - Trainingen en workshops
  - Datamanagementondersteuning
  - Datakluis ontwikkelen
  - datamodelling

- Data en textmining
  - Leveren van content voor DTM
  - Programmeren van API's voor bevragen van tekst corpora
  - Advies en ondersteuning, workshops organiseren
  - Datavisualisatie
- Samenwerkingsomgevingen
  - Opzetten van VRE omgevingen
  - Beperkte aanpassing van de standaardomgevingen
  - Archivering van VRE's
- Opslag en beschikbaarstelling van data en metadata
  - Aanmaken van onderzoekscollecties
  - Eenvoudige websites ontwerpen en implementeren
  - Duurzame opslag en archivering
  - Beschikbaarstelling van objecten en metadata door middel van uitwisselingsprotocollen, API's en persistente identifiers
  - Databasebouw en websites
  - Databases op basis van database -as-a-service ontwerpen en implementeren (onderzoek naar mogelijkheden)
  - Eenvoudige websites op basis van database-as-a-service ontwerpen en implementeren
  - Mogelijkheden om databases en websites te hosten onderzoeken
- GIS
  - Georefereren van digitale kaarten en culturele objecten
  - Ontsluiting van kaarten via concern infrastructuur
  - Toepassing van GIS bij visualisering van onderzoeksresultaten
  - Koppeling van datasets
- Open access, copy right en publicatie advies

Een onderwerp dat in de voorbije 10 jaar zeer hoog op de UBL agenda heeft gestaan is open access. De UBL heeft een institutioneel repository in gebruik genomen dat door de belangrijke zoekmachines wordt geïndexeerd en waarvan de inhoud door de Koninklijke Bibliotheek duurzaam wordt bewaard. Verder heeft de UBL samen met nationale en internationale partners infrastructuur ontwikkeld (OAPEN Library) en initiatieven genomen (Knowledge Unlatched) waardoor open access publiceren werd ondersteund. De UBL verzorgt regelmatig workshops over open access en verstrekt adviezen aan auteurs over de open access mogelijkheden en bepalingen in auteurscontracten. Mede door ontwikkelingen in de politiek heeft dit punt in de komende beleidsperiode nog nadrukkelijker de aandacht. De wijze waarop betaald wordt voor publicaties zal in de komende jaren drastisch wijzigen, onderhandelingen met uitgeverij worden anders aangevlogen, er wordt geëxperimenteerd met nieuwe business modellen, onderzoeksfondsen stellen verschillende eisen m.b.t. open access, OC&W verwacht dat we rapportages kunnen leveren over de aantallen publicaties in open access, en er moet nog heel veel informatie en ondersteuning geleverd worden aan auteurs. Dit betekent dat er op verschillende terreinen (van toerekenen van publicatiekosten tot open access management rapportages uit LUCRIS) in de komende jaren allerhande activiteiten moeten worden opgepakt.

### **Center for Digital Scholarship: vorm, inrichting en bemensing**

Een CDS bestaat zowel fysiek als virtueel en levert zowel basisdiensten als complexere diensten op maat.

Het *Centre for Digital Scholarship* is een universitair expertisecentrum en netwerkorganisatie, gehuisvest in en gecoördineerd vanuit de UBL. Het *Centre* is een afdeling binnen de UBL organisatie, maar zal zeker samenwerking zoeken met relevante expertises binnen de universiteit. Het Centre en zijn medewerkers vervullen de volgende rollen:

- advies, consultancy en expertise;
- scholing en training van onderzoekers / docenten / studenten, zowel fysiek als online;
- trendwatching en attenderingsfunctie;
- productie- en servicecentrum (m.n. digitalisering);
- kenniscentrum;
- leverancier van digitale content (d.w.z. eigen collecties én andere collecties);
- leverancier van diensten m.b.t. digitale content (verrijking, OCR, metadata, archivering, persistente identifiers, api's en andere tools);
- aanbieder fysieke en virtuele ruimte voor het werken met nieuwe technologieën en het uitwisselen van kennis en ervaring;
- aanbieder van virtuele ruimte voor het presenteren van (resultaten van) digital scholarship;
- verbinden / samenbrengen / coördineren;
- intermediair voor het doorverwijzen naar preferente partners;
- lerende organisatie (het CDS als vooruitgeschoven post om kennis van *digital scholarship* bij de Universiteit als geheel op een hoger plan te brengen).

## Diensten en doelgroepen

De gebruiker is de (potentiële) *digital scholar*: een onderzoeker die gebruik maakt of wil maken van digitale onderzoeksmethoden, bronnen, tools en communicatie en werkzaam is binnen een netwerk dat wordt gekenmerkt door openheid en samenwerking tussen verschillende disciplines en terreinen van expertise. Het onderzoek is in hoge mate afhankelijk van een digitale onderzoeksinfrastructuur, waarbij middelen, faciliteiten en verwante diensten voldoende voorhanden zijn om toponderzoek mogelijk te maken.

Ook in Leiden wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van digitale onderzoeks- en onderwijsmethoden. Er is sprake van grote verschillen, variërend van onderzoeksgroepen die gebruik maken van de nieuwste technologieën tot onderzoekers die überhaupt weinig affiniteit met computationeel onderzoek hebben. Daarnaast bestaat er een groep (beginnende) onderzoekers die open staat voor digitale onderzoeksmethoden, bronnen, tools en communicatie en hierbij ondersteuning zou willen krijgen. Voor al deze groepen kan het CDS van betekenis zijn.

## Gehele onderzoekscyclus

Het CDS wordt zodanig ingericht dat de gehele onderzoekscyclus zo goed mogelijk wordt ondersteund. Het is ons doel integraal advies en ondersteuning te kunnen geven. Dus geen opsplitsing naar adviezen over: samenwerkingsomgeving, dataopslag, hergebruik van data en presentatie van onderzoeksresultaten, maar zoveel mogelijk – indien van toepassing - advies en ondersteuning dat van toepassing is op de hele keten van onderzoek. Hiertoe wordt ook op de website van de UBL een virtueel loket ingericht.

## Acties

**Op korte termijn** (dat wil zeggen binnen één jaar) realiseert de UBL de volgende resultaten:

- al doende leren: pilots starten met een aantal 'voorlopers' uit diverse doelgroepen om te onderzoeken wat mogelijk en nodig is (onderzoekers, docenten, studenten), evt. expertise inkopen;
- bundelen en beter zichtbaar maken van de huidige activiteiten (evt. na upgrade van betreffende activiteit);
- inrichten van een virtueel/fysiek loket mogelijk via de virtuele helpdesk van de UBL;
- mogelijkheden in kaart brengen die de UBL collecties bieden voor innovatieve onderzoeksmethoden;
- in kaart brengen van expertise bij de verschillende universitaire organisatie onderdelen;

- het opbouwen van een netwerk van experts uit alle faculteiten en organisatie onderdelen van de universiteit;
- deze experts inzetten als ‘ambassadeurs’ van het CDS binnen de eigen gelederen;
- een brede adviesboard of klankbordgroep instellen aan wie alle plannen kunnen worden voorgelegd;
- ontwikkelen van dienstverlening voor het actief innemen van data sets en verzorgen van de archivering bij externe partijen;
- diensten en tools ontwikkelen voor het delen van onderzoeksresultaten;
- opzetten van een innovatielab om met pilots, in samenwerking met onderzoekers, innovatief gebruik van data te faciliteren.

Op de **middellange termijn**, dat wil zeggen tussen één en drie jaar, kan het volgende worden bereikt:

- minimaal een basisvoorziening bieden voor alle beoogde diensten;
- voor een aantal onderwerpen : producten en diensten op maat;
- prioriteit wordt daarbij gegeven aan diensten rondom de door de UBL geboden content en de onderzoeks- en onderwijsproductie in Leiden (data, onderwijsmateriaal, metadata) collecties, ...);
- zichtbaar maken van digitale onderzoeksmethoden en -resultaten van Leidse onderzoekers voor breed publiek.

Op de **lange termijn**, d.w.z. na drie jaar, kan het volgende worden gerealiseerd:

- het *Centre for Digital Scholarship* is hét expertisecentrum voor de hele universiteit;
- het CDS speelt een rol in het hele onderzoeks- en onderwijsproces, d.w.z. dat men al vóór het aanvragen van een onderzoeks- of onderwijsproject langs het CDS gaat voor de meest recente technologieën en innovaties;
- het CDS biedt differentiatie in het niveau van de dienstverlening al naar gelang de vraag van de diverse doelgroepen voor alle onderwerpen;
- het CDS is hét vanzelfsprekende aanspreekpunt voor interne en externe partijen in digitale innovatie.

## 5. Beheerder van onderzoekssystemen en dataleverancier

### Ambities

De UBL heeft in toenemende mate een rol in het (functioneel) beheer en systeemeigenaarschap van systemen die het onderzoek ondersteunen. Daar waar de UBL eerst alleen het beheer voerde over de bibliotheeksystemen, is daar de afgelopen jaren de verantwoordelijkheid bij gekomen voor diverse andere systemen (institutioneel *repository*, VRE's, LUCRIS, etc.). Ook voor de komende jaren is voorzien dat meer systemen door de UBL beheerd zullen gaan worden.

Deels via die systemen biedt de UBL toegang tot een grote hoeveelheid aan digitale data, al dan niet in eigen beheer. Het *repository*, bijvoorbeeld, bevat wetenschappelijke publicaties, in de beeldbank worden scans van stukken uit de bijzondere collecties beheerd. Bij deze objecten worden ook metadata bewaard. Hiernaast biedt de UBL eveneens toegang tot materiaal dat door externe partijen wordt beheerd, zoals artikelen en e-books van uitgeverijen. In het laatste geval is de UBL strikt genomen geen leverancier van data, maar een intermediair.

De expertise van de UBL op het gebied van digitaal content beheer en de kennis en ervaring met het beheren van informatiesystemen kan binnen de universiteit breed worden ingezet. Er is veel werk gemaakt van de professionalisering hiervan, met het toenemende aantal systemen en verantwoordelijkheden neemt het belang hiervan verder toe.

De UBL wil nadrukkelijk optreden als dataleverancier / intermediair ten behoeve van onderzoek en onderwijs, op basis van de eigen (digitale) collecties en extern beschikbare content. De toenemende hoeveelheid en verscheidenheid aan informatie die de UBL beheert en extern beschikbaar is, stelt nieuwe eisen aan de vindbaarheid, de toegang, analyse en houdbaarheid van de informatie. In hoofdlijnen kunnen er vier gebruikerstypen worden onderscheiden:

- Online raadpleging van individuele objecten.
- Hergebruik van individuele objecten binnen externe omgeving.
- Onderzoek met behulp van *Big Data*.
- Aanlevering van data aan *aggregators*.

Daarnaast wil de UBL, op basis van de vraag vanuit met name onderzoek, een rol spelen bij het beheer van data. Dat kan een bemiddelende rol zijn, maar kan ook leiden tot opslag en beschikbaarstelling van data binnen de UBL systemen.

Bij de verdere ontwikkeling van de dienstverlening van de UBL als dataleverancier en als beheerder van onderzoekssystemen is het van belang om te verzekeren dat de UBL hierbij ook een duidelijke meerwaarde kan leveren. Om dat te doen zal de UBL deze beleidsperiode aandacht besteden aan verdere professionalisering van de beheersorganisatie. Ook zal er verder gewerkt worden aan het beheer van data conform internationale richtlijnen met betrekking tot duurzaamheid.

### Basisinfrastructuur

De UBL werkt de komende jaren verder aan het inrichten van een solide basisinfrastructuur, door de vervanging van de *backend* bibliotheeksystemen en de *repository* infrastructuur. De vernieuwing en verdere inrichting van deze systemen moet het voor de UBL mogelijk maken om de beschikbare personele middelen efficiënter en flexibeler in te zetten en daarmee tijd vrij te maken voor de directe ondersteuning van onderzoek en onderwijs. De nieuwe infrastructuur moet het ook mogelijk maken om een beter platform voor de ondersteuning van beheer van data te leveren. Ook zullen er meer rapportagemogelijkheden zijn om zo tot goede managementinformatie te komen.

## Meer systemen in beheer, een bredere rol

Naar verwachting zal de UBL de komende jaren een aantal extra systemen in beheer nemen, voortbouwend op de ervaringen van de afgelopen jaren. Er is voorzien dat het aantal gebruikte modules van Converis verder zal toenemen. Daar waar nu LUCRIS volledig in beheer is en de *Graduate School Module (GSM)* voor begeleiding van promoties deels in gebruik genomen is, wordt verwacht dat er op termijn uitbreiding zal plaats vinden in de vorm van de Project module. Ook zal de GSM universiteitsbreed verder geïmplementeerd worden. De UBL zal het beheer op zich nemen van systemen voor het beheer van videomateriaal, zowel voor de zgn. *web lectures* als voor *video sharing*. Verdere uitbreiding van het aantal systemen valt daarna lastig te voorspellen.

Met het toenemende aantal door de UBL beheerde systemen en de verschuiving van interne systemen naar onderzoekssystemen is het belang van een professionele beheerorganisatie verder toegenomen. Dit zal zich de komende jaren nog sterker manifesteren, het beheer van onderzoekssystemen stelt nog hogere eisen aan beschikbaarheid en support.

Een verdere groei van het aantal door de UBL beheerde systemen valt de komende jaren te verwachten. De UBL heeft echter niet de ambitie om alle onderzoekssystemen in beheer te nemen. In samenwerking met alle betrokken partijen zal beoordeeld worden wat de beste plek in de universitaire beheersorganisatie is om het beheer onder te brengen. De best passende plek, waar toegevoegde waarde kan worden verkregen, moet daarbij leidend zijn. Hierbij zal vanzelfsprekend aangesloten worden bij de universitaire *governance* structuur zoals die o.a. wordt geschetst in het Informatiebeleidsplan “Zorgeloos Groeien”.

## Verdere professionalisering van de beheersorganisatie

Om de steeds bredere rol van de UBL goed waar te kunnen maken is een verdere professionalisering van de beheerorganisatie noodzakelijk, waarbij met name het vastleggen en bewaken van afspraken met alle betrokken partijen van groot belang is. Op basis van *best practices* en in nauwe samenwerking met alle betrokken interne en externe leveranciers zal de beheerorganisatie regelmatig geëvalueerd en bijgesteld worden.

Voor de afdeling van de UBL die belast is met het functioneel beheer zal de uitbreiding van systemen leiden tot een beperkte groei van het aantal medewerkers. Er zal echter ook een beroep gedaan worden op inzet vanuit diverse andere afdelingen van de UBL, te denken valt bijvoorbeeld aan de inzet van expertise op het gebied van metadata, licenties, *copyright*, maar ook aan de directe contacten met onze gebruikers. De gevolgen voor de organisatie worden in breder perspectief verder behandeld in hoofdstuk 10: Organisatieontwikkeling.

## Data beheerd conform internationale richtlijnen met betrekking tot duurzaamheid.

De data die door de UBL wordt opgeslagen en toegankelijk wordt gemaakt moet voldoen aan internationale richtlijnen met betrekking tot duurzame opslag en toegankelijkheid. Om dit doel te realiseren kan er mogelijk worden samengewerkt met partners die een dergelijke nationale taak vervullen. Met betrekking tot wetenschappelijke publicaties wordt er reeds samengewerkt met de KB en voor wetenschappelijke datasets met *Research Data Netherlands (DANS, 3TU.Datacenter en SurfSara)*. Met name op het terrein van de bijzondere collecties moeten er nog een aantal activiteiten worden uitgevoerd voordat deze collecties voldoen aan de duurzaamheidsrichtlijnen.

De UBL wil de komende jaren kennis en ervaring opdoen met betrekking tot de digitale duurzaamheid van alle door haar beheerde digitale informatie. Enerzijds ten behoeve van het kunnen uitvoeren van goed opdrachtgeverschap naar organisaties die de duurzaamheid namens de UBL voor hun rekening nemen en anderzijds om zelf de duurzaamheid van bepaalde collecties te

kunnen borgen. Voor de door de UBL beheerde collecties zal gestreefd worden naar een certificering volgens de *Data Seal of Approval* voor dataopslag.

## Acties

De UBL zal haar rol als beheerder van onderzoekssystemen en als dataleverancier optimaal uitvoeren en daarom

- de beheerfunctie verder professionaliseren, o.a. via vastleggen en bewaken van afspraken met alle betrokken partijen (continu);
- beleid ontwikkelen voor het opnemen van data in UBL systemen voor opslag en beschikbaarstelling en de basisinfrastructuur hiertoe verder inrichten ook om beter hergebruik van data mogelijk te maken (2016-2017);
- statistieken bijhouden en rapportages aanmaken vanuit de basisinfrastructuur om het gebruik te kunnen monitoren en diensten te kunnen evalueren (continu);
- de beheerorganisatie aanpassen om beschikbaarheid van de data te garanderen (continu);
- dienstverlening ontwikkelen voor het actief innemen van data sets en het verzorgen van de archivering bij externe partijen (2016-2017);
- kennis opdoen en maatregelen treffen ter bevordering van de duurzame opslag van data, resulterend in een certificering volgens de *Data Seal of Approval* voor de door de UBL opgeslagen data (2016-2017).

## 6. Onderwijs

### Ambities

De UBL heeft een rol in het onderwijs, zowel als ondersteuning van de docenten en door middel van het beschikbaar stellen van literatuur, maar ook in een meer directe rol in het onderwijzen van informatievaardigheden. Aansluitend bij het instellingsplan van de universiteit wil de UBL deze rol waar mogelijk verder uitbouwen, met name op het vlak van digitale vaardigheden.

Om dat te doen zal de UBL deze beleidsperiode, in samenwerking met alle betrokken partijen, continu onderzoeken welke mogelijkheden zich vanuit de ontwikkelingen in het onderwijs voordoen om de dienstverlening van de UBL te versterken en uit te bouwen. Belangrijke strategische lijnen daarbij zijn *blended learning* en *lifelong learning*. Om dat mogelijk te maken binnen de beperkingen van de UBL moeten de middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet, o.a. via verdere digitalisering, en zijn flexibiliteit, innovatie en het maken van keuzes van groot belang. Het totale onderwijsaanbod van de UBL zal dan ook periodiek worden bezien, waarbij ook keuzes gemaakt zullen moeten worden om bepaalde diensten niet meer, of in andere vorm aan te bieden.

### Onderwijsontwikkelingen

Het groeiende belang van *blended learning*, *flipped classroom* en *lifelong learning* heeft naar verwachting grote invloed op de door de UBL te verzorgen dienstverlening. De UBL wil daarom een verdere rol spelen bij de ondersteuning van *blended learning* in het algemeen en meer in het bijzonder bij MOOCs, bijv. in de vorm van indexeren van beschikbare MOOCs, intensieve ondersteuning in het correct aanleveren van bronnen, maar ook de ontwikkeling van open onderwijsmateriaal ondersteunen. Ook zal er uitbreiding plaatsvinden van casusonderwijs voor grote groepen om de schaalbaarheid van ons informatievaardighedenonderwijs te vergroten.

Met de komst van de MOOCs en met het groeiende aantal digitale onderwijsmodules rijst ook de vraag waar deze langdurig opgeslagen kunnen worden en – waar mogelijk – voor hergebruik beschikbaar gemaakt kunnen worden. Dit zal door de UBL in samenwerking met andere partijen onderzocht worden.

Om innovatie meer vorm te geven wil de UBL meer experimenteren met nieuwe diensten o.m. via het innovatielab. Ook het *Centre for Digital Scholarship* zal specifieke onderwijsbehoeften kunnen vervullen wat betreft het leren omgaan met data en met *data- & textmining tools*, etc.

In het kader van *lifelong learning* wil de UBL ook docenten (en onderzoekers) onderwijs bieden wat betreft het gebruiken van bestanden, diensten en relevante ontwikkelingen rond open access, auteursrechten etc. in het kader van professionalisering, zoals bijvoorbeeld het BKO. Hiervoor zou kunnen worden samengewerkt met het ICLON. Daarnaast blijft de UBL vanuit de diensten die voor onderzoek worden aangeboden ook de mogelijkheden voor inzet in het onderwijs onderzoeken en waar mogelijk benutten, bijvoorbeeld rond het gebruik van *Virtual Research Environments* (VRE). De universiteit heeft recentelijk de *Leiden University Teachers' Academy* opgericht ter bevordering van innovatie binnen het onderwijs. De UBL wil hier graag bij aansluiten en onderzoeken hoe ze de *LUTA Fellows* kan ondersteunen.

Ook voor gastgebruikers wil de UBL betere ondersteuning bieden, daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan een toegesneden versie van de toolbox zoals we die nu voor studenten bieden bedoeld voor gastgebruikers van onze bibliotheek die niet bekend zijn met onze systemen en wellicht ook niet op de hoogte zijn van de moderne informatievoorzieningen van universiteitsbibliotheken in het algemeen.



De UBL wil de zichtbaarheid van haar diensten verder vergroten, o.a. door verdere inbedding in het onderwijs, zowel digitaal als *face-to-face*, maar met een duidelijke bibliotheekidentiteit. Dit kan zowel gaan over informatievaardighedenonderwijs als om colleges door onze conservatoren of met onze bijzondere materialen. Dit wordt verder uitgewerkt in de hoofdstukken 9 Klantgerichte kwaliteit en 7 Cultureel Ondernemerschap.

## Acties

De UBL zal het onderwijs bij de Universiteit Leiden verstevigen door:

- het onderzoeken en implementeren van bibliotheekdiensten voor ondersteuning en bewaren van *blended learning* in het algemeen en MOOCs in het bijzonder (2017-2018);
- het casusonderwijs voor grote groepen uitbreiden (continu);
- in het kader van *lifelong learning* informatievaardigheden onderwijs ontwikkelen voor docenten en onderzoekers (2017-2018);
- betere ondersteuning te bieden voor gastgebruikers van de UBL (2016);
- het UBL onderwijsaanbod verder te digitaliseren (continue);
- het totale UBL onderwijsaanbod periodiek te heroverwegen: heldere keuzes maken, nieuwe diensten inrichten, maar ook bestaande diensten aanpassen en afschaffen (continu);
- de mogelijke rol van de UBL bij het opslaan en beschikbaar stellen van digitaal onderwijsmateriaal te onderzoeken (2016-2017);
- te experimenteren met nieuwe diensten (continu);
- nadrukkelijk samenwerking te zoeken met partijen binnen de Universiteit op het vlak van onderwijs, ICLON, LURIS, LUTA, *Centre for Innovation* (continu).

## 7. Cultureel Ondernemerschap

### Ambities

In het veranderende krachtenveld van deze tijd, waarin geldstromen slinken en niet meer gegarandeerd zijn en informatie waar kennis op wordt gebouwd in toenemende mate digitaal wordt gecommuniceerd en opgeslagen, dient ook de UBL zich verder in die richting te oriënteren. Een geïntensiveerd cultureel ondernemerschap is nodig, om de universiteit zich toenemend te laten verankeren en te laten 'leven' in de haar omringende samenleving. Het nemen van initiatief, het zoeken van samenwerkingen, het zien van en alert reageren op kansen en het zakelijk inrichten van het dienstenverkeer rond de collecties zijn sleutelbegrippen. Vooral de bijzondere collecties van de UBL bieden hier kansen.

De bijzondere collecties zijn van groot belang voor (internationaal) onderzoek m.n. in de geesteswetenschappen en de geschiedenis van diverse wetenschapsgebieden. Jaarlijks komen meer dan 5.000 onderzoekers naar de Universiteit Leiden om de bijzondere collecties te raadplegen of omdat zij juist objecten uit de bijzondere collecties willen onderzoeken. Ook wordt het van steeds groter belang om delen van de bijzondere collecties te digitaliseren en daardoor wereldwijd toegankelijk te maken via open access.

Daarnaast zijn (delen van) de bijzondere collecties van de Universiteit Leiden van grote museale waarde. Terwijl door de digitalisering informatie steeds meer los komt van een fysieke plek en uitwisseling en opslag over de hele wereld plaatsvindt, zijn de erfgoedcollecties van de universiteit bij uitstek analoog, materieel, uniek en plaatsgebonden. Terwijl wetenschapsbeoefening steeds meer geglobaliseerd wordt, vormen de erfgoedcollecties voor onderzoekers, docenten, studenten en algemeen geïnteresseerden een argument om voor studie daadwerkelijk naar Leiden te komen. De museale waarde en rijkdom van de collecties zijn een *asset* voor de universiteit als geheel, waarmee deze zich kan profileren en haar zichtbaarheid kan vergroten. Daarom organiseert de UBL ook geregeld tentoonstellingen zowel in de eigen tentoonstellingsruimtes als elders via samenwerking met de grote musea in Leiden en Nederland. Ook kunnen de erfgoedcollecties een trots en loyaliteit voeden van een ieder die zich met de universiteit verbonden voelt. Voor anderen, die dat nog niet zijn, kunnen de bijzondere collecties een argument vormen om zich bij de gemeenschap of het netwerk van de universiteit aan te sluiten. Dit gevoel van trots en verbondenheid creëert op zijn beurt kansen voor fondsenwerving. Om de museale collecties binnen de Universiteit Leiden te versterken wordt de verantwoordelijkheid voor de collectie van het Academisch Historisch Museum ondergebracht bij de bijzondere collecties van de UBL.

De bijzondere collecties zijn een bron voor unieke digitale diensten en we ontwikkelen in de komende beleidsperiode nieuwe diensten die uniek bronmateriaal met meerwaarde toegankelijk maakt.

### Ambassadeurs

De conservatoren kunnen een sleutelrol spelen in het vergroten van het cultureel ondernemerschap van de universiteit in het algemeen en van de UBL in het bijzonder. Zij zijn het, die de kennis hebben van de collecties of die weten te vinden. Zij zijn het die de verhalen kunnen formuleren en die de buitenwereld kunnen enthousiasmeren en bij de collecties kunnen betrekken. In de functie van de conservator dient hiertoe een verschuiving plaats te vinden van nadruk op beheer en ontsluiting, naar een meer naar buiten gerichte functie waarbij de conservator optreedt als een ambassadeur die kansen ziet om de collecties zichtbaar te maken of hiertoe zelf samenwerkingen opzoekt of initiatieven onderneemt. In deze ambassadeursrol smeedt en onderhoudt de conservator relaties rond de collecties. Via het netwerk van relaties kan in een latere fase ook steun voor projecten worden gegenereerd. In de komende beleidsperiode zal de rol van de Conservator als Ambassadeur

verder vormgegeven worden. Door de ambassadeursrol verder uit te bouwen streeft de UBL ernaar om vrijwilligersnetwerken, fondsenwerving, digitaliseringsprojecten, verwerving van nieuwe aanwinsten en ontsluiting meer op een lijn te brengen.

## Profilering

Om inzichtelijk te maken wat de kenmerkende karakteristieken zijn van de bijzondere collecties van de UBL, is een aantal themagebieden benoemd. Het gaat om *Culturele Ontmoetingen*, *Renaissance en Humanisme*, *Vrijheid en Onderdrukking* en *Materialiteit van Tekst en Beeld*. Deze themagebieden of karakteristieken ('sterke kanten') zouden een rode draad kunnen vormen in allerlei lagen van communicatie. Van de openingspagina van de website tot het overzicht van collectiebeschrijvingen tot het activiteitenprogramma en de communicatie die zich op het netwerk van de universiteit richt ten behoeve van fondsenwerving. De themagebieden zijn de 'verhalen' die de harten van de betrokkenen moeten raken.

1. *Culturele ontmoetingen* — In tijden van globalisering zoekt men ook naar de oorsprong van dit fenomeen. Wie waren de eerste 'ontdekkingsreizigers' en wetenschappers die onze kennis over de ander vormden en in kaart en beeld brachten? Met name op het gebied van de ontmoeting tussen west en oost (Arabië, Iran, voormalig Nederlands-Indië, China, Japan) zijn de bijzondere collecties sterk en omvatten zij bijzonder en uniek erfgoed dat door die pioniers is verzameld. Met bijvoorbeeld de nalatenschap van Snouck Hurgronje, maar bijvoorbeeld ook door reisverslagen, koloniale fotoalbums en reisalbums uit collecties van het KITLV en het Prentenkabinet hebben de bijzondere collecties hier veel unieks te bieden.
2. *Renaissance en humanisme* — De bijzondere collecties zijn eveneens rijk aan bronnen op het gebied van de Europese kunst en wetenschap in de vijftiende, zestiende en eerste helft van de zeventiende eeuw. Dit themagebied loopt dwars door de domeinen heen en kan gebruik maken van bijzonder zeldzame en kostbare tekeningen en prenten, landkaarten, geleerdencorrespondentie en andere handschriften, boekillustraties en zelfs negentiende- en begin twintigste-eeuwse fotografie van studio's die gericht de mediacultuur van de Italiaanse renaissancekunst verbeeldde en over Europa verspreidden.
3. *Vrijheid en onderdrukking* — Het motto van de Universiteit Leiden 'Bolwerk der vrijheid' geeft het belang van dit themagebied al aan. Een sterke karakteristiek van de bijzondere collecties van de UBL is, dat Nederland als slachtoffer van onderdrukking (in de Tachtigjarige oorlog en de Tweede Wereldoorlog) maar ook als onderdrukker (in zijn voormalige koloniën) tastbaar en aanschouwelijk is in unieke objecten. Daarnaast wordt naar het heden doorgetrokken hoezeer onderdrukking en mensen bepaalt.
4. *Tekst en beeld: materialiteit en digitaliteit* — De Leidse bijzondere collecties zijn rijk aan erfgoed uit allerlei perioden en culturen. Talloze handschriften, drukken, kaarten, prenten, tekeningen en foto's zijn beschikbaar om op hun materialiteit onderzocht te worden en zo kennis te genereren over productie en gebruik. Maar ook teksten en beelden in digitale of elektronische vorm zijn hier ruim aanwezig en beschikbaar voor analyse. Hun 'formele' aspecten hangen eveneens nauw samen met de wijze waarop ze vervaardigd en (her)gebruikt worden. Interessant zijn ook de overgangen tussen materialiteit en digitaliteit: zowel digitalisering van geschreven, getekende of gedrukte teksten en beelden als (omgekeerd) het drukken of printen van digitale of elektronische informatie, en de hieruit voortvloeiende communicatiemogelijkheden.

Deze themagebieden sluiten ook goed aan op onderzoeksterreinen, onderzoeksprofielingsgebieden en initiatieven van de Universiteit zoals LeidenGlobal. Daarnaast zijn er allerhande duidelijke connecties met ontwikkelingen bij Leidse musea, denk aan het *Research Center for Material Culture*.

## Digitalisering, zichtbaarheid en bruikbaarheid

In de komende jaren zet de UBL stevig in op grootschalige digitalisering en digitale beschikbaarheid van haar bijzondere collecties, zoveel mogelijk in open access. Voor die collecties waarin de UBL wereldwijd toonaangevend is – denk aan de Indonesië en Caraïben collecties – ligt het voor de hand dat de UBL samen met internationale partners het initiatief neemt om digitale *repositories* op te zetten. Tegelijkertijd willen we dat onze gedigitaliseerde collecties nog beter beschikbaar komen via het web, zoekmachines en internationale netwerken gebaseerd op moderne webtechnologieën (denk bijvoorbeeld aan *linked data* en het *International Image Interoperability Framework/IIIF*).

Dit betekent dat we internationaal moeten samenwerken met andere culturele instellingen, aansluiten bij portalen die een onderzoeker als eerste zal raadplegen en gebruik moeten maken van de nieuwste technologische ontwikkelingen die deze webgebaseerde toegang ten volste kunnen benutten, zowel wat betreft vindbaarheid, toegang, hergebruik, als mogelijkheden tot het maken van bijvoorbeeld annotaties en het vergelijken van verschillende digitale objecten. Dit betekent dus ook dat de wijze waarop de UBL haar bijzondere collecties digitaal aanbiedt zeker geen barrière mag zijn voor de digitale werkzaamheden van de onderzoeker maar deze moet kunnen ondersteunen.

Daarnaast wil de UBL nadrukkelijker haar digitaliseringsbeleid afstemmen met de onderzoeksinitiatieven vooral binnen de Universiteit Leiden maar ook internationaal. Tot nu toe werden deze keuzes in grote mate bepaald door de financiële mogelijkheden die werden geboden door een nationaal fonds, zoals *Metamorfoze*, of publiek-private initiatieven zoals de samenwerking tussen UBL en Brill. De UBL wil proberen om daarnaast, samen met onderzoekers, financiële middelen te verwerven voor digitalisering die aansluit bij huidige en toekomstige onderzoeksprojecten.

Verder wil de UBL de noodzakelijke expertise en mogelijkheden ontwikkelen om *digital born* materiaal (denk bijvoorbeeld aan wetenschapsarchieven en aan efemer digitaal materiaal dat van belang is voor historisch onderzoek) op een uitstekende wijze op te slaan, langdurig te bewaren en beschikbaar te stellen. In de komende periode zal de UBL stappen zetten om digitale wetenschapsarchieven van Leidse toponderzoekers te bewaren en bepaald *digital born* materiaal te verzamelen dat valt binnen één of meerdere van bovenstaande themagebieden.

Om de zichtbaarheid en bruikbaarheid van de digitale en *digital born* bijzondere collecties op deze wijze te verbeteren wordt onze *repository* infrastructuur compleet vernieuwd.

## Fondsenwerving

De noodzaak van fondsenwerving wordt alsmaar groter. Fondsenwerving staat ook niet op zich, maar is een onderdeel van de verankering van de universiteit en bibliotheek in de samenleving. Fondsenwerving vergt niet alleen concrete en gerichte acties en projecten, maar ook een uitgebreid netwerk van stevige relaties die goed onderhouden worden. Er dient zorg te worden besteed aan het onderhoud van die relaties. Zorgvuldigheid in communicatie is geboden. Dit vergt een algemene en continue vergrote alertheid en bewustwording van medewerkers op alle niveaus. Iedereen zou relaties met personen in het netwerk van de universiteit serieus moeten nemen en deze onderhouden, onder meer ondersteund door het universitaire CRM-systeem.

## Betaalde diensten exploitatie van de bijzondere collecties

“Exploitatie” hoeft niet alleen als kale ‘merchandise’ te worden gezien, maar ook als onderdeel om de collecties actief te delen met de samenleving, deze meer zichtbaar te maken en hiermee ook de themagebieden en het karakter van de bijzondere collecties van de UBL verder te profileren. Dit vergt een ondernemerschap waarbij vanuit de themagebieden objecten worden geselecteerd die

zich bij uitstek dienen voor reproductie voor exploitatie. Hierbij zoeken we samenwerking met andere partijen zoals bijvoorbeeld Plexus en het *Leiden Visitor Centre*.

In de komende beleidsperiode zal tevens worden onderzocht of het presenteren van resultaten van onderzoek naar bijzondere collecties in de vorm van betaalde dienstverlening kan. Hierbij denken we met name aan de resultaten van onderzoek binnen *digital humanities*.

## Acties

De UBL wil het cultureel ondernemerschap verder ontwikkelen en doet dat door:

- de ambassadeursrol verder vorm te geven door een liaison programma op de genoemde themagebieden uit te voeren waarbij de aspecten verwerving, ontsluiting, digitalisering, fondsverwerving, (internationale) samenwerking, exploitatie en popularisering elkaar zullen versterken (continu);
- diensten en activiteiten te organiseren rond de collectiethema's om op deze manier de verschillende diensten/activiteiten te verbinden en de impact te vergroten. Bijvoorbeeld door onderzoeksprogramma's, digitaliseringsprogramma's en tentoonstellingen binnen een van de themagebieden met elkaar te verbinden (continu);
- de zichtbaarheid en bruikbaarheid van onze unieke collecties te vergroten. Hiervoor (internationale) samenwerking te zoeken met onderzoeksinstituten, culturele instellingen en samenwerkingsverbanden en onze bijzondere collecties voor zover mogelijk via open access beschikbaar te stellen (continu);
- de repository infrastructuur te vernieuwen (2016-2017);
- de Nederlandse Caribische Collecties tot en met 1954 digitaal beschikbaar te maken (2016);
- via een *Google Books* project een substantiële bijdrage te leveren aan de digitale onderzoeksinfrastructuur m.b.t. Nederlandse publicaties (2016-2017);
- het Academisch Historisch Museum en haar collecties onder beheer te brengen van de UBL (2016-2017);
- het universitaire CRM-systeem (*Customer Relationship Management*) in gebruik te nemen voor UBL relatiebeheer (2016-2017);
- in samenwerking met internationale partners financiële middelen te verwerven om een *Indonesian Digital Library* te ontwikkelen (2016-2020);
- financiering van activiteiten door fondsenwerving verder uit te breiden (continu);
- (betaalde) diensten te ontwikkelen op basis van onze unieke collecties. Hierbij gebruik maken van de mogelijkheden die het CDS biedt (2017-2020);
- vrijwilligersnetwerken voor het ontsluiten van de collecties uit te breiden (continu).

## 8. De UBL als internationale bibliotheek

### Ambities

De UBL heeft van oorsprong een internationale oriëntatie vooral wat betreft haar toonaangevende en kwalitatief hoogstaande internationale collecties die uniek zijn in het Nederlandse bibliotheeklandschap. Deze collecties die in het verleden zijn opgebouwd sluiten uitstekend aan bij de diverse Leidse specialisaties en ondersteunen zowel opleidingen, onderzoek als universitaire profileringsgebieden zoals *Asian Modernities and Traditions*, *Global Interaction of People, Culture and Power through the Ages*, en *Language Diversity in the World*.

In de voorbije periode heeft de UBL op dit punt haar positie verder verstevigd door de collecties van verschillende instituten samen te brengen, beter te ontsluiten en het beheer over te nemen van de erfgoedcollecties van het *Koninklijk Instituut voor de Tropen* (KIT) en de collecties van het *Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde* (KITLV). Door deze ontwikkelingen biedt de UBL toegang tot een enorm aanbod van manuscripten, kaarten, handschriften, foto's, wetenschappelijke publicaties, efemera en digitaal materiaal. Met de bouw van de *Asian Library* wordt de UBL ook op de kaart gezet als een internationale kennis hub en de *place to be* voor *Asian Studies*. Bij de UBL bevinden zich inmiddels de grootste collecties ter wereld op het gebied van Indonesië en de Caraïben, één van de grootste Chinese collecties in de Westerse wereld en één van de grootste Zuid Aziatische collecties in Europa.

Daarnaast zijn ook de Midden-Oosten collecties van de UBL van internationaal belang. De uitbouw hiervan wordt in de komende periode verder geïntensiveerd dankzij de bibliotheekfunctie die wordt ontwikkeld bij het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) en dankzij de additionele financiering vanuit de Faculteit der Geesteswetenschappen voor informatie uit Noord-Afrika en het Midden-Oosten.

De UBL wil stimuleren dat de aanschaf van de huidige wetenschappelijke productie optimaal blijft en het onderzoek en onderwijs van een onderzoeksintensieve universiteit ondersteunt. De Faculteit der Geesteswetenschappen heeft in de voorbije beleidsperiode de budgetten die zij beschikbaar stelt voor nieuwe informatie en collecties (op papier en digitaal) vrijwel verdubbeld om zo de ambities die FGW heeft te ondersteunen. Aan de basis van deze verhoging lag een vergelijkend onderzoek naar de collectiebudgetten bij grote en vooraanstaande geesteswetenschappelijke faculteiten in Nederland en buurlanden. De andere faculteiten financieren de aanschaf van huidige wetenschappelijke informatie in (veel) beperktere mate. De mogelijkheid tot het verwerven van wetenschappelijke (digitale) informatie voor een onderzoeksintensieve universiteit komt hierdoor onder druk te staan. Dit wordt ook bevestigd door signalen die de UBL ontvangt, o.m. in de tweejaarlijkse gebruikersenquête, van medewerkers en studenten waarbij zij melden dat de collecties voor sommige faculteiten onvoldoende toereikend zijn voor het onderzoek en onderwijs dat wordt geëntameerd. Een ander voorbeeld zijn de Leidse Afrika-collecties (UBL/ASCL). Uniek in Nederland maar vanwege de beperkte collectiebudgetten bij m.n. het African Studies Centre Leiden kunnen huidige wetenschappelijke publicaties (m.n. uit het Westen) maar in beperkte mate worden aangeschaft.

Verder verwacht de UBL dat in de komende beleidsperiode waardevolle collecties beschikbaar komen die de unieke onderzoeksgebieden ondersteunen waarin de Universiteit Leiden zich profileert. Het is een uitdaging om deze collecties een goede thuisbasis te geven. Daarom dient zo'n stap kritisch bekeken te worden maar het vormt ook een eenmalige kans om de Leidse collecties te verdiepen en te verrijken. De UBL wil graag bekijken hoe financiële mogelijkheden gecreëerd kunnen worden om bepaalde grote acquisities te kunnen bekostigen.

Met deze collecties zet de UBL in op het faciliteren van een omgeving waar excellent onderzoek mogelijk wordt gemaakt, en waar internationale samenwerkingsverbanden de ambities van de UL en UBL als respectievelijk internationale universiteit en bibliotheek verder helpen te realiseren. De afgelopen tijd is het aantal studenten, onderzoekers en bezoekers uit het buitenland sterk toegenomen, ook vanwege de concentratie van deze kwalitatief hoogstaande collecties m.n. op het gebied van Azië. De UBL zal de extern gefinancierde fellowship programma's verder uitbouwen, met name op het terrein van de *Asian Library*.

Vanuit dit internationale perspectief zullen wij ons de komende jaren inzetten om aan de ene kant onze collecties internationaal op de kaart te zetten, en aan de andere kant de groeiende stroom aan internationale studenten en onderzoekers te accommoderen die voor onze collecties naar Leiden komen (zie ook hoofdstuk 3: fysieke bibliotheekruimte). Deze twee punten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: een grotere bekendheid van onze collecties in het buitenland zal meer internationale bezoekers opleveren, waarbij professioneel huismeesterschap, toegankelijkheid en zichtbaarheid van onze collecties het *de facto* visitekaartje zijn dat bij zal dragen aan de internationale bekendheid van de Universitaire Bibliotheken Leiden. Dit op zijn beurt zal resulteren in samenwerkingsverbanden, mogelijkheden voor fondsenwerving en internationale projecten met (partner)instituten.

### Zichtbaarheid

In de komende jaren wordt er stevig ingezet op het creëren van een grotere zichtbaarheid van onze verschillende deelcollecties, online en op locatie, van zowel de bijzondere collecties als van vakgebieden waar Leiden zich sterk in profileert. Door middel van digitalisatie en online visualisatie van de bijzondere collecties van de diverse regiogebieden moeten bezoekers een goed beeld kunnen krijgen van de kwaliteit en diversiteit van onze collecties, waarbij de originelen zoveel mogelijk gespaard worden van veelvuldig gebruik. Voor promotie en profileringsdoeleinden wordt het presenteren van topstukken aan grote groepen vertegenwoordigers en individuen vergemakkelijkt.

### Toegankelijkheid

Wij streven er naar om zowel Nederlandse als internationale onderzoekers in staat te stellen de collecties van de UBL optimaal te benutten. Om de toegankelijkheid van de UBL als locatie te waarborgen voor een groter internationaal publiek zullen wij inzetten op meertalige informatievoorziening, mogelijkheden voor individuele bezoekers en groepen om hun bezoek op locatie zo veel mogelijk online voor te bereiden, en om het gebruik van de collecties via de catalogus en op locatie zo toegankelijk en eenvoudig mogelijk te maken.

### Professionalisering

Om de hoge standaard van de UBL als internationaal gastheer te waarborgen worden medewerkers die meerdere relevante talen spreken breder ingezet in diverse bestaande en nieuwe front-office functies. Tevens zal personeel getraind worden in het correct ontvangen en begeleiden van internationale gasten in de UBL. Een diverse vertegenwoordiging van talen en culturen die aansluiten bij de UBL collecties onder ons personeel zal bijdragen aan een professionele begeleiding op locatie.

### Samenwerking en profilering

De UBL zal zich verder ontwikkelen als een internationale bibliotheek - niet alleen als gastheer voor internationale onderzoekers, maar ook als een belangrijke globale partner in internationale samenwerkingsverbanden met andere instituten. Hieruit voortvloeiend krijgt de UBL de mogelijkheid om via fondsenwerving, gezamenlijke projecten en uitwisseling van kennis en expertise haar collecties op de kaart te zetten en haar ambities te realiseren.



## Acties

De UBL ontwikkelt zich verder als internationale bibliotheek en onderneemt op de verschillende ambitieterrainen de volgende acties:

- mogelijkheden onderzoeken om meer financiële middelen beschikbaar te maken voor wetenschappelijke informatie (continu);
- zichtbaarheid van de collecties internationaal verder verbeteren door meer collectiebeschrijvingen beschikbaar te maken, door een aansprekende visualisering en door meer activiteiten daaromtrent te organiseren (2017);
- bezoek van internationale groepen aan de bijzondere collecties efficiënter organiseren (2017);
- toegankelijkheid verbeteren voor eenmalige bezoekers: LU-card procedure vereenvoudigen, basisinformatie op website in meer talen dan alleen Nederlands & Engels, informatie voor onderzoekers en grote groepen over hoe een bezoek voor te bereiden en aan te melden (2017);
- apart ook op buitenlandse studenten focussen wat betreft bibliotheekvaardigheden en aansluiten bij de oriëntatieweek van de buitenlandse studenten (2017-2018);
- verdere ontwikkeling van succesvol intercultureel gedrag bij front-office medewerkers (2017-2018);
- baliemedewerkers werven die als vereiste een specifieke talenkennis (Indonesisch, Chinees etc.) hebben (continu);
- de Engelse taalvaardigheid bij UBL medewerkers verder ontwikkelen (continu).
- de catalogus, administratieve gegevens en digitale collecties van de bibliotheek van het *African Studies Centre Leiden* (ASCL) worden overgezet naar de infrastructuur van de UBL (2017) en samenwerking wordt geïntensiveerd (continu);
- mogelijkheden voor een *Middle East/Africa Library* verbonden aan de UB worden onderzocht (2017);
- relevante (internationale) instituten, initiatieven, projecten, samenwerkingsverbanden, en bedrijven in kaart brengen en hier aansluiting bij zoeken met het oog op samenwerking, 'friendraising' en fondsenwerving (2017-2020);
- positioneren zich als partner en als trekker voor grote EU aanvragen in samenwerking met andere instituten (2018-2020);
- een meer planmatige aanpak ontwikkelen van expertise uitwisseling en stageplekken tussen de UBL en buitenlands instituten (2018-2020);
- verdieping van de mogelijkheden die KITLV-Jakarta en NIMAR-Rabat bieden met betrekking tot collectieontwikkeling, samenwerking en fondsenwerving (continu).



## 9. Klantgerichte kwaliteit

### Ambities

Onze kwaliteitszorg moet erop gericht zijn tegemoet te komen aan de wensen en verwachtingen van onze gebruikers. We werken aan vereenvoudigde en gebruiksvriendelijkere procedures en we zorgen ervoor onze interne kwaliteitszorg op orde te hebben om zodoende de studenten en medewerkers gegarandeerde kwaliteit te bieden. We waken ervoor om niet eenzijdig te focussen op interne procedures of onze diensten en systemen te veel vanuit het bibliotheekperspectief te benaderen. Daarom spreken we van klantgerichte kwaliteitszorg. Hierbij onderscheiden we de volgende subthema's: (i) communicatie en verwachtingenmanagement, (ii) procedures en eigenaarschap, (iii) kwaliteit vs. *efficiency* en (iv) impact d.w.z. in hoeverre hebben de diensten van de UBL effect op studieresultaten en onderzoeksresultaten.

Wat betreft impact onderscheiden we twee onderwerpen: impact op leren/studenten en impact op onderzoek/onderzoekers. Ten aanzien van onze onderwijsinspanningen willen wij weten of dat wat wij doen, zowel in cursussen als door het aanbieden van studeerfaciliteiten, als door middel van onze collecties, ook daadwerkelijk effect heeft op de studieresultaten van studenten. Ten aanzien van onze diensten voor onderzoekers (o.a. collecties, VRE's, datamanagement, *reference management software*) willen we weten of deze diensten effect hebben op hun onderzoek.

Om beide zaken te kunnen meten zullen we onderzoek moeten doen, hetgeen niet eenvoudig is omdat een experimentele onderzoekssituatie niet gerealiseerd kan worden. Dat betekent dat impact vooralsnog uitsluitend via afgeleide indicatoren kan worden vastgesteld.

### Communicatie en verwachtingenmanagement

Kwaliteit is "zeggen wat je doet en doen wat je zegt". Communicatie is cruciaal ten aanzien van verwachtingenmanagement: onze studenten en medewerkers leggen – terecht – de lat steeds hoger. Wanneer we een verbetering doorvoeren, of een nieuwe dienst implementeren willen onze gebruikers *nóg* meer. Het is van belang duidelijk te communiceren wat onze gebruikers van bestaande en nieuwe diensten kunnen verwachten.

De UBL zal de communicatie over haar diensten via de website van de Universiteit en via haar eigen website effectiever inrichten door zoveel mogelijk zichtbaar te zijn op de websites waar studenten en onderzoekers hun informatie zoeken. Een voorbeeld van deze effectievere communicatie is het opzetten van een onderzoekspagina waar alle relevante informatie voor onderzoekers bij elkaar wordt gebracht.

De UBL heeft langs veel kanalen en op veel niveaus contacten met haar gebruikers. Er zal worden gewerkt aan een betere uitwisseling en afstemming van al deze contacten.

De UBL onderzoekt of de promotie van haar diensten effectiever kan door inzet van gamification.

### Procedures en eigenaarschap, organisatiebreed kwaliteitsbewust

Wij hanteren (vaak) ingewikkelde procedures die, wanneer ze via de website worden aangeboden, bovendien vrij ondoorzichtig en onaantrekkelijk zijn. Ook belemmeren sommige procedures het gebruik van onze diensten. Hier valt snel een verbetering te maken. Procedures moeten een (duurzame) klantgerichtheid ondersteunen. Een (intern) aspect daarbij is het eigenaarschap van procedures: de interne organisatie van de UBL mag nooit de kwaliteit en de reactiesnelheid in de weg zitten.

## Kwaliteit (beter) meten

Het traject “klantgericht werken” dat de UBL al een aantal jaren uitvoert wordt in de komende beleidsperiode verdiept en verbreed. In de afgelopen vier jaar is twee keer een groot gebruikersonderzoek met behulp van LibQual uitgevoerd, we gebruiken *Key Performance Indicators* om de kwaliteit van onze diensten te monitoren, er zijn *usability studies* naar *user interfaces* gedaan en de UBL heeft een *mystery guest* ingezet om de kwaliteit van de diensten te verbeteren. In de komende beleidsperiode werken we aan een klantgerichte ketenbenadering van onze diensten. Dit wil zeggen dat alle aspecten van de dienst (van interne procedures tot en met de transactie) bij de klantgerichte kwaliteitszorg betrokken worden. Bij deze ketenbenadering wordt gestreefd naar een optimaal evenwicht tussen kwaliteit en *efficiency*.

Eveneens zullen we onderzoeken hoe wij de verschillende methoden die we gebruiken om kwaliteit en tevredenheid te meten beter op elkaar kunnen afstemmen. We zullen hierbij ook streven om onze bevindingen met kwalitatieve informatie te verdiepen; hiertoe wordt de inrichting van een (virtueel) panel van gebruikers om focusgroepen te bevragen verder uitgewerkt.

Kwaliteitszorg van de UBL staat niet op zichzelf. Het zal steeds vaker voorkomen dat wij voor onze diensten en de communicatie daarover, samenwerken met andere partijen (ISSC, UFB, Marketing en Communicatie, ICLON, LURIS). We maken met deze partijen afspraken om de kwaliteit van onze diensten op peil te houden.

*Kleine kwaliteit* (zoals klimaatregeling, onderhoud van de gebouwen, schoonmaak, restauratieve voorzieningen) is van groot belang om de tevredenheid van onze gebruikers hoog te houden. De UBL streeft ernaar om door middel van SLA's en afspraken met de leveranciers van deze diensten de kleine kwaliteit op uitstekend niveau te houden. Hiervoor zal de UBL de leveranciers van deze diensten (meestal de andere expertise centra) meer betrekken bij de specifieke situatie van de bibliotheek zodat de dienstverlening geen hinder ondervindt van de interne organisatorische afstemming op de raakvlakken tussen de expertise centra.

## Impact

Impact van de bibliotheek op leren en onderzoeken is lastig meetbaar, omdat er vrijwel geen experimentele situaties gemaakt kunnen worden. Bovendien is het lastig om een causaal verband aan te tonen tussen de kwaliteit van de diensten en onderzoeks- / studiesucces.

In de komende beleidsperiode wordt in samenwerking met onderwijs en onderzoek onderzocht of er zinvolle verbanden te leggen zijn tussen onze dienstverlening en studiesucces en onderzoeksucces. Indien relevant zal de UBL de door onderwijs en onderzoek gebruikte kwaliteitsindicatoren (bijvoorbeeld accreditaties) bij de aanpassingen van haar kwaliteitssysteem betrekken.

De UBL zal samenwerking met LURIS en met OSZ (studentenvolgsysteem) op het gebied van klantgerichte kwaliteit onderzoeken.

## Acties

Om een klantgericht kwaliteitsprogramma te ontwikkelen zal de UBL:

- een scan maken van de ontwikkelingsfase waarin kwaliteitszorg en zelfevaluatie (*assessment plan*) van de UBL zich bevindt. De ontwikkelingsfase van de UBL wordt in kaart gebracht met behulp van het *Quality Maturity Model* (2016 en 2019);
- een beleidsplan klantgerichte kwaliteitszorg opstellen en uitvoeren, waarbij huidige instrumenten zoveel mogelijk geïntegreerd worden ingezet, een ketengerichte klantgerichtheid wordt opgenomen, en de samenwerkingspartners bij kwaliteitszorg worden betrokken (2016-2017);

- het algemeen gebruikersonderzoek (LibQual) blijven inzetten maar de verwerking van de resultaten en verbeteracties efficiënter inrichten, bijvoorbeeld door inzet van dashboard Alma of door analyse van de *open comments* door studenten (2017);
- KPI's bijstellen aan de hand van het meerjarenbeleidsplan met als doel een set van door de UBL *beïnvloedbare* indicatoren op te stellen om de performance te volgen (2016);
- panels met gebruikers organiseren om voor specifieke onderwerpen op detailniveau beter inzicht te krijgen in hun wensen; onderzoeken of het virtueel panel kan worden gebruikt om remote onze systemen te testen; de mogelijkheden om impact te meten in kaart brengen; samenwerkingspartners benaderen en in een aantal concrete situaties onderzoeken of significant beter (of slechter) studiesucces / onderzoeksucces in verband kan worden gebracht met de diensten van de UBL. We denken hierbij aan: accreditaties, *grants*, slaagpercentages (continu);
- participatory design inzetten, waar het kan: bij de inrichting van (nieuwe) ruimtes, websites, userinterfaces, etc. (continu);
- andere organisaties opsporen die succesvol naar buiten treden met diensten en de lessen hieruit toepassen (2017);
- een top 5 van "ingewikkelde" procedures in kaart brengen en deze vanuit het perspectief van de gebruiker vereenvoudigen (2017).

## 10. Organisatieontwikkeling

### Ambities

De wereld blijft enorm snel veranderen, ook voor universiteiten en bibliotheken. Dit brengt voor een organisatie als de UBL nieuwe uitdagingen. De rol van de bibliotheek is reeds meer dan een decennium aan sterke verandering onderhevig. De klassieke taak van informatievoorziening maakt steeds meer plaats voor een veel bredere dienstverlenende en ondersteunende functie ten bate van onderzoek en onderwijs. De veranderende positionering van de bibliotheek brengt nieuwe taken met zich mee, zoals ondersteuning bij *digital scholarship*. Maar ook de verwachtingen van onze gebruikers verschuiven. Het is de norm dat diensten 24/7 beschikbaar zijn, en bovendien naadloos aansluiten op de eigen praktijk – toegankelijkheid en gebruiksgemak zijn sleutelwoorden. Verschillende groepen van gebruikers – met name studenten en medewerkers van de universiteit – hebben daarbij verschillende wensen, waarin op verschillende wijze moet worden ingespeeld. Hier bovenop komt nog de omstandigheid dat de UBL in steeds grotere mate verantwoordelijk wordt voor systemen en diensten waarvan de continuïteit van het allerhoogste belang is voor onderzoek en onderwijs. De UBL moet zich in toenemende mate ook opstellen als *service provider*. Dit alles stelt nieuwe eisen aan de organisatie en de medewerkers, met name op het gebied van flexibiliteit, samenwerking, kennisdeling en kennisontwikkeling.

### UBL als serviceprovider

Om de rol als serviceprovider voor essentiële diensten goed te kunnen vervullen is het van groot belang dat de UBL zich verder aanpast. Alle medewerkers van de UBL moeten zich bewust zijn van de gevolgen van de nieuwe dienstverlening door de UBL. Het ondersteunen van onderzoek als partner betekent ook dat we aan de eisen en werkwijzen van de onderzoeksgemeenschap moeten kunnen voldoen. Ook is het van belang dat er duidelijke afspraken (ook o.m. via SLA/DNO) met interne en externe leveranciers op schrift gesteld zijn en actief worden bewaakt. Naast vastgelegde afspraken moeten betrokken medewerkers zich actief met verwachtingenmanagement naar de gebruiker bezighouden. Ook moet worden ingezet op uitgebreide communicatie.

Verschillende groepen moeten op maat bediend worden. De belangen van de gebruiker staan voorop, binnen de beperkingen van de mogelijkheden.

De UBL moet niet zelf het wiel uitvinden, maar leren van anderen en *best practices* volgen. Daarom zet de UBL zich actief in voor samenwerking binnen de Universiteit en met collega instellingen. De ontwikkelingen bij vergelijkbare instellingen worden actief gevolgd, binnen de UBL wordt gediscussieerd en gecommuniceerd over de richting waarin de UBL zich begeeft en de maatregelen die daarvoor nodig zijn.

### Flexibilisering: medewerkers de ruimte geven in tijd en werkzaamheden beter in te spelen op de veranderende omgeving.

Snel reageren op ontwikkelingen vereist (vrije) tijd om iets nieuws op te pakken, te onderzoeken en uit te werken. Deze flexibele tijd is er vaak niet, doordat de uren van de medewerker aan het begin van het jaar al geclaimd zijn door regulier werk en projecten. Een groot aantal per jaar geplande projecten, of althans een grote urentoewijzing aan projecten met een langere looptijd, staat flexibele inzet van medewerkers in de weg. Dit pleit ervoor medewerkers voor een deel (bv. een percentage) van hun uren vrij te houden, en hiermee bij het opstellen van de jaarplannen en projectkalender rekening te houden.

Meer dynamiek in innovatie kan bereikt worden door medewerkers in hun 'vrije' uren de kans te geven eigen ideeën te ontwikkelen die mogelijk (en soms ook niet, maar dat is niet erg) tot nieuwe

diensten kunnen leiden. Deze ruimte voor volledig eigen creatief initiatief, zonder remmende kaders van de organisatie, werkt bovendien motiverend voor de medewerker.

Niet alle ideeën die een medewerker of de organisatie hebben zullen tot een levensvatbare dienst leiden. Het is echter wel zinvol met ideeën te experimenteren. Met medewerkers en leidinggevenden wordt gekeken hoe een innovatieve organisatiecultuur verder tot ontplooiing kan komen. Leidinggevenden stimuleren dit in afdelingsoverleggen en de jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprekken en medewerkers worden hierop gewezen o.m. via het UBL intranet. Daarnaast zal een innovatielab ingericht moeten worden, waar met korte proefperiodes nieuwe ideeën uitgetoetst kunnen worden, zonder vast te zitten aan een weliswaar vaak nuttige, maar toch ook logge en bureaucratische formele projectstructuur. Goede ideeën moeten de ruimte krijgen. Dit betekent dat medewerkers makkelijk een platform moeten krijgen om hun ideeën te delen, ook bij het management. Beslissingen om ideeën wel of niet te implementeren moeten bovendien transparant en beargumenteerd zijn. Innoveren doen we niet alleen. De UBL maakt daarom gebruik van kennis en ervaring van partners, met name andere universiteiten en bibliotheken. We maken ons er ook sterk voor onze eigen kennis en ervaring te delen binnen ons netwerk.

Regels en procedures zijn nooit in steen gebeiteld. Medewerkers moeten daarom de ruimte krijgen zelf verantwoordelijkheid te nemen en van procedures af te wijken als ze dit noodzakelijk achten. Hierbij betrachtingen zijn wel complete transparantie t.o.v. de organisatie. Door deze openheid worden knelpunten ook inzichtelijk, en kunnen procedures aangepast worden indien de praktijk te vaak weerbarstig blijkt.

Er moet gestreefd worden naar meer flexibiliteit (zowel voor medewerkers als gebruikers) in de systemen die de UBL gebruikt, alsmede in de websites. Met de vernieuwing van de bibliotheeksystemen wordt daar een aanzet aan gegeven, in de vorm van vervolprojecten zal dit verder worden gerealiseerd. Daarbij speelt ook het streven naar een efficiëntere inzet van de personele middelen. Door beter en slimmer gebruik te maken van de mogelijkheden die de (nieuwe) systemen bieden, moet tijd vrijgemaakt worden voor andere taken op het gebied van ondersteuning van onderzoek en onderwijs.

### **Interne samenwerking en kennisdeling**

Voor een goede interne samenwerking – tussen front- en backoffice, tussen afdelingen en tussen medewerkers onderling – is het van groot belang dat men beter van elkaar weet waar men mee bezig is. Vaak worden ideeën en werkzaamheden pas gedeeld in ‘gepolijste’ vorm, bijvoorbeeld in projectstramien. Medewerkers moeten gestimuleerd worden informatie vroeger te delen, ook al is het pas een halffabrikaat of een net opkomend idee. Dit bevordert de dynamiek van samen ergens over nadenken, geeft medewerkers de mogelijkheid zich betrokken te voelen, en brengt mogelijk aanvullende kennis uit onverwachte hoek naar boven.

Afdelingen moeten op regelmatige basis de rest van de organisatie informeren over belangrijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld d.m.v. verslagjes op intranet of in blogvorm. De UBL organiseert regelmatig een sessie ‘durf te vragen/delen’, waarin medewerkers elkaar feedback en advies kunnen vragen en geven over de zaken waar ze mee bezig zijn. Dit past in het bestaande stramien van kennisdeel bijeenkomsten.

Afdelingsoverschrijdende processen moeten gestuurd worden vanuit het proces zélf, en niet vanuit de grenzen van de verantwoordelijkheid van de specifieke betrokken afdelingen. Het is voor sommige processen handig om een proceseigenaar vast te stellen en een procesmanager aan te wijzen. Afdelingen verhogen de transparantie van hun bezigheden door verslagen openbaar op intranet te plaatsen.

Nieuwe medewerkers moeten uitgebreider kennis maken met alle facetten van de bibliotheek(locaties). Hiervoor wordt een programma opgezet.

Job-rotatie en snuffelen van/bij zittende medewerkers wordt verder gestimuleerd.

## **Kennisontwikkeling**

Bij het ontwikkelen of overnemen van nieuwe diensten dient bijzondere aandacht besteed te worden aan de benodigde kennis en competenties. Een ontwikkelingsplan, zowel voor de medewerker als voor de afdeling en voor de nieuwe dienst met daarin welke kennis en competenties hebben we, welke hebben we nodig, voor wie, en hoe bereiken we die – dient standaardprocedure te worden.

In R&O-gesprekken dient standaard aan de orde te komen waar de medewerker nu, straks en later wil staan. Medewerker en leidinggevende hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om onderwerpen aangaande ontwikkeling serieus aan de orde te stellen.

Binnen de organisatie moet het goed gebruik zijn tips voor opleidingen en cursussen met elkaar te delen, en bovendien verslag te doen over zelf gevolgde opleidingen.

Opklimmen in de organisatie is niet voor iedereen weggelegd, en kent bovendien afhankelijk van de functie ook een bepaald eindpunt. Om toch ontwikkelingsmogelijkheden te blijven bieden moet meer gedacht worden aan horizontale mobiliteit.

Er moet gezocht worden naar manieren om in (innovatieve) projecten opgedane kennis meer en beter te delen met de hele organisatie. Dit geldt uiteraard ook voor kennis die wordt opgedaan in het eerder genoemde laboratorium.

De nieuwe uitdagingen vragen wellicht ook bijstelling/wijziging van de kerncompetenties van medewerkers van de UBL. Zo wordt bijvoorbeeld intercultureel gastheerschap een rode draad voor een aanzienlijk deel van de organisatie. Bij de werving van nieuwe medewerkers en de scholing van de huidige medewerkers zal continu aandacht worden gegeven aan de benodigde (nieuwe) competenties.

## **Organisatiecultuur**

De in de voorgaande beleidsperiode ingezette cultuurwijziging waar ruimte gecreëerd werd voor meer initiatieven en ideeën afkomstig van de werkvloer wordt in de komende periode verder voortgezet. De totstandkoming van dit beleidsplan, waar alle medewerkers gevraagd werd input te leveren, is hier exemplarisch voor. UBL wil gebruik maken van de expertise van de medewerkers op hun vakgebied en hun kennis van en visie op de ontwikkelingen en wil hier ook in de komende beleidsperiode structureel een platform voor bieden.

## **Acties**

Om de organisatie en haar medewerkers zich verder te laten ontwikkelen zal de UBL:

- afspraken, zowel intern als extern, duidelijker vastleggen en communiceren en bewaken (continu);
- nog beter inzicht verwerven in de verwachtingen van onze gebruikers en daar naar handelen (continu);
- bij het opstellen van jaarplannen nadrukkelijker rekening houden met ruimte voor nieuwe ideeën en activiteiten (continu);
- aandacht hebben voor innovatie in de jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (continu);

- een aanpak ontwikkelen om innovatie en optimalisering UBL-breed te stimuleren (2016-2017);
- het experimenteren ondersteunen o.a. door het inrichten van een innovatie lab (2017-2020);
- trachten meer flexibiliteit mogelijk te maken in haar systemen (continu);
- door middel van vervolprojecten op basis van de nieuwe systemen, de efficiëntie van de UBL bedrijfsprocessen vergroten, om ook op deze wijze meer tijd vrij te maken voor de ondersteuning van onderzoek en onderwijs (2017-2020);
- de interne samenwerking en communicatie verbeteren, door een betere inzet van de bestaande middelen (continu);
- kennisdelen verder stimuleren en faciliteren (continu);
- een programma opzetten voor nieuwe medewerkers (2017);
- in R&O gesprekken en jaarplannen nog nadrukkelijker aandacht geven aan de (kennis)ontwikkeling van de medewerkers van de UBL, met behulp van competenties (continu);
- bij de werving van nieuwe medewerkers nadrukkelijk aandacht geven aan de voor de UBL vereisten nieuwe competenties (continu);
- interne mobiliteit stimuleren (continu).