

# CULTUUR+ONDERNEMEN

## Transcript Video interview met Deirdre Carasso, directeur/bestuurder van Bibliotheek Utrecht - Strategie in Beeld

**Interviewer: Boris Franssen**

00:00:14

*Deidre Carasso:* Mijn naam is Deirdre Carrasso. Ik ben directeur-bestuurder van de bibliotheek Utrecht. Dertien fantastische bibliotheken, de enige publieke plekken waar iedereen van alle leeftijden samen komt. Het is gratis toegankelijk. Ik werkte tot voor kort in de musea. Toen ik naar de bibliotheeksector overstapte, was er ook wat onbegrip of wat ga je in godsnaam in een bibliotheek doen? Maar Jürgen Bey, vormgever en directeur van het Sandberg instituut zei tegen mij: in een bibliotheek werken, is het hoogst haalbare wat je kan gaan doen. Het zijn de enige politiek en maatschappelijke neutrale plekken, echte inclusieve plekken van ons land en het Rode kruis voor kennis.

00:01:04

*Interviewer:* Je bent vanuit de museale sector overgestapt naar de bibliotheek Utrecht. Kun je iets vertellen over die keuze?

00:01:12

*Deidre Carasso:* Ik wilde graag gaan werken op een plek, waar ik nog meer maatschappelijke impact kon maken, maar er waren nog meer redenen. Ik werkte al flink wat jaren in de museumsector en in de kunstwereld en ik kon die op een gegeven moment ook uittekenen, dus ik was heel nieuwsgierig naar een verwante, maar ook een nieuwe sector, die van de bibliotheken. Ik houd enorm van publieke plekken, voor mij is een bibliotheek dé publieke plek en ik houd van boeken. Ooit had ik een droom om een boekwinkel te beginnen. Toen ik bij Boijmans van Beuningen werkte, heb ik ooit een paar maanden in het weekend een snuffelstage gelopen bij een boekwinkel bij mij in de straat. Ik concludeerde dat ik dat niet wilde, maar eigenlijk schurk ik daar stiekem tegen aan nu. Ik woon al elf jaar in Utrecht en ik wilde heel graag, maar ik had geen enkele band met deze stad. Ik was hier puur functioneel. Ik werkte hier niet en we bouwden ook niks op. Ik zag in Schiedam, waar ik werkte, hoe belangrijk het is dat de mensen hun stad stutten en ik wilde echt iets bijdragen. Ik heb me er heel lang tegen verzet. Ik dacht: ik hoef niet in Utrecht te werken, maar op een gegeven moment sloeg dat om. Ik dacht: ik wil een band met deze stad opbouwen.

00:02:40

*Interviewer:* En je vertelde over meer impact maken? Is dat makkelijker bij een bibliotheek of als bibliotheek?

00:02:48

*Deidre Carasso:* Dat denk ik wel. Het begint er al mee, dat de bibliotheek Utrecht een gratis toegankelijke plek is. We zitten hier in de Neude, onze nieuwe vestiging. Dat is de hoofdvestiging, maar er zitten nog twaalf bibliotheken in de wijken. Het is een heel fijnmazig netwerk en het is gratis toegankelijk. Je kan lid worden en dan kun je aantal extra dingen, maar er komen ook veel mensen die geen lid zijn van alle leeftijden en alle achtergronden.

Er is geen publieke plek, waar dat het geval is. Het station vind ik nog het meest vergelijkbaar, maar daar zijn mensen op doorreis. De mensen komen hier om te verblijven, om elkaar te ontmoeten, om te lezen en om te leren. Dat dat netwerk er is en dat het gratis toegankelijk is en dat al die mensen daar door elkaar lopen? Dat is goud waard. Bij een museum heb je toch veel meer drempels, ook al probeer je ze te slechten op allerlei manieren. Mensen voelen ook meer drempels.

00:04:07

*Interviewer:* Ik vroeg me af: we zagen een mooi interview met jou in de Trouw en daarin werd gezegd dat je nadat je het Stedelijk Museum Schiedam hebt gered, nu de bibliotheek Utrecht kwam redden.

00:04:17

*Deidre Carasso:* Dat heb ik niet gezegd, dat was een kop. Het stond niet in de tekst. Ik heb het ook nooit gezegd, want het is helemaal niet nodig. Dat vond ik heel irritant. Ik dacht: wat staat daar nou?

00:04:29

*Interviewer:* De bibliotheek Utrecht hoeft niet gered te worden?

00:04:31

*Deidre Carasso:* Die hoeft niet gered te worden.

00:04:33

*Interviewer:* Ik kan me voorstellen dat er wel bepaalde uitdagingen zijn die jij hebt gesignaleerd. Zou je daar iets over kunnen vertellen?

00:04:38

*Deidre Carasso:* Het zijn ook uitdagingen die voor heel veel openbare bibliotheken daar zijn. De bibliotheken hebben zich de laatste decennium zeker ontwikkeld van een plek van lezen, boeken in de kast en lenen naar een maatschappelijke educatieve bibliotheek. We hebben veel taken op het gebied van geletterdheid en op het gebied van digitale inclusie. We leren heel veel mensen vaardigheden aan van: hoe kan ik beeldbellen? Tot hoe werkt mijn DigiD? Dat is een hele mooie taak, ook echt een nieuwe bestaansrecht, dat andere heeft ook een bestaansrecht, de klassieke taak, maar het voegt er een bestaansrecht aan toe, wat ook heel erg wordt gewaardeerd en gezien. Dat levert wel twee vragen op. De ene is: wat is de profilering van de bibliotheek? Mensen zijn toch een beetje in verwarring of dat ze denken dat we er alleen maar voor de boeken zijn of dat ze denken dat we er alleen maar voor de kwetsbare mensen zijn, die moeten worden geholpen met iets wat ze niet kunnen. Daar worstelen de bibliotheken mee. Hoe positioneren we ons? En de andere vraag: hoe ga je dat financieren? De bibliotheken hebben daar een enorm voorschot opgenomen door dat samen te ontwikkelen, maar het is nog niet structureel gefinancierd. Je moet je voorstellen, nu met de Coronacheck-app die we nu opeens allemaal moeten hebben, het gaat niet om hier aan de Neude, maar bijvoorbeeld onze vestiging in Overvecht, daar staan nu rijen met mensen die niet snappen hoe dat werkt. Ze komen met hun vraag naar ons toe: wil je me helpen met die Coronacheck-app? Dat is ook een rol van de bibliotheek geworden, om te helpen bij vragen over de digitale overheid. Dat is nogal wat. Je bent zo 40 minuten per persoon bezig en in feite zijn we daar nog niet goed op berekend. Dus dat is een belangrijke vraag, waar de bibliotheken nu voor staan?

00:06:51

*Interviewer:* Dus je merkt dat je heel veel verschillende functies moet vervullen vanuit die wettelijke opdracht?

00:06:57

*Deidre Carasso:* Ja, want we hebben een bibliotheekwet. Het wetstelsel openbare bibliotheken. De archieven hebben ook een wet. De musea hebben dat niet. Daar staan een aantal functies in beschreven. We hebben ook nog een gemeentelijk beleid en provinciaal beleid. We functioneren ook nog in een provinciaal netwerk. Het is een tamelijk complex veld van stakeholders, maar dat is even een sprongetje. De bibliotheek sector is ook heel anders georganiseerd dan de museumsector. We werken veel nauwer samen, maar het is enorm gelaagd. Er wordt heel intensief samengewerkt en er worden heel veel gemeenschappelijke diensten ontwikkeld, een digitale infrastructuur. Het zit heel anders in elkaar dan de museumwereld.

00:07:54

*Interviewer:* Krijg je door die veelheid aan taken, dienen zich daarom ook wezensvragen zich op? Of zijn er bibliotheken die zich afvragen: waar moeten we ons dan met name op richten en hoe kunnen we al die zaken combineren?

00:08:08

*Deidre Carasso:* Dat is de vraag waar we nu voor staan en wat ik zie gebeuren is hierdoor in de bibliotheken, dat de focus gaat naar dat maatschappelijke educatieve, maar de taak van boekenpaleis zijn, we zijn niet alleen een boekenpaleis, daar zit ook een beetje schaamte in en daar is steeds minder financiering voor. Dat komt in de knel te zitten en dat staat ook onder druk, omdat het aantal leners afneemt. Wij houden het hier in Utrecht nog stabiel, maar daar hebben we flink wat campagnes voor nodig. Het aantal leden dat leent neemt af en daar zit een enorm spanningsveld, daarmee verliezen we ook wel de aandacht dat we echt die plek willen zijn, waar we het boek vieren. Dat is wel iets wat ik hier in de bibliotheek Utrecht meer in ere wil herstellen.

00:09:14

*Interviewer:* Zit daar een analogie met het onderwijs, waar je die vragen ook ziet? Waar zijn we nou toe op aard? En ook alle taken die bij onderwijsinstellingen erbij kwamen in de loop der tijd wat als versnippering wordt aangemerkt.

00:09:30

*Deidre Carasso:* Die openbare bibliotheek hebben keuzestress. De wettelijke taak is heel breed, daar zit ook kunst en cultuur in bijvoorbeeld. Iedereen ervaart de bibliotheek ook echt als zijn plek. Je kan er alles op projecteren, echt alles. Alles is onder de bibliotheek te schuiven. Het is wel heel belangrijk, dat we heel goed nadenken over waar gaan we ons op richten. Je kan niet alles doen. Ik kreeg als museumdirecteur veel tentoonstellingsvoorstellen, maar als bibliotheekdirecteur krijg je er echt nog twintig keer zoveel. Iedereen denkt: de bibliotheek? Daar kan het wel, en dat is fantastisch en dat is een groot goed, maar het is belangrijk dat wij heel goed weten: waar zijn we van? Wat voor plek zijn we? En waar concentreren we ons op?

00:10:29

*Interviewer:* Kun je iets vertellen over jullie missie? En in het verlengde daarvan, hoe jij ongeveer zou willen dat de bibliotheek eruitziet over vier jaar?

00:10:40

*Deidre Carasso:* Ik hoop heel erg dat de bibliotheek over vier jaar, ik denk dat we wat langer nodig hebben dan vier jaar, maar dat al onze vestigingen meer een afspiegeling zijn van de wijk waarin ze staan en dat ze mede gemaakt zijn door de Utrechters. En dat onze positionering veel helderder is, ook in de stad, zodat de mensen beter snappen wat voor plek het is. Dat het dus ook die plek is, waar de mensen die denken dat de bibliotheek niet voor hun is, want ze zijn geen kind of ze hebben geen kinderen, ze weten wel hoe hun DigiD werkt, ze lezen geen boeken of ze kopen hun boeken wel. Dat ze denken, als ik nieuwsgierig ben en als ik iets wil leren of als ik geïnspireerd wil worden om te leren, dan ga ik naar de bibliotheek, want altijd als ik daar binnenloop, dan word ik geconfronteerd met mensen en onderwerpen en kennis, waar ik misschien niet naar op zoek was. Dat is het fantastische van een bibliotheek, ook van al die boeken die in de kast staan, je gaat uit je eigen algoritme, je loopt en je komt van alles tegen. Ik hoop dat die energie er dan veel beter in zit.

00:11:58

*Interviewer:* Je zegt het niet zonder reden: je komt uit je eigen algoritme. Je wil ook dat mensen zich fysiek verplaatsen en hier naartoe komen.

00:12:06

*Deidre Carasso:* Ik heb een inderdaad een grote focus op het fysieke en daar ligt voor de bibliotheken een enorme uitdaging in, omdat die digitale concurrentie natuurlijk de afgelopen decennia enorm is gegroeid.

00:12:27

*Interviewer:* Zeg je hiermee dat je ook dus concurreert met Storytel en bol.com en dat soort organisaties?

00:12:33

*Deidre Carasso:* Jazeker en Netflix, daar zijn ook verhalen. Het is een hele jonge generatie die op een andere manier bezig zijn met verhalen dan boeken. De bibliotheek sector staat voor die vraag van: hoe verhouden we ons tot het enorme digitale aanbod en de service die daarbij hoort? Je bestelt het, je downloadt het of het wordt de volgende dag aan je deur bezorgd. Dat is iets waar wij als de bibliotheek niet toe kunnen verhouden. Hoe gaan we daarmee om? En ik denk dat we heel duidelijk moeten zijn. Ik ben een lener geworden. Ik was geen lener en ik kocht mijn boeken of ik haalde ze uit van die straat-boekenkastjes, die heb ik ook voor mijn deur in een eigen kastje, dus dat levert ook elke keer weer een leuk boek op. Of ik leen van vrienden. Ik dacht van, ik moet een lener worden en ik vond het best wel pittig, moet ik eerlijk zeggen, want je bestelt een boek of je reserveert een boek en dan staan er zoveel wachtenden voor je en je weet niet precies wanneer je het krijgt. Ik ben er nu wel aan gewend. De digitale dienstverlening is ingewikkeld voor bibliotheken, maar het mooie is wel dat als je naar de bibliotheek gaat, al die boeken waar je uit kan kiezen, het onverwachte wat je niet zocht, waar je dus meer uit je algoritme komt. Dat is het fantastische van een bibliotheekcollectie, waar je kan lenen. Het past, vind ik ook heel erg bij de tijd van nu, waarin onze grondstoffen schaarser worden, waar we milieubewustzijn en

een bibliotheek gaat over delen. Het gaat over delen van boeken en we merken wel dat er steeds meer mensen zijn die om die reden lid willen worden van de bibliotheek, omdat ze denken: ik wil niet meer al die spullen, ik wil niet dat alles wordt geproduceerd en ik word lid van de bibliotheek. We moeten op onze manier daar antwoorden op vinden, maar we gaan het nooit redden bij de service van bol.com. We moeten zorgen dat die infrastructuur goed is, maar niet die illusie hebben dat we dat kunnen bijbenen, maar wel ervan uitgaan wat onze kracht is en hoe we het aanbieden en in de setting waarin we het aanbieden. En ik wil heel graag dat de bibliotheek echt die plek wordt waar je wordt geïnspireerd om bepaalde boeken te lezen.

00:15:09

*Interviewer:* Dus waar je op voort wilt bouwen is dat jullie in de wijken zitten en een fysieke locatie hebben met een aansprekend aanbod en dat je die online concurrentie ook kunt counteren?

00:15:19

*Deidre Carasso:* Je moet uitgaan van wat je kracht is. De bibliotheken, in ieder geval die van Utrecht, maar ik denk ook op veel andere plekken zijn vaak de grootste leden clubs van hun stad. Wij hebben 80 duizend leden, dus één op de vijf Utrechters is lid van de bibliotheek Utrecht en 70 procent van de kinderen en jongeren is lid van de bibliotheek. Dus het is waanzinnig.

00:15:51

*Interviewer:* En hoe kan dat precies? Hoe kan dat zo een hoog percentage van de jeugd lid is?

00:15:57

*Deidre Carasso:* Bij ons is het in ieder geval tot en met 17 jaar gratis. Dat helpt flink, maar het hoort vaak ook bij je opvoeding dat je lid wordt van de bibliotheek en niet alleen om boeken te lenen, maar er zijn ontzettend veel kinderen en jongeren die hun huiswerk hier komen maken en vaak in bepaalde wijken, omdat daar helemaal geen plek is thuis met een goede Wi-Fi, goede apparatuur of de rust om te kunnen leren. Die bibliotheken zijn voor veel Utrechters echt een sociale infrastructuur.

00:16:36

*Interviewer:* Is dat extra merkbaar geworden tijdens de lockdown?

00:16:41

*Deidre Carasso:* We zijn een groot deel van de tijd afhaalbibliotheek geweest, dus die klassieke functie van boeken reserveren en lenen kon een groot deel van de tijd doorgaan. Wat mensen ook heel erg miste, was inderdaad die plek om te studeren, maar ook om te printen en kopiëren. Voor jou en mij, we hebben thuis een printer of we kunnen op het werk printen, maar heel veel mensen hebben dat niet. De copyshops zijn voor een groot deel verdwenen. En je moet soms echt printjes maken van documenten of een computer gebruiken die je thuis niet hebt. En scholieren? We hebben wel met scholen samengewerkt, waarbij kwetsbare leerlingen, die thuis niet de gelegenheid hadden om rustig het huiswerk te maken of te leren toch op bepaalde momenten in de bibliotheek konden komen werken. We hadden hier in dit theater vorige week een ontvangst van directeuren van 65 scholen en die vertelde meerdere verhalen van leerlingen die echt hun eindexamen niet hadden

gehaald, als ze niet tijdens de lockdown hier rustig hadden kunnen leren. We beginnen één januari met een nieuwe campagne. 70 procent van de kinderen en jongeren is al lid van de bibliotheek, maar 30 procent niet. Het zullen niet de makkelijkste 30 procent zijn, maar we gaan kijken of we volgend jaar die 30 procent ook lid kunnen maken van de bibliotheek. En dat willen we op een manier doen, die ik zie als onze nieuwe werkwijze dan dat is samen met de stad. Wij gaan niet alleen zelf de campagnes voeren, maar we gaan iedereen vragen om ons te helpen. Dus dat kan zijn met het grote schoonmaakbedrijf Asito waar mee we samenwerken, zijn de kinderen van jullie werknemers lid van de bibliotheek? En de scholen? Zijn alle leerlingen lid? Kunnen we met de gemeente regelen dat baby's lid worden als ze geboren worden? Maar ook al die leners van ons die boeken lenen, loop even door je straat en bel even aan, kijk of alle kinderen lid zijn in jouw straat? Dus dat je veel meer samen zo een bibliotheek draagt. Ik zie het als belangrijk voor de kinderen en jongeren in het kader ook van de geletterdheid, want dat is een probleem, de ontlezing. Taal is de sleutel tot je wereld, maar de verwachting is dat een kwart van de vijftienjarige onvoldoende geletterd van de middelbare school komt. Dat is een serieus probleem en daarom is dit heel belangrijk voor de toekomst van de stad en de volgende 900 jaar. Het is tegelijkertijd ook een manier om de betrokkenheid en het draagvlak voor de bibliotheek van de stad te vergroten.

00:19:40

*Interviewer:* Ik kan me voorstellen dat criticasters ook zullen zeggen: het is wel leuk als je lid bent, maar er zijn ook spookleden.

00:19:47

*Deirdre Carasso:* Dat valt wel mee, want als je als jongere of kind twee jaar geen gebruik maakt van de bibliotheek, word je automatisch uitgeschreven, maar je hebt wel gelijk. Het is wel belangrijk dat die criticasters zien dat het belangrijk is en dat we niet denken dat een lidmaatschap voldoende is, maar het is een basis.

00:20:10

*Interviewer:* Motiveert dat ook enorm? Merk je dat ook in de organisatie door zulke doelen te stellen?

00:20:15

*Deirdre Carasso:* Het is ook spannend, want bibliotheken zijn in tegenstelling tot musea niet geneigd om groot te denken en hun nek uit te steken. De musea hebben een veel grotere bek dan de bibliotheken. De bibliotheken zijn heel bescheiden in aard en dat is logisch, want het is in ieder geval verklaarbaar. De musea concurreren met elkaar, of ze dat nou wel of niet toegeven, dat is wel zo. Veel museumbezoekers gaan naar vijf of zes tentoonstellingen per jaar door het hele land. Je moet er hard schreeuwen. Ik zag ook het interview met Jan Teeuwissen in deze serie. Je moet op die trom slaan, de musea zijn dat gewend. De bibliotheken hebben een soort natuurlijk verzorgingsgebied. Bij de bibliotheek in Utrecht komen de mensen nu wel uit het hele land kijken naar deze prachtige bibliotheek in Neude in het oude postkantoor, maar dat is eenmalig. We hebben een natuurlijk verzorgingsgebied, dus ze zijn helemaal niet gewend om zo hard te schreeuwen, maar ondertussen concurreren we keihard met iedereen om ons heen om de tijd van de Utrechters. Ik denk dat wij veel brutaler mogen zijn, dat wij de grootste ledenclub van de stad zijn. Dat zeiden we tot voor kort niet zo hard, dat de bibliotheken, en dat zijn er volgens mij in Nederland minder dan de

musea: 66 miljoen bezoekers krijgen en de musea 33 miljoen, dat weten ook heel weinig mensen. We mogen best wat brutaler zijn en die campagne is daar een voorbeeld van.

00:22:00

*Interviewer:* Jij bent ook heel bekend geworden merk ik, door het wenkend perspectief. Je zegt: doe mee en ramen en deuren open van de instelling en zorg dat je een plek bent die goed wordt bezocht, die ook gestut wordt, zoals je dat net vertelde door allerlei groepen in de samenleving of in de directe omgeving. Hier zeg je ook: doe mee! Kun je daar iets over vertellen?

00:22:24

*Deidre Carasso:* Ik zei net veel mensen ervaren de bibliotheek als hun plek, maar vaak is het nog heel individueel: ik kom studeren, ik kom een boek lenen, ik ga naar een voorstelling, ik heb een vraag over de overheid die ik beantwoord wil hebben en wat ik heel mooi zou vinden, is als we meer naar het "wij" gaan. Ik ben ervan overtuigd dat we altijd, maar zeker in deze tijd samen een stap moeten maken. We moeten samen onze samenleving vormgeven. Ik zou het heel fijn vinden als het dus ook een plek wordt waar je niet alleen kennis komt halen, want daar gaat een bibliotheek in de kern over, over kennis en om persoonlijke ontwikkeling op een informele manier, maar dat het ook een plek wordt waar je kennis komt brengen. Iedereen weet wat. Jij weet ook iets. Zou je dat willen delen met andere mensen? En dat kan heel simpel. Ik kreeg een mail van een vrouw die zei: ik ben gepensioneerd, ik ben een oud docente Nederlands en ik ben ontzettend goed in het redigeren van teksten. Mag ik bij jullie in de bibliotheek scholieren en studenten helpen met hun werkstuk of scriptie redigeren? Fantastisch. Ik sprak een vrouw en ik vroeg aan haar: welke kennis kun jij delen? Zij was journalist en het was wel grappig en ik zei haar dat in Overvecht en het Kanaleneiland er heel veel senioren zijn, die lokale journalistiek bedrijven. Zou je het leuk vinden om jou kennis als journalist met hen een keer te delen in de vorm van een workshop? En daar had ze niet zoveel zin in, zei ze eerlijk. Later vertelde ze dat haar dochter vorig jaar uit de kast is gekomen als lesbienne, maar zich niet herkent in boeken en films, omdat het daar vaak geproblematiseerd is, terwijl ze juist optimistisch rolmodellen zocht en ze was samen met haar dochter bezig is om boeken en films te selecteren, waarin ze zich dus wel herkende. Ik heb hen uitgenodigd om hier een film of boekenfestival te organiseren, zodat die dochter dat als een soort informeel leider kan delen met haar leeftijdgenoten die er ongetwijfeld ook naar op zoek zijn. Maar het kan ook een visclub zijn die hier in de omgeving van Utrecht ook meewerkt aan het natuurbehoud door de visstand bij te houden. Ik hoop heel erg dat het meer die plek wordt dat als je binnenkomt straks, dat je niet een kaartje hoeft te kopen om hier in het theater een lezing bij te wonen, dat kan ook, maar dat je wordt geconfronteerd met mensen die hun kennis delen en met onderwerpen die je niet kent. En het fantastische van de bibliotheek is dat ik dan ook hoop dat het gesprek op gang komt en dat alle leeftijden en alle achtergronden hier rondlopen en dat die gesprekken ook heel verrijkend worden. Die kun je hier dus ook voeren, buiten je eigen bubbel. In de digitale ruimte heb je allemaal plekken waar mensen kennis met elkaar delen, maar wel met de mensen die al naar je op zoek waren.

00:25:39

*Interviewer:* Ralph Keuning zei ooit toen in een gesprek van: kijk, als je de groepen wil uitnodigen of wil binnenkrijgen, dan moet je ook echt programmeren voor die doelgroepen

en dan kun je niet alleen maar in je marketing en communicatie iets doen. Dan moet je ook echt de rode loper uitleggen en zorgen dat je ze qua programmering aanspreekt.

00:25:55

*Deirdre Carasso:* Dan ga ik nog een stap verder, maar dat zou ik lang niet elke organisatie aanraden, het is dus niet dat iedereen dat moet doen. Ik denk dat het belangrijk is dat je ook mét een groep gaat programmeren. Wat ik heel graag wil, is dat we de bibliotheek veel meer met de Utrechters gaan maken. En wat daar achter zit is dat bibliotheken een beetje de neiging hebben, dat als ze bezig zijn met het welzijn om zich te richten op wat mensen niet kunnen. Jij weet niet hoe en jij komt onze hulp vragen en wij weten het antwoord, maar iedereen kan iets. Ik wil heel graag uitgaan van de kracht van mensen, door ook met hen te programmeren, door iedereen te vragen: wat kan jij en wat kan jij delen? Het mooie is dat de mensen op een gegeven moment een bibliotheek als een nog meer veilige plek gaan beschouwen. Een bibliotheek is laagdrempeliger dan een museum, maar voor veel mensen is het nog steeds een instituut, wat spannend is om naar binnen te gaan en om kenbaar te maken dat je iets niet kan en om daar hulp voor te zoeken. Als je ergens komt en vanuit je kracht is het ook makkelijker om vanuit die veiligheid hulp ergens voor te vragen. Ik wil heel graag hier met de Utrechters programmeren en niet alleen programmeren, maar ook de bibliotheek inrichten. We gaan onze bibliotheek in Vleuterweide komend jaar opnieuw inrichten. 90 procent wordt geleend, door de kinderen en de jongeren. Hoe willen zij die bibliotheek inrichten? En een collectie maken? Ook heel belangrijk. Ons collectioneren is heel efficiënt ingericht en helemaal data gedreven: profiel van de boeken, van de vestiging en van de leners. We berekenen het allemaal uit wat we moeten aankopen. Dat gaat via een inkooporganisatie, maar daarmee zit je ook wel weer in je eigen systeem en bubbel. Hoe kunnen we onze collectie meer divers maken met hulp van Utrechters?

00:28:12

*Interviewer:* Heb je het dus over de relevantie van je instelling en de relevantie vergroten? Even een omgekeerde vraag: wat zou er gebeuren als je dat niet zou doen? Wat komt er dan op de bibliotheken af? Of deze bibliotheek?

00:28:26

*Deirdre Carasso:* Dan kabbelt het wel voort. Ik heb bibliotheken, dat is het grappige, zeker in Utrecht, ze zijn goed gedragen door de stad. Dat is niet overal in het land zo. Ik meen op dit moment zijn er 30 procent van de bibliotheken die aankijken tegen een forse bezuiniging volgend jaar. Zeker de bibliotheken in de kleinere kernen, hebben het echt pittig en wat dat betreft zitten wij hier in Utrecht echt goed gefinancierd door de gemeente. Het is aan de andere kant vaak ook weer ondenkbaar dat er geen bibliotheek is. Er zijn wel bibliotheken in het verleden gesloten, maar dat gaat altijd onder groot protest, want op dat moment staan er meteen erg veel mensen op en ook veel mensen die er helemaal niet zo veel gebruik van maken. De bibliotheek wordt toch gezien als een voorziening die erbij hoort. Dat is heel anders dan de musea, met name kunstmusea. Ik ben enorm gewend om constant op de bres uit te leggen waarom kunst en een museum belangrijk is als voorziening in een stad. Dat heb ik veel minder hier voor de bibliotheek. We moeten wel goed uitleggen wat we nou precies doen en hoe breed dat is, maar de bibliotheek staat veel minder ter discussie. Zeker de beslissers van nu hebben nog veel jeugdherinneringen in de bibliotheek liggen. Of dat over een paar decennia nog zo is? Dat is spannender. Als we dat niet doen, kabbelt het wel



redelijk door, maar ik vind dat zonde en we zijn gefinancierd met publieksgeld. Er liggen zo ongelooflijk veel complexe vraagstukken voor in een stad. Als bibliotheek kun je er echt een bijdrage aan leveren, dus we moeten gewoon ons stinkende best doen.

00:30:25

*Interviewer:* Deirdre, je had het over samenwerking, kun je daar nog een voorbeeld van geven?

00:30:31

*Deidre Carasso:* We zijn nu bezig met een ontzettend leuk plan. Het is nog niet rond. Het moet nog gefinancierd worden, maar dat moet lukken lijkt me. De werktitel is: het weeshuis van boeken. Er zijn in Nederland 1,2 miljoen mensen die boeken schrijven. Zeker tijdens corona dacht iedereen dat boek te schrijven wat ik altijd wilde schrijven, maar bijna niemand vindt een uitgever. Nu hebben ook veel uitgeverijen een manuscriptstop, maar al die boeken zijn wel met liefde gemaakt en geschreven. Wij willen leesplezier stimuleren en daar hoort schrijven bij, dus wij willen hier in de bibliotheek aan de Neude een weeshuis maken voor al die ongepubliceerde manuscripten. We willen de mensen uitnodigen om dat boek, dat ze met heel veel liefde hebben gemaakt hier te brengen, zodat mensen het hier ook kunnen lezen, zodat het een plek krijgt en dat het gezien wordt. En daarmee maken we de bibliotheek samen met mensen, we maken de collectie ook meer divers. Het kan gaan om volwassene, maar het kan ook gaan om kinderen. Ook mijn zus schreef vroeger elke vakantie een nieuwe aflevering van: de vijf, dat was een serie en dat kon ze perfect kopiëren. Dat zou toch fantastisch zijn als kinderen ook het boek dat ze hebben geschreven hier kunnen brengen? En daar omheen willen we allerlei activiteiten organiseren rondom schrijven en lezen. Dat is een voorbeeld van: zo hoeven we niet alleen zelf te collectioneren, maar dat we het samen met de stad willen doen.

00:32:13

*Interviewer:* Hoe krijg je zo een grote organisatie mee in dit soort ambities? Dat vroeg ik me nog af, want dat is een bepaalde cultuur. Hoe doe je zoiets?

00:32:24

*Deidre Carasso:* Dat is een grote opdracht. De organisatie wilt graag veranderen, dat is ook de opdracht en dat is de reden waarom ze denk ik mij hebben gevraagd om hier te komen werken. Het is wel spannend. Wat we hebben gedaan is samen aan een nieuw meerjarenplan werken, dus we hebben in de twaalf werkgroepen dit voorjaar nagedacht over allerlei thema 's van collectie tot dienstverlening, maar ook over vragen: zijn we neutraal of activistisch? Hoe denken we over diversiteit en inclusie? We hebben allerlei thema's genomen en we hebben met heel veel collega's erover nagedacht, dus we zitten midden in een proces waarin we samen kijken waar we precies naar toe willen? Daar zit gelukkig veel gedeelde energie in en een gedeelde richting, maar ook hoe gaan we de organisatie zo ontwikkelen dat we die ambitie zouden kunnen realiseren? En dat iedereen in de organisatie goed tot zijn recht komt en dat de stad goed met ons kan samenwerken? Daar denken we gezamenlijk over na. Het is een heel breed georganiseerd proces.

00:33:48

*Interviewer:* Kun je een aantal waarden benoemen, durende die in dat beleid traject naar boven kwamen?

00:33:55

*Deidre Carasso:* Vertrouwen is er eentje, wat ik een hele mooie vind en dat kun je op veel manieren interpreteren. Het gaat over vertrouwen, ten opzichte van je bezoekers. Hoort daarbij een veiligheidspoortje in je bibliotheken? Maar het gaat ook over vertrouwen onderling of vertrouwen in je samenwerking met allerlei partners in de stad of met Utrechters. Dat is één van de kernwaarden die daaruit naar voren kwam. Samen, dat heeft natuurlijk heel erg met samenwerking te maken, ook intern en extern. Die waarden, die gaan pas leven als je ze steeds activeert, als je bij alles wat je doet je afvraagt: klopt dat? Het is een leidraad en een checklist.

00:34:42

*Interviewer:* Maar hoe krijg je de organisatie daarin mee om ook die veranderingen te maken die jij nodig vindt?

00:34:48

*Deidre Carasso:* Dat is door samen plannen te ontwikkelen en daar het gesprek over aan te gaan en door te doen. Ik geloof er heel erg in dat je uiteindelijk leert door te doen. Dat betekent ook dat we gaan experimenteren met projecten. En mijn ervaring is, ook als mensen twijfelen, maar als ze zien dat er een hele goeie energie los komt dat is het meest inspirerende wat er is. Het is een balans tussen: het samen over nadenken en het gesprek over voeren én het gaan doen. En dat leidt is mijn ervaring, uiteindelijk tot verandering.

00:35:34

*Interviewer:* De samenwerking in de sector bibliotheken is die vergelijkbaar met die in de museale sector?

00:35:43

*Deidre Carasso:* Nee, in de bibliotheek sector wordt veel nauwer samengewerkt dan in een tussen musea. En het is verklaarbaar, want musea hebben unieke collecties en die zijn ook niet zo makkelijk te verplaatsen of te verzekeren helaas. Ze zijn ook meer concurrenten van elkaar, want het gaat vaak om hetzelfde publiek. Ik vind het wel jammer, want ik denk dat de musea meer zouden kunnen samenwerken. Je ziet wel die ontwikkeling en je ziet het op meer vlakken, maar als je het vergelijkt met de bibliotheken, dan is het veel minder. En de bibliotheken zijn heel hecht georganiseerd. Van oudsher ook. Er zitten heel veel lagen in zijn hele complexe samenwerking. Ik vond het wel mooi. Ik las in een boek van David Lenges, dat is een bibliotheek goeroe uit Amerika, die beschreef de bibliothecaresse van oudsher is gewend om te systematiseren. Dat doe je in lagen. Eén punt, één punt, twee punt, zo! Dat zit ook in de sector van bibliotheken. Dus je hebt heel veel lagen en werkgroepen en aan de ene kant vind ik dat heel mooi, want die bibliotheekwet heeft weer geleid tot een convenant en tot een netwerkagenda, waarmee echt gezamenlijk optrekken, lobbyen en zo wordt er ontzettend veel kennis uitgedeeld. Er is een bibliotheek platform: bied to bieb, waar alle bibliotheken medewerkers oproepen plaatsen en kennis delen. Daar kunnen de musea echt wat van leren, maar het heeft ook een keerzijde, want wat ik ook zie in de bibliotheek sector is dat er door zoveel mensen gepraat wordt over onderwerpen en dat je ook wel weer snel op een soort democratisch gemiddelde uitkomt. Dus het wordt niet snel vernieuwend of spannend en daar zijn de musea dan weer wat sterker in. De waarheid zit, denk ergens in het midden. Het geeft ook aan hoe moeilijk dat thema samenwerken is.

00:37:53

*Interviewer:* Ik merk dat je ook sterk de nadruk legt op samenwerking, ook extern met andere organisaties en partners. Helpt dat ook in zo een proces?

00:38:01

*Deirdre Carasso:* Jazeker, want die brengen natuurlijk ongelooflijk veel expertise en energie binnen. Dat helpt heel erg en we hebben er honderden.

00:38:13

*Interviewer:* Waar mik je met name op als je kijkt naar de samenwerking de komende vier jaar? Staat die vooral in het teken van bepaalde ambities die je net noemde?

00:38:22

*Deirdre Carasso:* De samenwerking met individuele Utrechters is heel belangrijk en dat is best spannend. Dat is iets anders dan samenwerken met professionele organisaties. Wat voor mij ook een hele belangrijke is, is de samenwerking met de gemeente. Wij worden als bibliotheek hier gefinancierd vanuit onderwijs. Dat is niet altijd zo. Bibliotheken worden ook vaak vanuit de cultuurbegroting gefinancierd, maar we zijn wel een vreemde eend in de bijt, omdat we op onderwijs, welzijn en op cultuur zitten. Wij worden aan de ene kant heel erg gezien en aan de andere kant daarmee in die vanzelfsprekendheid ook weleens vergeten. En de gemeente Utrecht heeft de afgelopen twee jaar op veel terreinen echt een goed beleid ontwikkeld, over de fysieke uitbreiding van de stad, over de digitale stad en over de publieke ruimte. Ik wil heel graag meer met de gemeente optrekken. Hoe wij als bibliotheek een nog betere partner kunnen worden in dat overheidsbeleid. We zijn wel een zelfstandige organisatie en we zijn geen overheidsorganisatie dat moet vooral zo blijven, want dat is ook onze kracht. Dat de mensen ons niet zien als de overheid, want vertrouwen in bibliotheken, dat is echt fantastisch. Het is heel hoog blijkt uit internationaal onderzoek. De bibliotheken worden meer vertrouwd dan media, overheid en dan ziekenhuizen. Dat is misschien na de corona anders, maar ook meer dan vrienden en familie. Wij zijn heel betrouwbaar en het is ontzettend belangrijk dat wij die onafhankelijke politieke en maatschappelijke neutrale plek blijven. Desalniettemin kunnen wij denk ik nog meer optrekken met de gemeentes. We hebben nu die toevlucht aan mensen in onze wijkvestigingen, die niet weten hoe de Coronacheck-app werkt, maar het zou heel mooi zijn als we daar in meer met de gemeente zouden kunnen optrekken. Dan kunnen we die dienstverlening ook beter op elkaar afstemmen. Ik wil heel graag dat die 13 vestigingen die we hebben, nog beter gebruikt worden als een platform voor culturele instellingen en onderwijsinstellingen. Wij hebben die gebouwen, laten we kijken hoe we ze zo goed mogelijk kunnen inzetten voor de publieke zaak. Er zijn ontzettend veel partijen die daar ook gebruik van kunnen maken. Het gebeurt al, maar het kan nog meer.

00:41:00

*Interviewer:* Die samenwerking, met ramen en deuren open. Hoe je dat precies doet, is die methodiek ook voor een deel voortgekomen uit jouw ervaring met wat je deed bij het Stedelijk Museum Schiedam?

00:41:13

*Deirdre Carasso:* Die ervaring neem ik wel mee en wat ik daar heb geleerd is dat je je eigen kennis serieus moet nemen, je eigen expertise. Het is een gelijkwaardige samenwerking,

maar je kan zo ongelooflijk veel leren van anderen. En je organisatie blijft zich daardoor ook steeds vernieuwen, want als je goed bent aangesloten op je omgeving, is dat een open kanaal, een harde ader en dan beweeg je ook makkelijker mee op wat er om je heen gebeurt. Terwijl als jij denkt als instituut het wel te weten, dan mis je op een gegeven moment die aansluiting. Je krijgt een natuurlijke ontwikkeling van vernieuwing.

00:42:00

*Interviewer:* Anders wordt het stilstaand water, ben je niet meer relevant?

00:42:04

*Deirdre Carasso:* Ja en de tijd gaat ongelooflijk snel, dus voor dat je het weet, zit je niet meer op die huid van de tijd.

00:42:17

*Interviewer:* Ik vind het ook leuk Deirdre als het mag, om iets over de financierings-mix van bibliotheken te vragen. Wat is die traditioneel en wat zou die moeten zijn wat jou betreft?

00:42:29

*Deirdre Carasso:* Die is anders dan bij een culturele instellingen. De eigen inkomsten zweven bij de grote bibliotheken zo rond de 15 procent en het is dus lager dan bij de musea. Het is een ander verdienmodel. Die komen voornamelijk uit abonnementen en boetes. Dat is ook een groot obstakel voor mensen om lener te worden. Er zijn ook bibliotheken die experimenteren met het afschaffen van boetes. Het is wel een flinke inkomstenbron of een relatief is? En de kaartverkoop voor het theater. Er wordt niet heel veel geëxperimenteerd met andere inkomstenbronnen, dus de bibliotheken zijn wel gewend om projecten, met name op het gebied van welzijn en onderwijs te financieren uit gemeentelijke of rijks potjes voor die thema's. Ze zijn nog niet heel erg gewend om te gaan naar fondsen als hier in Utrecht: Fonds 21 of het VSB-fonds. Incidenteel, maar niet de maandelijkse gang die veel musea wel maken. De fondsenwerving onder bedrijven en particulieren is vrijwel afwezig, niet alleen in Nederland. Ik heb me een beetje georiënteerd op wat er in Amerika gebeurt. De grote bibliotheek hebben wel trustees, maar het is ook daar minder dan bij de musea of orkesten, dus dat staat nog redelijk in de kinderschoenen.

00:44:18

*Interviewer:* Wat vind je van de cultuursector in brede zin van het woord? Wat zijn de uitdagingen en vind je dat men voldoende aan de weg timmert?

00:44:27

*Deirdre Carasso:* Als ik kijk naar de corona tijd, dan zie ik wel dat er op veel vlakken een artistieke innovatie heeft plaatsgevonden en zeker ook in het digitale domein. Er ging ongelooflijk veel aandacht uit naar behouden, dus hoe houd ik mijn organisatie financieel drijvend? En dat is ook belangrijk, maar tegelijkertijd had ik wel gehoopt dat we meer een publieksgesprek er over zouden voeren over de toekomst en over de kernwaarden. Dat had ik heel erg gehoopt. In een klein clubje. Ik had ook mijn zoom-clubje. Misschien jij ook wel? Iedereen zocht, zeker ook in die eerste fase geestverwanten om met elkaar te praten. Maar het publieke gesprek concentreerde zich heel erg op financiële steun en niet op: wat zijn nou belangrijke waardes, als je kijkt naar de toekomstige ontwikkeling van de culturele sector? Ik had heel erg gehoopt, dat we dat gesprek zouden voeren, want als je dat doet, dan kun je

misschien ook beter navigeren en keuzes maken in deze tijd, maar ook vanuit dat gesprek over waardes tot vernieuwing komen?

00:45:58

*Interviewer:* Zijn er heilige huisjes?

00:46:00

*Deidre Carasso:* Er zijn veel heilige huisjes en het is heel moeilijk om ze te benoemen, omdat er in onze sector ongelooflijk veel stakeholders zijn waar je rekening mee moeten houden. Dat maakt het gesprek daarover heel ingewikkeld en zeker ook op het gebied van cultuur. Het is helaas niet vanzelfsprekendheid in Nederland dat dat ondersteund wordt. Dus op het moment dat je een heilig huisje benoemd, maak je de sector ook extra kwetsbaar. Dat kan misbruikt worden in een discussie wat je niet wilt zien terug komen, omdat je het benoemen daarvan eigenlijk constructief bedoeld en niet destructief. Dat is een risico, waardoor ik denk dat dat weinig wordt benoemd. Het zit hem heel erg ook in het behoud, als ik kijk naar het aantal culturele organisaties, je ziet zelden dat een organisatie stopt. Dat begrijp ik eigenlijk niet. Waarom moet alles wat er is blijven bestaan? Dat is een heilig huisje bijvoorbeeld. Dat is onbespreekbaar. Dat een museum zou sluiten of een theatergezelschap misschien niet heel relevant is, en dat vind ik jammer.

00:47:30

*Interviewer:* Melle Daamen kwam in dat stuk nog even aan het woord. Die had het over overproductie.

00:47:34

*Deidre Carasso:* Ja.

00:47:35

*Interviewer:* Dat zowel de instellingen zelf, maar ook de financierders daar aan blijven bijdragen.

00:47:41

*Deidre Carasso:* Ik denk wel dat er sprake is van overproductie of tenminste voor bepaalde doelgroepen is er sprake van overproductie, want ik denk dat er ook groepen zijn waar veel minder voor wordt geproduceerd.

00:47:54

*Interviewer:* En wat zijn daar de belangrijkste voorbeelden van?

00:47:59

*Deidre Carasso:* Kijk naar de musea. Ik heb de musea, die hebben een bepaalde kwaliteitsstandaarden en van daaruit bereiken ze ook traditionele doelgroepen, Ik heb in het Stedelijk Museum Schiedam, Rien Poortvliet laten zien. Dat is een taboe, dat is een heilig huisje, want Rien Poortvliet is kitsch, geen kunst. Toch hebben we hem laten zien. En niet alleen omdat hij een Schiedammer was. Voor Schiedammers was Rien Poortvliet een kunstenaar, maar ook omdat hij ongelooflijk veel mensen heeft geïnspireerd en geraakt met zijn tekeningen. Ik dacht: wij zijn een publiek gefinancierd museum. Waarom is de ervaring dat iemand heeft bij een schilderij van Mark Rothko, wat een etage beneden lager hing, waardevoller dan een ervaring die iemand anders heeft bij Rien Poortvliet? Er zijn weinig

musea die dat durven te programmeren, terwijl dat ook voor heel veel mensen een inspiratiebron is.

00:49:18

*Interviewer:* Heb je nog tips voor andere mensen in de sector? Zakelijk leiders, directeuren of medewerkers, als je het hebt over strategie?

00:49:28

*Deidre Carasso:* Ik denk dat het allerbelangrijkste is: bedenk wie je bent? Wat je doet en voor wie? En waarom? En wees daar consequent in, wees er authentiek in en wees er eerlijk over. Practice what you preach, omdat ik denk dat als iets van die elementen niet oprecht is, dat het publiek dat voelt en het kost je zelf ook ongelooflijk veel energie. Het is niet een makkelijke tip, want we hebben in de culturele sector veel stakeholders en er wordt veel van je gevraagd en er zijn allerlei verwachtingen, dus je moet stevig in je schoenen staan om bij jezelf te blijven.

00:50:14

*Interviewer:* Is dat die keuzestress waar je het over had, dat je die goed het hoofd moet kunnen bieden?

00:50:17

*Deidre Carasso:* Keuzestress, maar ook het lef om te bedenken: dit vinden we echt belangrijk en daar gaan we voor staan, maar dat durven we ook te zeggen, en we durven ook te zeggen wie we niet zijn en wat we niet doen.

00:50:31

*Interviewer:* Misschien een wat algemene vraag, maar ik wil hem toch graag stellen: hoe kom je erachter wie je bent als organisatie?

00:50:38

*Deidre Carasso:* Dat is een hele goeie vraag. Dat heeft er mee te maken dat er een leiderschap is in de organisatie, die voelt wat er in de wereld gebeurt en wat er binnen gebeurt en die heeft een visie en kan uitdragen, daar gaat het over. Dan is het gewoon uitzoeken. In Schiedam en hier ook probeer ik dat, maar het gesprek gaat er elke dag over, op meta-niveau op detail-niveau. Wat doe je en wat doe je niet? We hebben dit gedaan en wat vonden we daarvan? Nee, het moet meer naar links? Of naar rechts? En past wel bij ons? Of past niet bij ons? Het is een constant slijpen en je moet steeds je voelsprietten uit hebben staan naar je omgeving, maar ook naar binnen. Wat kun je waarmaken? En wat is de kracht van de organisatie?