

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

De voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20017
2500 EA DEN HAAG

**Financieel-Economische
Zaken**

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie
53055336

Bijlagen
Eindrapport Evaluatie KB
Nationale Bibliotheek (2019-
2023)

Datum 2 juli 2025

Betreft Beleidsreactie Eindrapport Evaluatie KB Nationale Bibliotheek (2019-
2023)

Met deze brief ontvangt uw Kamer mijn reactie op het eindrapport Evaluatie KB, Nationale Bibliotheek (2019-2023) van onderzoeksbureau KWINK groep. Ik heb het rapport op 7 april jl. reeds ter informatie aan uw Kamer gestuurd¹.

De KB, Nationale Bibliotheek

De KB, Nationale Bibliotheek (hierna: KB) is een unieke organisatie en geeft op nationaal niveau invulling aan een aantal wettelijk vastgelegde taken. De KB draagt zorg voor de 'nationale bibliotheekverzameling' van publicaties die in en over Nederland zijn geschreven en speelt een centrale rol in het netwerk van openbare bibliotheekorganisaties. De taken van de KB zijn respectievelijk vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) en deels ook in de Kaderwet zbo's (zelfstandige bestuursorganen).

Evaluatie conform Kaderwet zbo's

Sinds 2015 is de KB een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en in die hoedanigheid valt ze onder de Kaderwet zbo's. In artikel 39 van deze wet is bepaald dat een zbo elke vijf jaar wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid². In deze evaluatie is daarnaast aandacht besteed aan de interne en externe governance van de KB. Het onderzoek heeft betrekking op de periode 2019 tot en met 2023 en is uitgevoerd door het onderzoeksbureau KWINK groep (hierna: KWINK). De onderzoekers hebben onderzoek gedaan door middel van interviews, document- en data-analyse en digitale vragenlijsten. Zij hebben informatie opgehaald bij de KB en OCW en daarnaast ook bij een groot aantal stakeholders binnen het werkveld van de KB.

Algemene appreciatie van de evaluatie

Het evaluatierapport van KWINK is positief. De KB presteert goed. Ik onderschrijf dit positieve beeld.

¹ Kamerstuk 25268, nr. 235

² [Kaderwet Zelfstandige bestuursorganen: https://wetten.overheid.nl/BWBR0020495/2022-07-01#Hoofdstuk3](https://wetten.overheid.nl/BWBR0020495/2022-07-01#Hoofdstuk3)

Sinds de KB er in 2015 substantiële taken op het gebied van openbare bibliotheken bij heeft gekregen, vervult zij een veel bredere rol dan voorheen. Dit heeft een niet te onderschatten impact gehad op de organisatie, die nog altijd door echoot. Daarnaast heeft de voortschrijdende digitalisering grote consequenties voor de KB, over de volle breedte van alle taken die zij vervult. Om mee te kunnen bewegen met deze veranderingen is de KB continu in ontwikkeling. Ik heb grote waardering voor de wijze waarop de KB zichzelf binnen deze uitdagende context voortdurend opnieuw weet uit te vinden.

KWINK heeft een aantal aanbevelingen gedaan, aan de KB en ook aan mijn ministerie. De KB en mijn ministerie kunnen zich vinden in de aanbevelingen en nemen ze ter harte. Hieronder licht ik enkele specifieke aandachtspunten uit.

Specifieke aandachtspunten naar aanleiding van de evaluatie

De KB en ik zien een aantal rode draden in het rapport. In deze paragraaf reageer ik daarom op gegroepeerde aanbevelingen op het gebied van:

1. *De KB als complexe organisatie (aanbevelingen 2, 8, 11);*
2. *De rol van de KB in relatie tot het netwerk van openbare bibliotheken (aanbevelingen 7, 9, 10);*
3. *De nationale collectie (aanbevelingen 4, 5, 14);*
4. *Het 'samenspel' en de governance (aanbevelingen 1, 3);*
5. *Financiën (aanbeveling 12).*

1. De KB als complexe organisatie (aanbevelingen 2, 8, 11)

In analyses van KWINK komt de KB naar voren als een veelzijdige en betekenisvolle organisatie met een breed palet aan taken en diensten. In lijn met de ambitie om opgavegericht te werken, is de interne organisatie de afgelopen jaren veranderd. De evaluatie onderstreept het belang van blijvende aandacht voor helderheid over rollen en verantwoordelijkheden, zowel intern als extern. KWINK beveelt de KB aan om hierover intern en extern meer duidelijkheid te creëren en om te investeren in draagvlak voor de richting waarin de organisatie zich beweegt. De KB neemt deze aanbevelingen ter harte en zet bijvoorbeeld al stappen om de borging van en communicatie over de organisatieontwikkeling centraal in de organisatie te beleggen en om de tevredenheid van medewerkers vaker te bevragen. Ik blijf hierover in contact met de KB.

2. De rol van de KB voor het netwerk van openbare bibliotheken (aanbevelingen 7, 9, 10)

De KB vervult sinds 2015 taken voor het netwerk van openbare bibliotheken. De evaluatie laat zien dat de KB hier in korte tijd een stevige en zichtbare positie in heeft opgebouwd. Met het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda is een belangrijke impuls gegeven aan samenwerking en samenhang in de sector. Ook de doorontwikkeling van de landelijke digitale bibliotheek en bijbehorende infrastructuur verloopt voortvarend.

Tegelijkertijd vraagt de coördinerende rol van de KB blijvende aandacht voor rolduidelijkheid en goede afstemming binnen het netwerk. In het evaluatierapport wordt geconcludeerd dat op deze terreinen nog winst te behalen valt. De aanbeveling aan de KB is om systematisch en voor elk afzonderlijk project of traject te investeren in rolduidelijkheid en in een gestructureerd, efficiënt en transparant procesmanagement. De KB gaat hier werkendeweg en in

samenspraak met netwerkpartners mee aan de slag. Een goed voorbeeld is het uitwerken van de door de KB gecoördineerde WAU-trajecten³, die moeten leiden tot de verbetering van de publieke dienstverlening.

Onze referentie
53059215

Met betrekking tot de online bibliotheek zie ik positieve resultaten, waaronder een groter bereik en gebruik onder het brede publiek en onder jongeren in het beroepsonderwijs. De evaluatie benadrukt het belang van gebruiksvriendelijkheid en het betrekken van (ook niet-)gebruikers bij de doorontwikkeling. De KB heeft aangegeven deze aanbeveling op te zullen volgen en gaat sturen op toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid, onder andere bij de ontwikkeling van nieuwe apps en voorzieningen. Daarnaast neemt de KB de aanbeveling over de inzet van gebruikersonderzoek onder gebruikers én niet-gebruikers ter harte.

3. De nationale collectie (aanbevelingen 4, 5, 14)

Eén van de wettelijke taken van de KB is het verzorgen van de nationale bibliotheekverzameling van Nederland. Deze collectie van publicaties die in en over Nederland zijn geschreven is een belangrijk onderdeel van ons culturele erfgoed en vormt een onmisbare basis voor sociaal en geesteswetenschappelijk onderzoek.

In de evaluatie wordt geconcludeerd dat de KB deze taak overwegend doeltreffend uitvoert. Dit blijkt onder andere uit de wijze waarop de strategische digitaliseringsprogramma's zoals Metamorfoze en Indisch Erfgoed Digitaal vorm krijgen. Partijen in het veld beschouwen de KB als een expert op het gebied van digitalisering.

De omvang van de eigen collectie, zowel fysiek als digitaal, is tijdens de evaluatieperiode toegenomen. Die groei is deels autonoom, maar komt ook voort uit de door de KB gevolgde digitale strategie en actieve inzet op digitalisering. Deze groei van de collectie, met name in het digitale domein, heeft ook gevolgen voor de financiële situatie van de KB. Hier kom ik later in deze brief op terug. De evaluatie bevat ook aandachtspunten. Zo zijn er achterstanden ontstaan in het metadateren van objecten. Daardoor zijn objecten die de KB in de nationale collectie heeft nog niet altijd goed vindbaar en toegankelijk. Om de resultaten en de impact van de collectie verder te verbeteren, beveelt KWINK de KB aan om in te blijven zetten op kennisopbouw over het automatiseren van metadatering door AI en om te onderzoeken of de beschikbare personele capaciteit kan worden vergroot. In lijn met de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed⁴ hecht ik er waarde aan dat gebruikers optimaal toegang hebben tot de collectie. Ik blijf hierover in gesprek met de KB.

Daarnaast geven stakeholders aan dat zij zich niet altijd goed meegenomen voelen in keuzes die de KB maakt, bijvoorbeeld rondom collectievorming en digitalisering. Ook met het oog op de nationale collectie beveelt KWINK daarom aan de KB aan om te investeren in procesontwerp en procesmanagement. De KB gaat hier werk van maken, analoog aan hoe zij dit thema voor het netwerk van openbare bibliotheken gaat oppakken. Vanuit OCW blijf ik graag in gesprek met de KB over de ontwikkeling van de collectie, met als uitgangspunt een relevante nationale verzameling, met name voor sociaal- en geesteswetenschappers.

³ De WaU-trajecten: samen werken aan een betere service <https://www.bibliotheeknetwerk.nl/de-wau-trajecten-een-overzicht>

⁴ Nationale Strategie Digitaal Erfgoed 2025-2028: <https://open.overheid.nl/documenten/454c3aac-2a77-407c-b979-807b66ba6719/file>

Tot slot wordt mij in de evaluatie aanbevolen om een oplossing te zoeken die de KB in staat stelt doelmatig invulling te geven aan webarchivering. Ik heb op 23 mei jl. een rapport over de facilitering van webharvesting naar uw Kamer verzonden⁵. In het derde kwartaal kom ik met mijn inhoudelijke reactie op dit rapport.

4. Het 'samenspel' en de governance (aanbevelingen 1, 3)

KWINK concludeert bij aanbeveling 3 dat OCW ruimte geeft en de KB verantwoordelijkheid neemt, maar dat de samenwerking (het 'samenspel') tussen beide partijen tijdens de evaluatieperiode onvoldoende van de grond kwam. Daardoor duurde het lang voordat problemen werden opgelost. De besluitvorming over de huisvesting van de KB bijvoorbeeld kwam moeizaam tot stand. Hierdoor kregen andere vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van de nationale bibliotheekverzameling, lange tijd te weinig aandacht. KWINK beveelt dan ook aan om in de samenwerking te investeren en werkafspraken vast te leggen.

Ik herken deze conclusies en kan mij vinden in de aanbeveling. Tegelijkertijd constateer ik dat in de afgelopen periode al veel werk is verricht om de relatie tussen OCW en de KB te versterken, met resultaat. Zo is het zogeheten 'driehoeksoverleg' tussen eigenaar, opdrachtgevers en opdrachtnemer⁶ geïstitutionaliseerd, zijn de rollen binnen het ministerie nader verduidelijkt en is de ondersteuning van de eigenaarsfunctie sinds 2022 verstevigd.

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een intensiever en meer samenhangend contact in de 'driehoek' tussen de opdrachtgevende directies, de eigenaar en de opdrachtnemer. De door KWINK aanbevolen concrete werkafspraken zijn inmiddels gemaakt. Daarnaast zijn prestatie-indicatoren vastgesteld die richting geven aan het gesprek over de wettelijke taken van de KB. Ik ben ervan overtuigd dat relevante vraagstukken inmiddels tijdig kunnen worden geagendeerd en opgepakt; de KB deelt dit beeld. KB en OCW anticiperen er bijvoorbeeld al op om in een vroeg stadium in gesprek te gaan over de ontwikkeling van het beleidsplan 2027–2030 van de KB, waarbij de wettelijke taken en de prestatie-indicatoren het vertrekpunt zullen vormen.

Met het oog op een toekomstbestendige inrichting van de governance van de KB wil ik de daarvoor benodigde aanpassingen van de WHW spoedig in gang zetten. Daarmee geef ik opvolging aan aanbeveling 1 over de bestuursvorm. Dit traject gaat naar verwachting nog in 2025 van start. Doel van de beoogde aanpassing zal zijn om de inhoud van de wet beter te laten aansluiten op de huidige praktijk binnen de KB. Momenteel functioneert het Algemeen Bestuurscollege (ABC) in de praktijk als toezichthouder en voert de algemeen directeur de dagelijkse leiding. De wijziging van de WHW zal ruimte scheppen voor een transformatie van het ABC naar een Raad van Toezicht, en voor het beleggen van bestuurlijke bevoegdheden bij een eenhoofdig bestuur.

Deze aanpassing sluit aan bij de aanbevelingen uit eerdere evaluaties en voorliggende evaluatie en draagt bij aan duidelijkheid in rollen en

⁵ Kamerstuk 26643, nr. 1339

⁶ [Circulaire 'Governance ten aanzien van zelfstandige bestuursorganen \(zbo's\) | Circulaire | Rijksoverheid.nl](#)

verantwoordelijkheden. De formele besluitvorming over de wetswijziging wordt in samenhang met het bredere zbo-beleid zorgvuldig voorbereid.

Onze referentie
53059215

5. Financiën (aanbeveling 12)

In het evaluatierapport wordt op basis van onderzoek naar de doelmatigheid van de KB geconcludeerd dat de totale kosten die zijn gemaakt goed in beeld zijn. Het is echter niet eenduidig vast te stellen of de KB doelmatig heeft gefunctioneerd, omdat er geen goed beeld is van de specifieke kosten van producten en diensten van de KB. Aanbeveling 12 aan de KB luidt dan ook: 'Meer transparantie aanbrengen in kosten van afzonderlijke taken, projecten, programma's of diensten'. Ik herken dit beeld en ondersteun de aanbeveling. Beter inzicht in de financiën van de KB zal zowel de KB als OCW beter in staat stellen beredeneerde strategische keuzes te maken voor de korte en lange termijn. De KB werkt eraan om deze aanbeveling gevolg te geven en het gesprek hierover met mijn ministerie is gaande.

In de evaluatie komen de uitdagingen rondom de digitale taken van de KB beperkt naar voren. Voor de KB zijn deze uitdagingen momenteel groot en daarom vind ik het belangrijk hier in deze reactie aandacht aan te besteden. De KB geeft aan momenteel over te weinig middelen te beschikken om de groeiende digitale taken naar behoren te kunnen (blijven) vervullen. Het eerdere onderzoek van Improven⁷ naar de financiering van de digitale taken van de KB bevestigt dit. Ik ben met de KB in gesprek over mogelijke oplossingen.

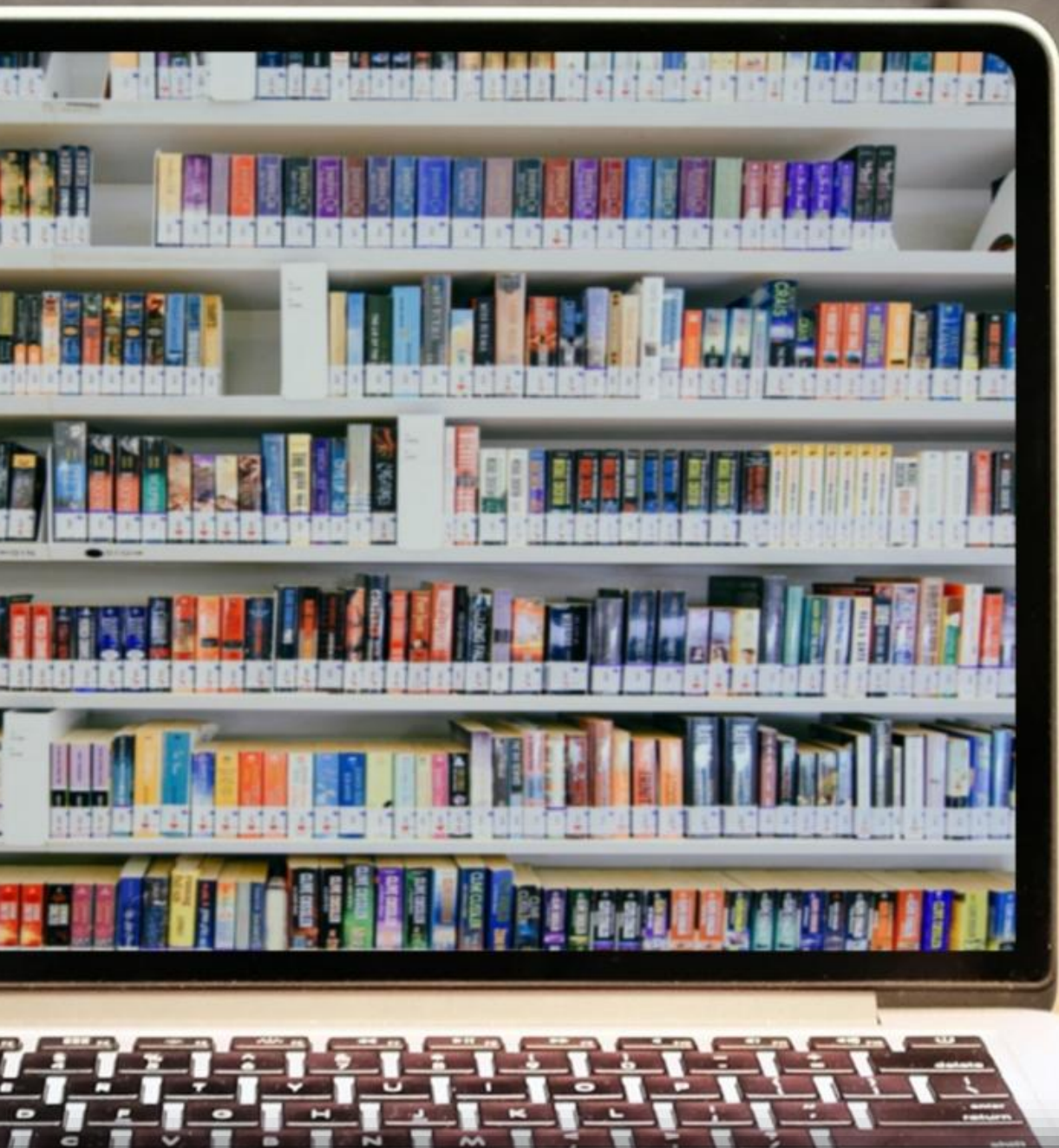
Vervolg

Het contact tussen de KB en mijn ministerie krijgt in formele zin gestalte in de vorm van jaarlijkse 'driehoeksoverleggen' en periodieke contactmomenten met de opdrachtgevende directies Onderzoek & Wetenschapsbeleid en Media & Creatieve industrie binnen mijn ministerie. De opvolging van de aanbevelingen én het verdere gesprek over de financiering van de digitale taken van de KB zal op de agenda van elk driehoeksoverleg staan en zal periodiek onderwerp van gesprek zijn tijdens de genoemde contacten tussen de KB en mijn ministerie.

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Eppo Bruins

⁷ Improven, financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek: <https://open.overheid.nl/documenten/c51ca685-7e47-4eea-89b7-7e44050d037c/file>



Evaluatie KB, nationale bibliotheek (2019-2023)

Eindrapport

Evaluatie KB, nationale bibliotheek (2019-2023)

Eindrapport

Bill van Mil
Janine Mulder
Paul van Dijk
Lara Janssen
Lotte Pol
Otto Schimmel

DATUM 26 maart 2025

Inhoudsopgave

Management samenvatting	4
1. Inleiding	19
1.1 Achtergrond	19
1.2 Onderzoeksvragen	19
1.3 Onderzoeksmethoden	20
1.4 Leeswijzer	21
2. Koninklijke Bibliotheek	23
2.1 Wettelijke taken	23
2.2 Missie, visie en kernwaarden	24
2.3 Ontwikkelingen	27
3. Governance	28
3.1 Bestuur en directie	28
3.2 Organisatie-inrichting	32
3.3 Externe governance	35
4. Doeltreffendheid	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Beschrijvend: Generieke digitale infrastructuur	42
4.3 Taak: Collectie	44
4.4 Taak: Toegang	60
4.5 Taak: Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen	80
4.6 Conclusie KWINK: Beleidstheorie	94
4.7 Conclusie KWINK: Taakoverstijgend beeld doeltreffendheid	95
5. Doelmatigheid	97
5.1 Verhouding kosten en opbrengsten	97
5.2 Financiën	101
5.3 Huisvesting	107
5.4 Personeel	108
5.5 Conclusie KWINK	110

6.	Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie	114
6.1	Inleiding	114
6.2	Opvolging aanbevelingen governance vorige evaluatie	114
6.3	Opvolging aanbevelingen doeltreffendheid vorige evaluatie	116
6.4	Opvolging aanbevelingen doelmatigheid vorige evaluatie	118
6.5	Conclusie KWINK: opvolging aanbevelingen vorige evaluatie	120
 Bijlage I - Lijst met afkortingen		121
Bijlage II - Governance		123
B-II.1.	Variabelen en varianten bestuursvorm	123
Bijlage III - Doeltreffendheid		124
B-III.1.	Collectie	124
B-III.2.	Toegang	129
B-III.3.	Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen	143
Bijlage IV - Onderzoeksverantwoording		150
B-IV.1.	Interviews	150
B-IV.2.	Schriftelijke enquête	152
B-IV.3.	Lijst geraadpleegde documenten	153

Management samenvatting

Achtergrond

De Koninklijke Bibliotheek (hierna: KB) is een zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo) met taken op het gebied van wetenschap en, sinds 1 januari 2015, ook taken op het gebied van de openbare bibliotheekvoorzieningen. In 2023 was de rijksbijdrage ongeveer € 135 miljoen, waarbij de rijksbijdrage vanuit de Wsob iets groter was (circa € 73 miljoen) dan die vanuit de WHW-taken (circa € 63 miljoen).

De KB is een zelfstandig bestuursorgaan waarop de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (Kaderwet zbo's) van toepassing is. De doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de KB dienen elke vijf jaar te worden geëvalueerd op grond van artikel 39 van de Kaderwet zbo's. Deze evaluatie gaat over de periode 2019 – 2023.

Onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak

Voor deze evaluatie zijn acht hoofdvragen geformuleerd:

1. *In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode (2019-2023) doeltreffend gefunctioneerd?*
2. *In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?*
3. *In hoeverre sluiten de doelstellingen van de KB aan op de doelstellingen van OCW?*
4. *Welke resultaten en effecten van het gevoerde beleid van de KB dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van OCW?*
5. *In hoeverre draagt de governance van de KB en de relatie met OCW bij aan doelmatig en doeltreffend functioneren?*
6. *Hoe kan de governance binnen OCW bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB?*
7. *In hoeverre en op welke wijze zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?*
8. *In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?*

De onderzoeksvragen hiervoor hebben we geclusterd naar vijf onderwerpen:

- Governance
- Doeltreffendheid
- Doelmatigheid
- Beleidstheorie
- Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

Dat zijn de onderwerpen die in deze samenvatting ook worden langsgelopen. De achtste vraag verzoekt ons aanbevelingen te doen. Die aanbevelingen zijn vermeld bij de desbetreffende onderwerpen (in kaders). Aan het eind van deze samenvatting is bovendien een schematisch overzicht opgenomen van alle aanbevelingen.

De onderzoeksaanpak bestond uit drie hoofdfasen:

1. Via diverse onderzoeksmethoden zijn feiten en cijfers in beeld gebracht ten aanzien van het functioneren en de taakuitvoering door de KB. Het gaat hier onder meer om documentenanalyse en data-analyse. Dit heeft geleid tot feitelijke beschrijvingen en overzichten van relevante cijfers en kengetallen per onderdeel.

2. Vervolgens zijn via diverse onderzoeksmethoden zijn opvattingen en ervaringen opgehaald, zowel van de KB zelf als wel van OCW (als eigenaar en opdrachtgever van de KB) en van externe stakeholders en gebruikers van de diensten van de KB. Er zijn in totaal 53 (groeps)interviews gehouden waarvan 16 met de KB. Daarnaast is een digitale vragenlijst over het functioneren van de KB uitgezet onder externe stakeholders en een aparte digitale vragenlijst onder medewerkers van de KB. De vragenlijst voor medewerkers van de KB is 69 keer ingevuld. De vragenlijst voor externe stakeholders is door zes organisaties (IPO, VNG, NDE, SPN, UKB, VOB en de SSH-raad) gedeeld met hun eigen leden of binnen hun eigen netwerk en is uiteindelijk 75 keer ingevuld.
3. Aan de hand van een analyse van de feiten en cijfers enerzijds en de opgehaalde opvattingen en ervaringen anderzijds, hebben wij vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd op de verschillende onderdelen van deze evaluatie.

Hierna worden onze conclusies en aanbevelingen samengevat. De conclusies zijn vetgedrukt en de aanbevelingen zijn in kaders opgenomen.

Governance

In dit deel beantwoorden we de volgende vragen:

5. *In hoeverre draagt de governance van de KB en de relatie met OCW bij aan doelmatig en doeltreffend functioneren?*
6. *Hoe kan de governance binnen OCW bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB?*
8. *In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?*

Om deze vragen te beantwoorden, lopen we drie subonderwerpen van governance langs: bestuur en directie, vervolgens organisatie-inrichting en tot slot de externe governance: de relatie tussen KB en het ministerie van OCW.

Bestuur en directie

Wij constateren dat de praktische invulling van de bestuursvorm op gespannen voet staat met de geldende wetgeving. In de praktijk functioneert het Algemeen Bestuurscollege (ABC) vooral (en bewust) als een raad van toezicht en heeft de algemeen directeur een zo goed als volledig mandaat om de organisatie te leiden en beslissingen te nemen. Het ABC heeft de vergaderfrequentie in de afgelopen evaluatieperiode ook verminderd en dit ook in het bestuursreglement vastgelegd. In de relatie met het ministerie van OCW zijn de posities niet altijd duidelijk geweest: voor de ambtelijke top was het ABC, of de voorzitter, het aanspreekpunt, terwijl vanuit het perspectief van de KB contacten met de algemeen directeur logischer zouden zijn geweest. In navolging van de vorige evaluatie constateren wij dan ook een spanning tussen de regels (in de wet) en de praktijk, die zich verder heeft bewogen in de richting van een model met een bestuurder en een raad van toezicht.

Het is naar ons oordeel niet wenselijk (en niet nodig) om de spanning tussen wet en praktijk te laten voortbestaan. Het evaluatieonderzoek heeft ons tot het inzicht gebracht dat het huidige model niet toekomstbestendig is. Een bestuursvorm moet robuust zijn en bestand zijn tegen personele wisselingen. De interne governance moet de doeltreffendheid en doelmatigheid dienen, maar in de interne verhoudingen moeten ook voldoende checks and balances aanwezig zijn.¹ De WHW biedt ruimte voor een eigen invulling van de rolverdeling, maar niet om de bestuurlijke verantwoordelijkheid

¹ Checks and balances zijn van belang in de voorbereiding, besluitvorming, uitvoering, monitoring en evaluatie van de activiteiten van een organisatie.

los te laten. Het dient duidelijk te zijn wie welke verantwoordelijkheid heeft en neemt, en hoe de lijnen lopen enerzijds binnen de KB en anderzijds tussen de KB en OCW. De huidige situatie, waarin papier en praktijk bij de KB verschillen, kan in de weg staan aan voortvarend optreden en daarmee aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de organisatie.²

Voor de langere termijn zou de voorkeur naar ons oordeel moeten uitgaan naar een directie-bestuur in combinatie met een raad van toezicht en op de korte termijn zijn werkafspraken nodig.

Op grond van overwegingen van doeltreffendheid en doelmatigheid kan een directie-bestuur beperkt in omvang zijn en tevens worden belast met de (dagelijkse) leiding van de organisatie. Het belang van *checks and balances* brengt dan mee dat een raad van toezicht wordt ingesteld (wat thans het ABC is).³ Ook dient gekozen te worden voor een directeur-bestuurder dan wel een meerhoofdig bestuur.⁴

Aanbeveling 1:

We bevelen het ministerie van OCW en KB aan om samen een keuze te maken voor de interne governance. Voor de langere termijn ligt het voor de hand om uit te gaan van een (eenhoofdig of tweehoofdig) bestuur met een raad van toezicht. Voor de kortere termijn zijn binnen de huidige structuur nadere afspraken nodig om verantwoordelijkheden te verduidelijken.

Organisatie-inrichting

De wens om ‘opgavegericht’ te werken heeft geleid tot aanpassingen in de organisatie, waarin de KB veel energie heeft gestoken. Het is in onze ogen logisch dat de organisatie-inrichting onderhevig is (geweest) aan veranderingen. De ontwikkeling van de KB als (netwerk)organisatie in relatie tot haar omgeving heeft ook gevraagd om herijking van de interne inrichting. Daarbij past een ontwikkeling van (verkokerde) afdelingen naar (opgavegerichte) teams, die beter geschikt zijn voor de externe dienstverlening en relaties. De gekozen aanpak was een geleidelijke en stapsgewijze: niet via een integrale reorganisatie maar via een reeks van opeenvolgende, kleinere veranderingen.

Er is naar ons oordeel nog wel ruimte voor verbetering. Voor mensen buiten de KB is het niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor medewerkers is de aansluiting tussen de (meer abstracte) bestuursfilosofie en de (meer concrete) consequenties op de werkvloer niet altijd helder. Het is een belangrijke les van de afgelopen jaren dat medewerkers moeten worden meegenomen in de veranderingen. Dit vraagt van het management om oog te hebben voor de consequenties voor individuele medewerkers en voor de verschillen tussen medewerkers. Voor draagvlak is het nodig om te investeren in vroegtijdige betrokkenheid en inbreng en om geregeld onderzoek te doen onder medewerkers. Ook voor externe stakeholders geldt dat zij in de gelegenheid moeten worden gesteld om inbreng te leveren. Belangrijk aandachtspunt is dat de structuur en werkwijze begrijpelijk – en dus niet te ingewikkeld – zijn.

Aanbeveling 2:

We bevelen de KB aan om te investeren in draagvlak voor de ontwikkeling van de organisatie bij

² Er is een relatie tussen interne en externe governance, met name de relatie met het ministerie. Ook de interne governance moet zo zijn ingericht dat de juiste informatie gedeeld wordt en de minister zijn eigen verantwoordelijkheid kan waarmaken.

³ De introductie van een raad van toezicht vergt, gelet op het vigerende kabinetsbeleid voor zelfstandige bestuursorganen, een passende motivering.

⁴ Bij zelfstandige bestuursorganen komt een eenhoofdig bestuur niet vaak voor. Om de afhankelijkheid van één functionaris te matigen kan gekozen worden voor een tweehoofdig bestuur (zoals in de praktijk bij de Kansspelautoriteit en de Nederlandse Zorgautoriteit) dan wel een meerhoofdig bestuur waarvan een van de leden tevens directeur is (zoals de huidige Nederlandse Emissieautoriteit).

medewerkers en bij de buitenwereld, de structuur en hoofdtaken overzichtelijker en begrijpelijker te maken voor medewerkers en buitenwereld en om frequenter medewerkers (tevredenheids) onderzoek uit te voeren.

Externe governance (relatie KB en ministerie van OCW)

Wij constateren dat de relatie tussen het ministerie van OCW en de KB zich met name aan het eind van de geëvalueerde periode in een positieve richting heeft ontwikkeld, maar ook dat de veranderingen nog pril zijn. Er zijn geen uitgewerkte werkafspraken tussen OCW en de KB, maar er is in de praktijk wel gewerkt aan de onderlinge relaties.⁵ De rollen van eigenaar en eigenaarsadvisering zijn expliciet belegd. De verschillen in benadering tussen de twee opdrachtgevers zijn minder groot geworden. Het ministerie en de KB weten elkaar beter te vinden, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en digitalisering. Het driehoeksoverleg is opgestart, maar er is nog geen vaste plaats ingeruimd voor het gesprek over activiteiten in opdracht of op verzoek van andere departementen.

We constateren dat het ministerie van OCW ruimte geeft en de KB verantwoordelijkheid neemt, maar ook dat samenspel tussen beleid en uitvoering niet of laat tot stand kwam in de geëvalueerde periode. Als zbo kan en moet de KB zelfstandig opereren. Het is daarom in onze ogen niet onlogisch dat de organisatie zelf veel verantwoordelijkheid neemt en bijvoorbeeld problemen zelf probeert op te lossen waar dat ook kan. Het is om dezelfde reden ook goed dat het ministerie daartoe ruimte biedt. We constateren daarbij wel dat het onderlinge gesprek over belangrijke vraagstukken in de driehoek niet of relatief laat ten volle werd gevoerd.⁶ Dit gesprek liet lang op zich wachten (pas als de nood aan de man kwam, bijvoorbeeld omdat financiële middelen niet toereikend bleken) of kon zelf lang duren en niet leiden tot besluitvorming, waarbij escalatie naar een hoger ambtelijk (laat staan politiek) niveau niet snel werd gezet om knopen door te hakken.

In onze ogen heeft het haperende samenspel een negatieve invloed gehad op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie, omdat het uiteindelijk meer tijd vergt om de vraagstukken goed te ‘tackelen’. Vooruitkijkend vragen we aandacht voor dat samenspel, te meer er nog diverse indringende vraagstukken liggen (huisvesting, budgettaire consequenties van digitale collectievorming, bestuursvorm). De voortgang van belangrijke dossiers is gediend met vroegtijdig contact met – en waar nodig escalatie naar of bescherming door – het ministerie en de minister.

Aanbeveling 3:

We bevelen OCW en KB aan om het samenspel te bestendigen en te versterken via werkafspraken, met specifieke aandacht voor het tijdig agenderen en gezamenlijk adresseren van vraagstukken.

Doeltreffendheid

In dit deel beantwoorden we de volgende vragen:

- 1.** In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode (2019-2023) doeltreffend gefunctioneerd?
- 8.** In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

⁵ De *Circulaire governance ten aanzien van zbo's* gaat ervan uit dat departementen en zbo's werkafspraken maken die recht doen aan de onderlinge verantwoordelijkheden van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarin kan de governance-relatie worden beschreven en uitgewerkt.

⁶ Voorbeelden hiervan zijn huisvesting, het bestuursmodel, (financiële consequenties van) de digitale collectie en de vaststelling van de doelgroepen van de KB.

Voor het geven van een oordeel over de doeltreffendheid hebben we de wettelijke taken onderverdeeld in een drietal hoofdtaken, te weten: ‘Collectie’, ‘Toegang’ en ‘Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen’.

Doeltreffendheid Taak Collectie

Op basis van de bereikte resultaten en de gezette stappen zien we dat de KB over het algemeen doeltreffend heeft gefunctioneerd voor wat betreft de taak collectie. We zien dat de KB belangrijke stappen heeft gezet in het uitbreiden en versterken van de nationale bibliotheekverzameling. Zo is zowel de fysieke als digitale collectie gedurende de evaluatieperiode gegroeid. De KB heeft gedurende de evaluatieperiode ook belangrijke digitaliseringsprojecten uitgevoerd, zoals het programma Metamorfoze en het programma Indisch Erfgoed Digitaal, waarbij veel werken ‘met terugwerkende kracht’ zijn gedigitaliseerd. Externe partijen beschouwen de KB dan ook als een expert op het gebied van digitalisering.

Tegelijkertijd constateren we dat de KB vanwege geen oneindig budget en capaciteitsgebrek, keuzes moet maken in de collectievorming van de nationale bibliotheekverzameling en het digitaliseren van publicaties. De KB streeft ernaar om één exemplaar van alles dat in of over Nederland wordt gepubliceerd op te slaan. Sinds 2002 slaat de KB zowel fysieke als digitale objecten op. In de strategie is de afgelopen jaren de focus steeds meer komen te liggen op het verzamelen van digitale objecten (wanneer deze beschikbaar zijn), omdat er ook steeds meer digitale objecten gepubliceerd worden (in plaats van fysieke objecten). Deze strategie is zowel intern als extern niet onomstreden. Zowel intern als extern spelen zorgen over de mogelijkheid van het ontstaan van hiaten in de toekomstige collectie, wat gevolgen kan hebben voor de relevantie van de collectie. We constateren dat deze zorg mede wordt veroorzaakt door het beeld dat er al hiaten in de huidige collectie zitten, bijvoorbeeld door de beperkte mogelijkheden voor de KB omtrent webarchivering. Om de representativiteit in de huidige collectie te verbeteren vult de KB haar collectie ook retrospectief aan. Retrospectieve collectievorming is het met terugwerkende kracht verzamelen van objecten, zoals publicaties van vrouwen en migranten, die in het verleden als minder waardevol werden gezien.

Naast de stappen die reeds zijn gezet, merken we op dat er zijn ook nog zorgen zijn. Een zorg is dat er momenteel achterstanden zijn in het metadateren van objecten. Daardoor zijn objecten die de KB wel tot haar beschikking heeft nog niet goed raadpleegbaar en vindbaar. De KB kan nog aanpassingen doorvoeren om de resultaten en de impact van de collectie verder te verbeteren.

Aanbeveling 4:

We bevelen de KB aan om te blijven inzetten op kennisopbouw over het automatiseren van metadateren door AI, zodat dit voor een steeds groter deel van de collectie mogelijk wordt. Onderzoek ook de mogelijkheid voor het aannemen van nieuw personeel, om achterstanden in het metadateren van de collectie weg te werken en in de toekomst zo veel mogelijk te voorkomen.

We constateren dat voor veel van de kritiek die de KB krijgt met betrekking tot haar collectievorming, geldt dat de medewerkers, maar ook de ‘buitenwereld’, ervaren dat zij niet genoeg meegenomen worden in de besluitvormingsprocessen van de KB. Ze willen graag beter betrokken worden en beter begrijpen hoe keuzes zijn en worden gemaakt door de KB. Nu ervaren ze de processen bij de KB soms als een *black box*. Het ‘waarom’ van de keuzes is onvoldoende duidelijk, ondanks dat de KB processen heeft ingericht om zowel medewerkers als externe stakeholders mee te nemen.

Aanbeveling 5:

We bevelen de KB aan meer systematisch aandacht te hebben voor procesontwerp en

procesmanagement richting stakeholders, gericht op het zorgvuldig en systematisch doorlopen van vijf stappen: (1) initiëren (vaststellen van de procesgang en het doel van de procesgang), (2) identificeren (input bij partijen ophalen), (3) reflecteren (input afwegen), (4) acteren (input verwerken) en (5) communiceren (terugkoppelen richting stakeholders wat wel en niet met input is gedaan). Zeker waar op de inhoud indringende keuzes worden gemaakt, zijn procesontwerp, procesmanagement en ervaren procedurele rechtvaardigheid door betrokkenen van belang.

We concluderen ook dat de KB belangrijke stappen heeft gezet rondom het toekomstbestendig houden van zowel de fysieke als digitale collectie, zoals de ontwikkeling van het Nieuw Digitaal Magazijn (NDM). Tegelijkertijd signaleren we dat de KB voor uitdagingen staat met betrekking tot de duurzame toegang tot de collectie. Het Nieuw Digitaal Magazijn is bijvoorbeeld in 2023 definitief in gebruik genomen. Het nieuwe magazijn voldoet aan alle internationale standaarden, maar het proces is nog niet afgerond. De KB is namelijk nog bezig met het migreren van de collectie naar het NDM. Het kan vanwege capaciteitsgebrek, maar ook vanwege de complexiteit en mate van secuurheid die nodig is, nog jaren duren voordat de gehele collectie is gemigreerd naar het NDM, en alle oude systemen zijn afgesloten. Dit is een risico omdat door de verouderde IT-infrastructuur de beveiliging en beschikbaarheid van de collectie in gevaar is, maar ook voor de efficiëntie van het beheer. Een andere uitdaging met betrekking tot de toekomstbestendigheid van de collectie, die we opmerken, is de aanwezigheid van giftige stoffen in de fysieke collectie. Zo bevatten bepaalde oudere fysieke collectiestukken arsenicum, omdat destijds gebruikt werd gemaakt van arsenicumhoudende verf.

Aanbeveling 6:

We bevelen de KB aan om de komende jaren in gesprek te blijven met stakeholders in het erfgoedveld over de aanpak van de aanwezigheid van giftige stoffen in de fysieke collectie, en ook om hierover in gesprek te blijven met OCW (zeker in het geval dit tot omvangrijke kosten zou kunnen leiden en keuzes moeten worden gemaakt).

Doeltreffendheid Taak Toegang

De bereikte resultaten overziend, zijn we positief over de wijze waarop de KB tijdens de evaluatieperiode invulling heeft gegeven aan het thema ‘toegang’. We zien dat het bereik, gebruik en aanbod van de online Bibliotheek en van de Bibliotheekservice passend lezen (BPL) over de evaluatieperiode zijn toegenomen. Ook de LEES-app (voor vmbo- en mbo-studenten) is wegens succes met een jaar verlengd. Het voorgaande wijst erop dat over de evaluatieperiode meer gebruikers via deze kanalen gebruik hebben kunnen maken van de (digitale of aangepaste) collectie en dat is een positieve ontwikkeling. We constateren bovendien dat er op het gebied van gebruikersvriendelijkheid stappen zijn gezet met de online Bibliotheek, bijvoorbeeld met de introductie van de nieuwe app voor de online Bibliotheek.

Toch denken we dat de KB nog doeltreffender kan zijn als de toegankelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van – met name – de online bibliotheek verder verbetert. Een voorbeeld van een functionaliteit die gebruikersvriendelijker zou kunnen, is het overzetten van e-books op de e-reader. We hebben van zowel gebruikers, als samenwerkingspartners van de KB, signalen ontvangen dat dit overzetten momenteel als lastig wordt ervaren en een gebruiker heeft zelfs aangegeven hierom geen gebruik meer te maken van de online Bibliotheek. Ook zou een verbeterde toegankelijkheid van de online Bibliotheek er mogelijk voor kunnen zorgen dat meer mensen met een leesbeperking gebruik kunnen maken van deze dienst.

Aanbeveling 7:

We bevelen de KB aan om de komende jaren te investeren in het verder toegankelijk en gebruikersvriendelijk maken van de online Bibliotheek en daartoe ook (1) frequenter gebruikersonderzoek uit te voeren onder gebruikers van de online Bibliotheek en (2) onderzoek te doen onder mensen die niet of niet meer gebruikmaken van de online Bibliotheek.

We hebben tijdens het onderzoek ook signalen ontvangen dat gebruikers het aanbod van de online Bibliotheek niet altijd even actueel vinden. Toch zijn we positief over de stappen die de KB heeft gezet op het gebied van het aanbod van de digitale bibliotheek. Zo constateren we bijvoorbeeld dat het aanbod van de digitale bibliotheek tijdens de evaluatieperiode flink is toegenomen. Dat komt onder andere doordat de KB in 2019 het Convenant e-lending heeft getekend. Dit heeft geleid tot groei van de collectie in alle categorieën en voor alle doelgroepen. Het Convenant e-lending en de uitbreiding van het aanbod van e-content tonen volgens ons aan dat de KB succesvol is in het maken van afspraken met uitgevers.

Hoewel de KB zich qua informatievoorziening richt op het ‘brede publiek’, is de collectie van de KB in het bijzonder relevant voor wetenschappers. We vinden het dan ook positief dat wetenschappers aangeven dat zij ervaren dat de KB zich goed inzet om relevante bronnen en informatie beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek. We zien dat de inzet van de KB op dit punt niet beperkt blijft tot het aanbieden van diensten zoals Delpher en DBNL (waarvan de gebruikerstevredenheid over het algemeen erg hoog ligt), maar dat de KB zich ook inspant om informatie (vaak samen met samenwerkingspartners) op innovatieve manieren beschikbaar te maken.

Hoewel we positief zijn over de deelname en medewerking van de KB aan innovatieve onderzoeksprojecten, constateren we ook dat de grote hoeveelheid aan projecten waarin de KB deelneemt, soms onduidelijkheid schept over de focus van de KB. Enkele samenwerkingspartners van de KB gaven aan dat het voor hen niet altijd goed inzichtelijk is wat de KB precies allemaal doet en op welke manier activiteiten en projecten bijdragen aan de wettelijke taken van de KB op het gebied van wetenschap. Daarbij is onze indruk dat er ook verwarring ontstaat als gevolg van de term ‘onderzoeksagenda’. Het gaat hier bij ‘onderzoek’ namelijk niet om het wetenschappelijk onderzoek dat wetenschappers uitvoeren met hulp van de collectie van de KB, maar om onderzoek dat de KB uiteindelijk moet helpen om haar wettelijke taken beter uit te voeren.

Aanbeveling 8:

We bevelen de KB aan om meer duidelijkheid te creëren rondom de prioritering van projecten waaraan de KB deelneemt en geven ter overweging mee de term ‘onderzoeksagenda’ aan te passen en duidelijker te maken dat de agenda als doel heeft bij te dragen aan de doeltreffende en doelmatige taakuitvoering door de KB op de middellange en lange termijn.

Doeltreffendheid Taak Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen

Op basis van de bereikte resultaten concluderen we dat de KB een doeltreffende bijdrage heeft geleverd aan het versterken van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. We merken op dat de ontwikkeling van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda hebben geleid tot betere samenwerking en meer samenhang binnen de sector. We zien daarnaast dat de KB een zichtbare positie heeft verworven in de bibliotheeksector. De KB heeft er mede voor gezorgd dat openbare bibliotheken op de kaart staan als organisaties die een brede maatschappelijk-educatieve rol vervullen.

We constateren ook dat de KB gedurende de evaluatieperiode belangrijke stappen heeft gezet in het ontwikkelen van de landelijke digitale infrastructuur. Successen zijn onder meer het

ontwikkelen van Single Identity (SI) en de ThuisBieb-app. We signaleren overigens ook kritische geluiden. Deze gaan bijvoorbeeld over de gebruiksvriendelijkheid van de online Bibliotheek. Ook zijn veel openbare bibliotheken teleurgesteld dat het Collectieve Landelijk Bibliotheekstelsel (CLB) niet gerealiseerd is omdat minder dan 90% van de Nederlandse openbare bibliotheken uiteindelijk wilde participeren. De met de sector gekozen drempel van 90% werd daardoor niet gehaald, wat overigens niet uitsluitend de KB aan te rekenen is, want de drempel is in afstemming met de sector gekozen. Daarnaast zien we dat er sprake is van een spanning doordat sommige openbare bibliotheken de digitale infrastructuur beschouwen als een vorm van dienstverlening van de KB waaraan ze als klant (individuele) eisen kunnen stellen, terwijl de KB de ontwikkeling van de digitale infrastructuur benadert als een eigenstandige taak, waarbij weliswaar rekening wordt gehouden met de behoeften van de sector maar er geen maatwerk kan worden ontwikkeld.

We zien dat er diverse structuren en processen zijn ingericht om stakeholders mee te nemen in de besluitvorming rondom de digitale bibliotheek en infrastructuur. De KB heeft verschillende processen ingericht om het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen mee te nemen in de besluitvorming rondom de digitale bibliotheek en infrastructuur, bijvoorbeeld rondom het opstellen van het gezamenlijke collectieplan.

Toch constateren we dat sommige externe stakeholders ervaren dat ze onvoldoende worden meegenomen door de KB. We zien dat dit verschillende oorzaken heeft. Soms hebben partijen bijvoorbeeld wel input kunnen leveren, maar heeft de KB niet voldoende duidelijk kunnen maken hoe input gebruikt of geland is (bijvoorbeeld met betrekking tot het gezamenlijke collectieplan). Soms zijn partijen bijvoorbeeld simpelweg ontevreden over de genomen besluiten (bijvoorbeeld rondom het stoppen van de ThuisBieb-app). Soms zijn partijen bijvoorbeeld relatief laat in het proces betrokken (bijvoorbeeld rondom de invulling van het WaU-traject). Soms verwachten partijen bijvoorbeeld op basis van hun samenwerkingsrelatie met de KB gevraagd te worden input te leveren, maar is dit niet gebeurd (bijvoorbeeld met betrekking tot de invulling van het functieprofiel van de nieuwe algemeen directeur van de KB).

Aanbeveling 9:

We bevelen de KB aan om, net als bij de hoofdtak 'collectie', meer systematisch (gestructureerd en gestandaardiseerd) aandacht te schenken aan het procesontwerp en procesmanagement van besluitvormingsprocessen waarin het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen wordt geconsulteerd.

De vorige evaluatie gaf aan dat er, ook al zijn de taken van de verschillende netwerkpartners in de Wsob van 2015 benoemd, onduidelijkheid bestond over de rolverdeling binnen het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen.

Een belangrijk winstpunt dat we opmerken is dat er sindsdien een gedeelde visie is op de maatschappelijke opgaven waaraan het bibliotheeknetwerk werkt, namelijk de drie opgaven die in het Bibliotheekconvenant 2020-2023 zijn benoemd en die wederom in het nieuwe convenant (2024-2027) centraal staan. Ook is een winstpunt dat er een Netwerkagenda is gekomen waarin is uitgewerkt welke activiteiten de bibliotheeksector wil uitvoeren rondom de drie opgaven en welke resultaten worden beoogd en welke netwerkpartners daarin welke rollen kunnen vervullen.

Het voorgaande neemt niet weg dat we constateren dat er nog met regelmaat rolonduidelijkheid wordt ervaren, omdat bijvoorbeeld rondom thema's als leesbevordering en digitale geletterdheid een veelheid aan partijen betrokken is én de rolverdeling tussen partijen niet in beton is gegoten. De rolverdeling moet zich steeds opnieuw uitkristalliseren en is ook afhankelijk van wat partijen oppakken of als hun eigen rol of die van de ander zien.

Aanbeveling 10:

De KB heeft gewerkt aan rolduidelijkheid maar door de veelheid aan partijen en de veelheid aan activiteiten in de sector bevelen we de KB aan om permanent aandacht te (blijven) geven aan de onderlinge rolverdeling in de sector, telkens als nieuwe activiteiten worden ontplooid.

Taakoverstijgend

Gezien de resultaten die de KB heeft behaald op de verschillende taken gedurende de evaluatieperiode en de prestatie-indicatoren overziend, concluderen we dat de KB overwegend doeltreffend heeft gefunctioneerd. Op basis van de prestatie-indicatoren constateren we bijvoorbeeld dat het aanbod, gebruik en bereik van Aangepast Lezen en de online Bibliotheek zijn toegenomen. Bovendien scoort de gebruikerstevredenheid van de diensten van de KB over het algemeen ruim voldoende tot hoog. Voorbeelden van andere succesvolle resultaten (die ook door externe stakeholders vaak worden genoemd) zijn onder meer Delpher, de afspraken die met uitgevers in het Convenant e-lending zijn gemaakt en de totstandkoming en ondertekening van het Bibliotheekconvenant (en de Netwerkagenda) waarmee een impuls is gegeven aan de samenwerking met het openbare bibliotheeknetwerk.

Het voorgaande laat onverlet dat we ook verbeterpotentieel hebben aangetroffen om de resultaten en de impact ver te verbeteren. De aanbevelingen bij de taken Collectie, Toegang en Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen geven daar blijk van. Daarbij is ook te zien dat zowel bij de taak 'Collectie' als bij de taak 'netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen' een aanbeveling is gedaan om meer systematisch aandacht te hebben voor procesontwerp en procesmanagement, ten einde externe stakeholders goed te betrekken bij de besluitvorming. Bij deze taken heeft de KB te maken met vele relevante externe stakeholders, waarbij het de KB nog niet altijd lukt om deze stakeholders goed te betrekken en mee te nemen bij de keuzes die de KB maakt (terwijl dit wel belangrijk is voor de legitimiteit van de KB).

Tot slot willen we nog opmerken dat de KB veel taken uitvoert en een groot palet aan diensten verleent. Dat maakt dat de KB zowel voor interne medewerkers als externe stakeholders soms lastig te doorgronden is. Externe stakeholders weten bijvoorbeeld niet altijd direct voor wat en bij wie ze bij de KB moeten zijn. Ook ons als evaluatieonderzoekers heeft het de nodige inspanningen gevergd om het brede palet taken te clusteren in een overzichtelijk aantal hoofdtaken.

Aanbeveling 11:

We bevelen de KB aan om richting de buitenwereld, maar ook richting eigen medewerkers, meer duidelijkheid en overzicht te bieden over wat de hoofdtaken van de KB zijn en waar en bij wie deze hoofdtaken in de organisatie van de KB zijn belegd.

Doelmatigheid

In dit deel beantwoorden we de volgende vragen:

2. *In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?*
8. *In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?*

Doelmatigheid is (volgens de definitie) de mate waarin de prestaties en effecten tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden bewerkstelligd, dan wel de mate waarin met de inzet van een bepaalde hoeveelheid (financiële) middelen de maximale

prestaties en effecten van beleid worden gerealiseerd tegen zo min mogelijk ongewenste neveneffecten. Als we kijken naar de inzet van financiële middelen, dan is te zien dat de totale baten van de KB (wat kan worden gezien als ‘het budget’) de afgelopen jaren zijn gestegen. Waar de totale baten in 2019 nog circa € 102 mln. bedroegen, waren ze in 2023 gegroeid tot ongeveer € 145 mln.

Ondanks dat de totale kosten van de taakuitvoering door de KB goed in beeld zijn, is het niet goed mogelijk om eenduidig vast te stellen in hoeverre de KB doelmatig heeft gefunctioneerd. Wel duidt een analyse van de ontwikkeling van de kosten en opbrengsten van drie (door ons geselecteerde) specifieke diensten in de periode 2019-2023 op een verbetering van de verhouding tussen enerzijds kosten en anderzijds opbrengsten. Dat is een signaal voor toegenomen doelmatigheid. Dat het niet goed mogelijk is de doelmatigheid in algemene zin vast te stellen komt enerzijds omdat de projecten en programma’s waar de KB aan werkt aan verandering onderhevig zijn (en dit ook geldt voor de financiering) en anderzijds omdat er geen goed zicht is op de specifieke kosten van de afzonderlijke producten en diensten van de KB (enkele uitzonderingen daargelaten). Om toch een indicatie te krijgen van de doelmatigheid van de taakuitvoering, is in het kader van deze evaluatie een analyse gemaakt van enerzijds de kosten en anderzijds de opbrengsten van een drietal door de onderzoekers geselecteerde specifieke diensten. Uit die analyse van die diensten (DBNL, Aangepast Lezen en online Bibliotheek) volgt het beeld dat bij de drie diensten weliswaar sprake is van een kostenstijging per uitlening of raadpleging, maar dat die kostenstijging telkens lager is (en twee keer zelfs ruim lager) dan de inflatie in de desbetreffende periode. Ook hier hoort de kanttekening bij dat er geen harde conclusies te trekken zijn op grond van deze analyse, met name ook omdat bij dit soort diensten de kosten voor de baten uitgaan en omdat niet alle vereiste data compleet zijn.

We stellen voorts vast dat de KB min of meer gedwongen wordt om doelmatige keuzes te maken in de taakuitvoering, omdat de middelen die ze tot haar beschikking heeft (uiteraard) niet oneindig zijn. Op dat punt zien we dat de KB deze keuzes expliciteert en onderbouwt. Een voorbeeld is het collectioneren, waarvoor geldt dat de KB niet alles fysiek en digitaal kan collectioneren (denk aan *webharvesting*) en niet alle fysieke collecties (met terugwerkende kracht) kan digitaliseren. De KB heeft daarom keuzes moeten maken en die zijn expliciet gemaakt in het Collectiebeleid van de KB (bijvoorbeeld het digital first-beleid). Als het gaat om het innoveren van de dienstverlening, dan zien we bijvoorbeeld dat de KB intern portfoliomanagement (inclusief een prioriteringstafel) heeft ingericht waarbij wordt afgewogen welke innovaties wel en niet worden gerealiseerd. Deze mechanismen en werkwijzen dragen bij aan een doelmatige besteding van middelen.

Meer inzicht in de kosten van afzonderlijke taken, projecten, programma’s of diensten van de KB kan bijdragen aan het beter en tijdiger kunnen voeren van het gesprek (intern binnen de KB, maar ook extern met OCW) over de vraag of de middelen worden ingezet op die taken, projecten, programma’s en diensten waarop de opbrengsten (voor de maatschappij) ook het grootst zijn. En of er meer middelen nodig zijn om taken goed uit te voeren. De recente review van IMPROVEN⁷ heeft bijvoorbeeld laten zien dat het niet mogelijk was om de gerealiseerde kosten voor de digitale taken (verzamelen, opslaan, beschikbaar stellen van digitale collectie) uit de jaarverslagen en financiële administratie te genereren. Een voorbeeld op dat punt kan zijn hoe KNMI zijn financiële administratie heeft ingericht, waarbij inzichtelijk is gemaakt welke kosten gepaard gaan met de uitvoering van de afzonderlijke vijf wettelijke taken.

⁷ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen.

Aanbeveling 12:

We bevelen de KB aan om meer transparantie aan te brengen in wat de kosten zijn van afzonderlijke taken, projecten, programma's of diensten van de KB, door de begroting en jaarverslaglegging daarop in te richten.

Omwille van de doelmatigheid is ook aandacht nodig voor het telkens vinden van een goede balans tussen bijvoorbeeld instandhouden, promoten en innoveren/verbeteren. Dit omdat bij de ene dienst vooral het bekend maken en promoten effectief is (als de dienst bijvoorbeeld kwalitatief goed is, maar minder bekend), terwijl voor andere diensten juist investeren in innovatie en verbetering van gebruiksvriendelijkheid noodzakelijk kan zijn.

Aanbeveling 13:

We bevelen de KB aan om voor diensten die de KB aanbiedt telkens een onderbouwde balans te zoeken in investeren in instandhouding, investeren in innovatie (vernieuwing van de dienst) en investeren in marketing (bekend maken en promoten van de dienst).

In het geval van webarchivering kan worden geconstateerd dat de bestaande regelgeving niet bijdraagt aan een zo doelmatig mogelijke uitvoering door de KB. Zo geeft de KB in het jaarverslag 2023 aan dat zij op dat moment een webarchief heeft van 23.000 websites, waarbij voor elke website handmatig toestemming is gevraagd aan rechthebbenden. Die toestemming is nodig omdat in de wet niet is geregeld dat KB open online documenten mag opslaan zonder toestemming van rechthebbenden. Een relevante ontwikkeling op dat punt is dat het ministerie van OCW momenteel onderzoek laat uitvoeren naar de mogelijkheden rondom webarchivering, waarbij een wettelijk e-depot een van de onderzochte mogelijkheden is.

Aanbeveling 14:

We bevelen het ministerie van OCW aan om op grond van de uitkomsten van het lopende onderzoek naar de mogelijkheden rondom webarchivering (waarbij een wettelijk e-depot een van de onderzochte mogelijkheden is) te zoeken naar een oplossing die de KB in staat stelt doelmatig invulling te geven aan webarchivering.

De financiële kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen geven over de periode 2019-2023 het beeld van een financieel gezonde organisatie, maar dat betekent niet dat de huidige middelen voor de toekomst toereikend zijn. Dat komt onder meer vanwege de toenemende kosten voor digitale taken (verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de digitale collectie in aanvulling op het verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de fysieke collectie) die niet langer uit de bestaande begroting kunnen worden gefinancierd. OCW en KB zijn daarover reeds in gesprek op grond van een rapport van bureau IMPROVEN (en op dit punt hebben wij om die reden geen aanbeveling geformuleerd).

De personele kengetallen laten zien dat het ziekteverzuim relatief laag is, maar dat de inhuurkosten en de uitstroom relatief hoog zijn in vergelijking met andere overheidsorganisaties.

Een relatief wat hogere uitstroom kan worden verklaard door de transitie waarin de KB zich als organisatie bevindt. Immers, IT speelt een steeds belangrijker rol in de organisatie van de KB en dat trekt ook andere mensen. In die zin kan een hogere uitstroom ook gewenst zijn om te zorgen dat het totale personeelsbestand *fit for the new job* is. Tegelijkertijd is het de vraag of de juiste mensen uitstromen én of de uitstroom inmiddels niet weer meer naar het gemiddelde zou moeten neigen, aangezien de transitie van de organisatie al vele jaren geleden is ingezet en er ook reeds relatief veel mensen zijn uitgestroomd de afgelopen jaren.

Aanbeveling 15:

We bevelen de KB aan om de hoge uitstroom van de afgelopen jaren op wenselijkheid te analyseren en aan de hand van die analyse te bepalen of moet worden ingezet op minder uitstroom en meer behoud van personeel.

Beleidstheorie

In dit deel beantwoorden we de volgende vragen:

3. *In hoeverre sluiten de doelstellingen van de KB aan op de doelstellingen van OCW?*
4. *Welke resultaten en effecten van het gevoerde beleid van de KB dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van OCW?*

We zien dat de KB bijdraagt aan de doelstellingen van OCW, waaronder de doelen uit het onderzoeks- en wetenschapsbeleid van OCW (de doelen uit de beleidstheorie van de directie OWB) en dat de doelen van de directie OWB en de KB inmiddels weer goed op elkaar aansluiten. Door toegang te verlenen tot de nationale bibliotheekverzameling draagt de KB bijvoorbeeld bij aan de verbetering van toegang tot onderzoeksfaciliteiten (wat in het wetenschapsbeleid van OCW onder ‘versterken van het fundament’ wordt genoemd). Een ander doel van OCW is ‘het vergroten van de maatschappelijke impact (van onderzoek, red.)’ waaraan de KB bijdraagt door bijvoorbeeld deel te nemen aan het *open science* convenant.

We constateren wel dat er gedurende de evaluatieperiode discussie is geweest tussen OWB en de KB over de doelgroep van de KB en over de erfgoedfunctie van de KB. Voor een doeltreffende taakuitvoering door de KB is het positief dat deze discussies uiteindelijk tot een duidelijke conclusie hebben geleid, zodat de KB haar activiteiten weer duidelijk kan richten. Zo is het beleid van het ministerie van OCW, specifiek de directie OWB, oorspronkelijk gericht op de wetenschap en op wetenschappers. De KB is zich echter de afgelopen jaren steeds meer gaan richten op ‘het bredere publiek’, met name vanwege de nieuwe taken die de KB in 2015 op grond van de Wsob heeft gekregen (en die zich richten op een bredere doelgroep dan alleen wetenschap en wetenschappers). Een ander discussiepunt betrof het gegeven dat ‘erfgoed’ niet zou aansluiten bij de wettelijk verankerde taken in de WHW voor de KB en hiermee de geformuleerde beleidsdoelen voor OWB. De discussies zijn inmiddels beslecht, met als conclusie dat de KB ook een publieksfunctie heeft (en er dus niet alleen is voor wetenschappers). Deze publieksfunctie en het erfgoed van de nationale bibliotheekverzameling, vallen uiteindelijk – ook al zijn het strikt genomen OWB-overstijgende onderwerpen – onder de opdrachtgeversverantwoordelijkheid van OWB.

We constateren daarnaast dat de KB bijdraagt aan de doelen uit de Wsob, welke vallen onder de directie M&C van het ministerie van OCW. De ontwikkeling van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda hebben bijvoorbeeld geleid tot versterking en meer samenhang tussen het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Het Bibliotheekconvenant stelt betrokken partijen in staat om gericht samen te werken aan een drietal maatschappelijke opgaven. Ook met betrekking tot het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek hebben gedurende de evaluatieperiode ontwikkelingen plaatsgevonden. Het aanbod van e-content in de landelijke digitale bibliotheek is gegroeid en de KB heeft middels het Convenant e-lending afspraken gemaakt over het uitlenen van e-content.

Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

In dit deel beantwoorden we de volgende vraag:

7. In hoeverre en op welke wijze zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?

In de vorige evaluatie van de KB in 2019 zijn in totaal tien aanbevelingen geformuleerd. We concluderen op basis van deze evaluatie dat aan het grootste deel van de aanbevelingen opvolging dan wel deels opvolging is gegeven. De aanbevelingen zijn onder te verdelen in vier aanbevelingen op het terrein van de governance, vier aanbevelingen op het terrein van de doeltreffendheid en twee aanbevelingen op het terrein van de doelmatigheid.

Aan drie van de vier aanbevelingen op het terrein van governance is opvolging dan wel deels opvolging gegeven. De KB en het ministerie van OCW hebben nog geen opvolging gegeven aan de aanbeveling om de bestuursstructuur van de KB te wijzigen. Het ministerie van OCW heeft begin 2024, dus na de periode waarop deze evaluatie zich richt, wel een quickscan laten uitvoeren naar de interne governance van de KB. De aanbeveling om de ‘onduidelijke rol’ van de overheid mee te nemen heeft nog geen vervolg gekregen, maar de rolverdeling binnen het ministerie heeft zich wel ontwikkeld. De KB heeft daarnaast gedurende de evaluatieperiode gewerkt aan het herontwerp van de organisatie. Verder heeft de KB de afgelopen jaren aandacht gehad voor huisvesting in combinatie met de organisatieontwikkeling.

Aan alle vier aanbevelingen op het terrein van doeltreffendheid is opvolging of deels opvolging gegeven. We constateren dat de aanbeveling rondom de missie (namelijk om deze te herformuleren en specifiek de nadruk te leggen op de urgentie rondom digitalisering) deels is opgevolgd. Zo heeft de KB na de vorige evaluatie haar missie en visie aangepast, waarbij in de visie van de KB meer aandacht is gekomen voor digitalisering maar in de aangepaste missie heeft het onderwerp digitalisering niet expliciet een plek gekregen. Verder heeft de KB naar aanleiding van een andere aanbeveling uit de vorige evaluatie een gap-overlap analyse uitgevoerd met de universiteitsbibliotheken. Ook heeft de KB een aanbeveling opgevolgd door te werken aan de samenwerking met openbare bibliotheken, bijvoorbeeld door het opstellen van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda. Eén aanbeveling op het gebied van doeltreffendheid was gericht aan het ministerie van OCW: namelijk om opnieuw te kijken naar regelingen betreffende een wettelijk e-depot, mogelijk specifiek gericht op digital born publicaties. Het ministerie van OCW laat sinds 2024 onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheden rondom webarchivering, een wettelijk e-depot is een van deze mogelijkheden. Het ministerie van OCW geeft daarmee opvolging aan deze aanbeveling.

Aan de twee aanbevelingen die een relatie hebben met doelmatigheid is geen tot beperkt opvolging gegeven. Zo lijkt beperkt expliciet invulling te zijn gegeven aan de aanbeveling om in te zetten op het werven van medewerkers met de kwaliteiten ‘creativiteit’ en ‘entrepreneurship’. Dat is voor ons overigens geen aanleiding om deze aanbeveling te herhalen, want voor ons is niet komen vast te staan dat deze kwaliteiten belangrijker zijn dan alle andere kwaliteiten waarop de KB inzet bij het werven van medewerkers. Daarnaast is geen tot weinig opvolging gegeven aan de aanbeveling om innovatie zichtbaar financieel scherper te borgen als onderdeel van een groeistrategie en om dat ook te doen voor de marketing van alle diensten, met daaraan gekoppelde financiële KPI's. Met de eerder geformuleerde aanbeveling 13 vragen we aandacht voor de innovatie en marketing (die in balans moet zijn met de instandhouding).

Schematisch overzicht alle aanbevelingen

Onderstaand overzicht bevat een samenvattend overzicht van de aanbevelingen die uit het evaluatieonderzoek volgen en vormt daarmee het samenvattend antwoord op de achtste onderzoeksvraag:

8. In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

Nummer	Aanbeveling
Governance	
1.	We bevelen het ministerie van OCW en KB aan om samen een keuze te maken voor de interne governance. Voor de langere termijn ligt het voor de hand om uit te gaan van een (eenhoofdig of tweehoofdig) bestuur met een raad van toezicht. Voor de kortere termijn zijn binnen de huidige structuur nadere afspraken nodig om verantwoordelijkheden te verduidelijken.
2.	We bevelen de KB aan om te investeren in draagvlak voor de ontwikkeling van de organisatie bij medewerkers en bij de buitenwereld, de structuur en hoofdtaken overzichtelijker en begrijpelijker te maken voor medewerkers en buitenwereld en om frequenter medewerkers(tevredenheids)onderzoek uit te voeren.
3.	We bevelen OCW en KB aan om het samenspel te bestendigen en te versterken via werkafspraken, met specifieke aandacht voor het tijdig agenderen en gezamenlijk adresseren van vraagstukken.
Doeltreffendheid	
4.	We bevelen de KB aan om te blijven inzetten op kennisopbouw over het automatiseren van metadateren door AI, zodat dit voor een steeds groter deel van de collectie mogelijk wordt. Onderzoek ook de mogelijkheid voor het aannemen van nieuw personeel, om achterstanden in het metadateren van de collectie weg te werken en in de toekomst zo veel mogelijk te voorkomen.
5.	We bevelen de KB aan meer systematisch aandacht te hebben voor procesontwerp en procesmanagement richting stakeholders, gericht op het zorgvuldig en systematisch doorlopen van vijf stappen: (1) initiëren (vaststellen van de procesgang en het doel van de procesgang), (2) identificeren (input bij partijen ophalen), (3) reflecteren (input afwegen), (4) acteren (input verwerken) en (5) communiceren (terugkoppelen richting stakeholders wat wel en niet met input is gedaan). Zeker waar op de inhoud indringende keuzes worden gemaakt, zijn procesontwerp, procesmanagement en ervaren procedurele rechtvaardigheid door betrokkenen van belang.
6.	We bevelen de KB aan om de komende jaren in gesprek te blijven met stakeholders in het erfgoedveld over de aanpak van de aanwezigheid van giftige stoffen in de fysieke collectie, en ook om hierover in gesprek te blijven met OCW (zeker in het geval dit tot omvangrijke kosten zou kunnen leiden en keuzes moeten worden gemaakt).
7.	We bevelen de KB aan om de komende jaren te investeren in het verder toegankelijk en gebruikersvriendelijk maken van de online Bibliotheek en daartoe ook (1) frequenter gebruikersonderzoek uit te voeren onder gebruikers van de online Bibliotheek en (2) onderzoek te doen onder mensen die niet of niet meer gebruikmaken van de online Bibliotheek.
8.	We bevelen de KB aan om meer duidelijkheid te creëren rondom de prioritering van projecten waaraan de KB deelneemt en geven ter overweging mee de term ‘onderzoeksagenda’ aan te passen en duidelijker te maken dat de agenda als doel heeft bij te dragen aan de doeltreffende en doelmatige taakuitvoering door de KB op de middellange en lange termijn.
9.	We bevelen de KB aan om, net als bij de hoofdtak ‘collectie’, meer systematisch (gestructureerd en gestandaardiseerd) aandacht te schenken aan het procesontwerp en procesmanagement van

	besluitvormingsprocessen waarin het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen wordt geconsulteerd.
10.	De KB heeft gewerkt aan rolduidelijkheid maar door de veelheid aan partijen en de veelheid aan activiteiten in de sector bevelen we de KB aan om permanent aandacht te (blijven) geven aan de onderlinge rolverdeling in de sector, telkens als nieuwe activiteiten worden ontplooid.
11.	We bevelen de KB aan om richting de buitenwereld, maar ook richting eigen medewerkers, meer duidelijkheid en overzicht te bieden over wat de hoofdtaken van de KB zijn en waar en bij wie deze hoofdtaken in de organisatie van de KB zijn belegd.
Doelmatigheid	
12.	We bevelen de KB aan om meer transparantie aan te brengen in wat de kosten zijn van afzonderlijke taken, projecten, programma's of diensten van de KB, door de begroting en jaarverslaglegging daarop in te richten.
13.	We bevelen de KB aan om voor diensten die de KB aanbiedt telkens een onderbouwde balans te zoeken in investeren in instandhouding, investeren in innovatie (vernieuwing van de dienst) en investeren in marketing (bekend maken en promoten van de dienst).
14.	We bevelen het ministerie van OCW aan om op grond van de uitkomsten van het lopende onderzoek naar de mogelijkheden rondom webarchivering (waarbij een wettelijk e-depot een van de onderzochte mogelijkheden is) te zoeken naar een oplossing die de KB in staat stelt doelmatig invulling te geven aan webarchivering.
15.	We bevelen de KB aan om de hoge uitstroom van de afgelopen jaren op wenselijkheid te analyseren en aan de hand van die analyse te bepalen of moet worden ingezet op minder uitstroom en meer behoud van personeel.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

De Koninklijke Bibliotheek (hierna: KB) is een zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo) met taken op het gebied van wetenschap en, sinds 1 januari 2015, ook taken op het gebied van de openbare bibliotheekvoorzieningen.

De taken op het gebied van wetenschap staan beschreven in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW). Tot 2015 vervulde de KB alleen taken in het kader van deze WHW. De focus van het werk van de KB lag op het verzamelen van alles wat in en over Nederland verschijnt, van middeleeuwse literatuur tot aan publicaties van vandaag, en het ontsluiten van deze nationale collectie voor wetenschappelijk onderzoek. De taken op het gebied van openbare bibliotheken staan beschreven in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob of Bibliotheekwet), die op 1 januari 2015 in werking is getreden. Sindsdien vervult de KB een coördinerende rol voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Die rol bestaat grosso modo uit drie hoofdbestanddelen: aansturen en coördineren van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen, het beheren en doorontwikkelen van de landelijke digitale bibliotheek en het verzorgen van de bibliotheek voor leesgehandicapten.

De KB is een zelfstandig bestuursorgaan waarop de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (Kaderwet zbo's) van toepassing is. De KB onderhoudt als zbo een relatie met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW). In deze relatie vervult de KB de rol van zogenaamd 'opdrachtnemer'. Binnen het ministerie van OCW vervult de Directeur-Generaal Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie (DGHBWE) de rol van 'eigenaar'. De directies Onderzoek en Wetenschapsbeleid (OWB) en Media & Creatieve Industrie (M&C) zijn beide 'opdrachtgever' van de KB. OWB is 'opdrachtgever' vanuit de WHW-taken en M&C is 'opdrachtgever' vanuit de Wsob-taken.

De KB ontvangt jaarlijks een rijksbijdrage van OCW. In 2019 ging het om ongeveer € 100 miljoen, waaraan beide opdrachtgevende directies binnen het ministerie van OCW ongeveer de helft hebben bijgedragen. In 2023 was de rijksbijdrage ongeveer € 135 miljoen, waarbij de rijksbijdrage vanuit de Wsob iets groter was (circa € 73 miljoen) dan die vanuit de WHW-taken (circa € 63 miljoen).

De doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de KB dienen elke vijf jaar te worden geëvalueerd op grond van artikel 39 van de Kaderwet zbo's. Deze evaluatie gaat over de periode 2019 – 2023. Dat laat overigens onverlet dat belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen die na 31 december 2023 hebben plaatsgevonden, ook in het rapport worden meegenomen ten einde actuele conclusies te kunnen trekken en actuele aanbevelingen te kunnen doen.

1.2 Onderzoeksvragen

Voor deze evaluatie zijn acht hoofdvragen geformuleerd:

1. In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode (2019-2023) doeltreffend gefunctioneerd?
2. In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?
3. In hoeverre sluiten de doelstellingen van de KB aan op de doelstellingen van OCW?
4. Welke resultaten en effecten van het gevoerde beleid van de KB dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van OCW?

5. In hoeverre draagt de governance van de KB en de relatie met OCW bij aan doelmatig en doeltreffend functioneren?
6. Hoe kan de governance binnen OCW bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB?
7. In hoeverre en op welke wijze zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?
8. In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

1.3 Onderzoeksmethoden

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen, hebben wij verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Per onderdeel van de werkwijze worden de volgende drie stappen gehanteerd:

1. Via diverse onderzoeksmethoden (met name documentenanalyse en data-analyse) zijn feiten en cijfers in beeld gebracht ten aanzien van het functioneren en de taakuitvoering door de KB. Dit heeft geleid tot feitelijke beschrijvingen en overzichten van relevante cijfers en kengetallen per onderdeel.
2. Vervolgens zijn via diverse onderzoeksmethoden (met name interviews en uitgezette vragenlijsten) opvattingen opgehaald, zowel opvattingen van de KB zelf als wel opvattingen van OCW (als eigenaar en opdrachtgever van de KB) als opvattingen van externe stakeholders en gebruikers van de diensten van de KB.
3. Aan de hand van een analyse van de feiten en cijfers enerzijds en de opgehaalde opvattingen anderzijds, hebben wij vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd op de verschillende onderdelen van deze evaluatie. Die zijn telkens te vinden in (sub)paragrafen met als titel: Conclusie KWINK.

Hierna volgt een overzicht van de ingezette onderzoeksmethoden en lichten we deze toe:

- **Documentanalyse.** We hebben een uitgebreide documentanalyse uitgevoerd waarin verschillende documenten zijn bestudeerd (zie Bijlage IV achteraan). Hierbij ging het onder andere om analyse van de jaarverslagen van de KB, interne documenten van de KB, collectieplannen, meerjarenplannen, beschikbare cijfers en kengetallen en relevante Kamerstukken. Bij de analyse van deze documenten zijn feiten over (het functioneren van) de KB verzameld. In het rapport zijn verwijzingen naar deze documenten opgenomen in de voetnoten. De bestudeerde documenten komen hoofdzakelijk uit de evaluatieperiode, maar daarnaast zijn ook enkele relevante rapporten uit 2024 geanalyseerd omdat ze betrekking hebben op de periode tot en met 2023 en/of omdat bestudering van deze rapporten en ontwikkelingen van na 31 december 2023 noodzakelijk was om actuele conclusies te kunnen trekken en actuele aanbevelingen te kunnen doen.
- **Media-analyse.** We hebben een mediascan uitgevoerd, wat inhoudt dat we via Lexis Nexis de artikelen van de zes grootste kranten in Nederland hebben verzameld waarin de KB wordt genoemd. Vervolgens zijn de krantenartikelen geselecteerd (28 artikelen in totaal) die een relatie hebben met het functioneren van de KB zelf. We hebben geanalyseerd wat de onderwerpen van deze artikelen waren in relatie tot het functioneren van de KB en wat de toon van de artikelen was. We hebben de media-analyse onder meer gebruikt om een beter begrip te krijgen van de context van de KB en van relevante ontwikkelingen voor de KB in de evaluatieperiode.
- **Interviews.** We hebben in totaal 53 gesprekken gevoerd. Het gaat om gesprekken met externe stakeholders, gesprekken met medewerkers van de KB en gesprekken met medewerkers van het ministerie van OCW (zowel eigenaar als opdrachtgevers). Een volledig overzicht van de gesprekspartners en een nadere toelichting op de gespreksleiding is opgenomen in bijlage IV.

- **Schriftelijke enquête.** We hebben daarnaast een digitale vragenlijst over het functioneren van de KB uitgezet onder externe stakeholders en een aparte digitale vragenlijst onder medewerkers van de KB. De vragenlijst voor medewerkers van de KB is 69 keer ingevuld. De vragenlijst voor externe stakeholders is door zes organisaties (IPO, VNG, NDE, SPN, UKB, VOB en de SSH-raad) gedeeld met hun eigen leden of binnen hun eigen netwerk. Deze vragenlijst is uiteindelijk 75 keer ingevuld. Deze informatie is verwerkt bij de weergave van de percepties.
- **Online postbus.** We hebben tijdens het onderzoek een online postbus opengesteld, met als doel om alle stakeholders de mogelijkheid te geven om informatie te delen over het functioneren van de KB. Deze postbus was voor iedereen toegankelijk. Daarnaast zijn 10.000 gebruikers van de online Bibliotheek uitgenodigd om hun ervaringen te delen. In de praktijk hebben we van 30 gebruikers van de online Bibliotheek schriftelijke input ontvangen.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we een beschrijving van de wettelijke taken van de KB, de missie, visie en kernwaarden en lichten we enkele relevante contextuele ontwikkelingen toe.

Hoofdstuk 3 gaat in op de **governance**, zowel de interne governance (bestuursvorm én organisatie-inrichting) als de externe governance (relatie tussen de KB en het ministerie van OCW). In het hoofdstuk wordt telkens per onderdeel een feitelijke beschrijving gegeven, vervolgens worden opvattingen en ervaringen weergegeven voor zover relevant en tot slot wordt (telkens) aangegeven welke conclusies wij trekken en welke aanbevelingen daaruit volgen.

In hoofdstuk 4 beschrijven we de **doeltreffendheid** van de taakuitvoering door de KB. Daarbij maken we onderscheid in een drietal hoofdtaken die achtereenvolgens worden beschreven in paragraaf 4.3 tot en met 4.5, namelijk de collectie-taak, de taak toegang en de taak ‘netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen’. Per hoofdtak trekken we conclusies en geven we aanbevelingen. Voordat de drie hoofdtaken worden behandeld, beschrijven we in dit hoofdstuk in paragraaf 4.2 de generieke digitale infrastructuur. Dat is namelijk een belangrijke onderliggende component die het mogelijk maakt dat de hoofdtaken kunnen worden uitgevoerd. Het hoofdstuk eindigt tot slot met de beantwoording van twee specifieke onderzoeksvragen over de beleidstheorie en doelstellingen (in paragraaf 4.6) en enkele taakoverstijgende beelden over de doeltreffendheid van de KB (paragraaf 4.7).

In hoofdstuk 5 gaan we in op de **doelmatigheid**. Eerst wordt een analyse gepresenteerd die de verhouding tussen kosten opbrengsten beeld brengt (in paragraaf 5.1). Daarna worden achtereenvolgens de onderwerpen financiën, huisvesting en personeel beschreven, waarbij er aandacht is voor de relevante kengetallen op die onderwerpen. In paragraaf 5.5 zijn de conclusies te vinden over de doelmatigheid van het functioneren van de KB.

In hoofdstuk 6 vindt u onze bevindingen over de wijze waarop de KB invulling heeft gegeven aan de aanbevelingen uit de vorige evaluatie die in 2019 is uitgevoerd. Er zijn toen in totaal tien aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen zijn onder te verdelen in vier aanbevelingen op het terrein van de governance (zie paragraaf 6.2), vier aanbevelingen op het terrein van de doeltreffendheid (zie paragraaf 6.3) en twee aanbevelingen op het terrein van de doelmatigheid (zie paragraaf 6.4). In de paragrafen 6.2 tot en met 6.4 wordt de mate van opvolging van die aanbevelingen beschreven. In paragraaf 6.5 is onze algehele conclusie opgenomen over het opvolgen van de aanbevelingen uit de evaluatie van 2019.

Tot slot zijn er diverse bijlagen opgenomen, waarnaar wordt verwezen in de hoofdtekst.

Om voor de lezer te verduidelijken waar in het rapport welke onderzoeksvraag wordt beantwoord, hebben we de tabel hierna voor elk van de acht onderzoeksvragen weergegeven in welke paragraaf de conclusies en aanbevelingen te vinden zijn die horen bij de betreffende onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag	Paragraaf
1. In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode (2019 – 2023) doeltreffend gefunctioneerd?	• Paragraaf 4.3.5 ‘Conclusie KWINK: Taak collectie’ • Paragraaf 4.4.5. ‘Conclusie KWINK: Taak toegang’ • Paragraaf 4.5.6. ‘Conclusie KWINK: Taak netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen’ • Paragraaf 4.7. ‘Conclusie KWINK: Taakoverstijgend beeld doeltreffendheid’
2. In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?	• Paragraaf 5.5. ‘Conclusie KWINK’
3. In hoeverre sluiten de doelstellingen aan op de doelstellingen van OCW?	• Paragraaf 4.6. ‘Conclusie KWINK: beleidstheorie’
4. Welke resultaten en effecten van het gevoerde beleid van de KB dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van OCW?	
5. In hoeverre draagt de governance van de KB en de relatie met OCW bij aan doelmatig en doeltreffend functioneren?	• Paragraaf 3.1.3. ‘Conclusie KWINK’ over bestuur en directie
6. Hoe kan de governance binnen OCW bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB?	• Paragraaf 3.2.3. ‘Conclusie KWINK’ over organisatie-inrichting • Paragraaf 3.3.3. ‘Conclusie KWINK’ over externe governance (relatie KB-OCW)
7. In hoeverre en op welke wijze zijn de aanbevelingen uit de vorige evaluatie opgevolgd?	• Paragraaf 6.5. ‘Conclusie KWINK: opvolging aanbevelingen vorige evaluatie’
8. In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?	• Als er aanpassingen wenselijk zijn dan hebben we daar een aanbeveling over geformuleerd. Die aanbevelingen zijn te vinden in de paragrafen die hiervoor al zijn aangehaald (naast conclusies staan er ook eventuele aanbevelingen in). In de samenvatting is een overzicht gemaakt van alle aanbevelingen.

Tabel 1. Overzicht conclusies en aanbevelingen per onderzoeksvraag.

2. Koninklijke Bibliotheek

In dit hoofdstuk beschrijven we de wettelijke taken van de KB. Daarnaast beschrijven we de missie, visie kernwaarden en strategische doelen van de KB. Tot slot noemen we enkele belangrijke contextuele ontwikkelingen die tijdens de evaluatieperiode hebben plaatsgevonden.

2.1 Wettelijke taken

De KB voert verschillende taken uit op basis van twee wetten: de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (hierna: Wsob) en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (hierna: WHW). In haar reglement⁸ heeft de KB de taken verder beschreven.

De KB voert op basis van de **WHW** de volgende taken uit:

- Informatieverzorging op het gebied van de Nederlandse geschiedenis, cultuur en samenleving, aan het hoger onderwijs, het wetenschappelijk onderzoek, het openbaar bestuur en de uitoefening van beroep en bedrijf (artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1 sub a Reglement KB);
- Het zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling van geschreven, gedrukte en digitale publicaties (artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1 sub e Reglement KB);
- Het bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen voor duurzaam behoud, beheer, ontsluiting en beschikbaarstelling van de nationale bibliotheekverzameling op haar werkterrein (artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1 sub f Reglement KB);
- Het bevorderen van afstemming met de overige wetenschappelijke bibliotheken binnen en buiten Nederland (artikel 1.4., lid 2. WHW en artikel 2.1, lid 2 sub j Reglement KB).

De KB voert op basis van de **Wsob** de volgende taken uit:

- Het aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen door: i) Afstemming en coördinatie, ii) Educatie, informatie en reflectie, iii) Vertegenwoordiging en promotie (artikel 9 sub a Wsob en artikel 2.1.b Reglement KB);
- Het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek (artikel 9 sub b Wsob, artikel 17 Wsob, artikel 2.1c Reglement KB), waaronder het inkopen van werken voor de landelijke digitale bibliotheek (artikel 18 Wsob);
- Het verzorgen van een bibliotheekvoorziening van noodzakelijk omgezette werken voor personen met een handicap (artikel 9 sub c Wsob en artikel 2.1d Reglement KB).

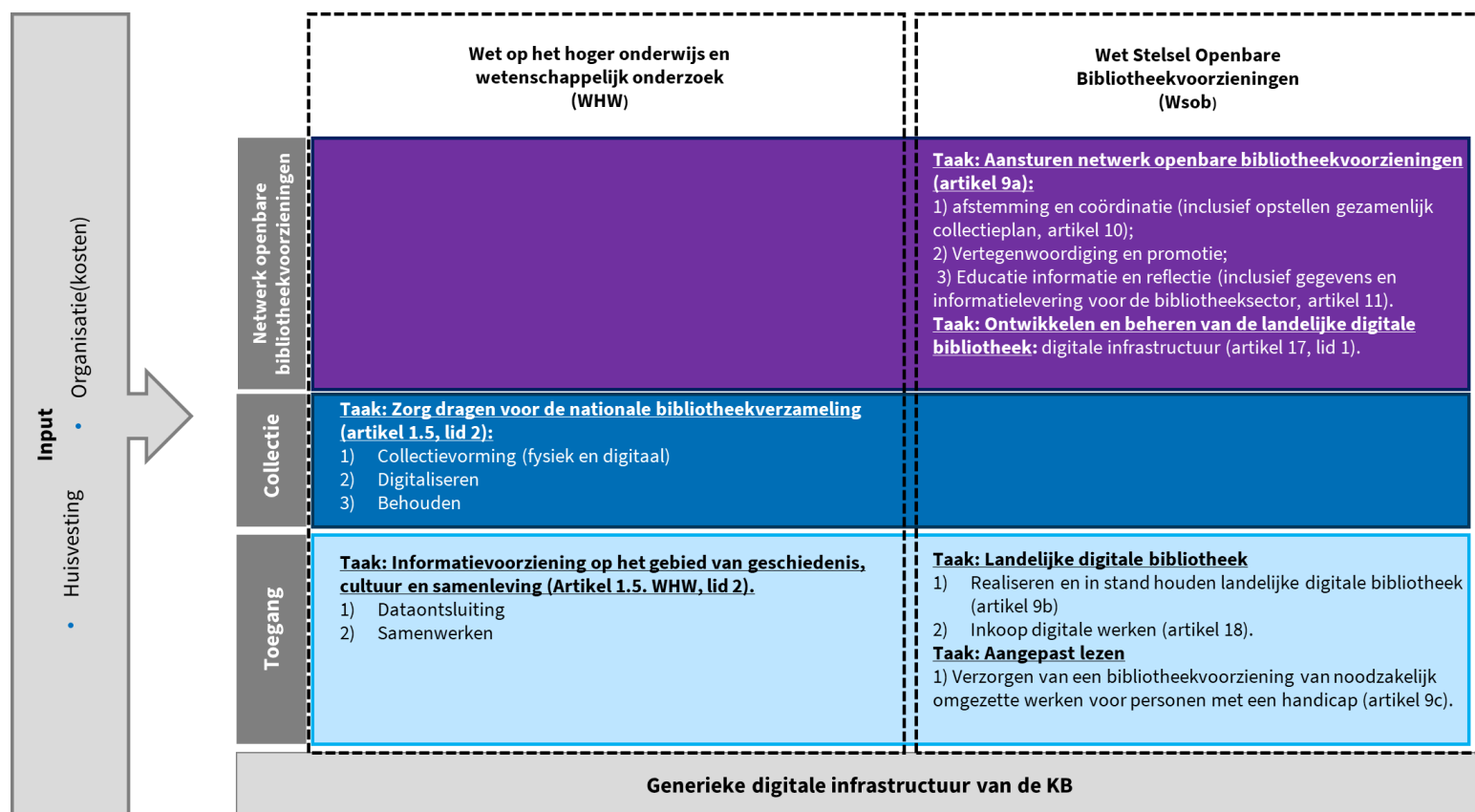
In het **Reglement van de KB** zijn de taken als volgt verder geëxpliciteerd:

- Het verrichten van onderzoek, gericht op de voorbereiding en uitvoering van het beleid op het in de wet genoemde terrein (artikel 2 lid 1 sub g Reglement KB);
- Het zorg dragen voor landelijke programma's voor conservering en digitalisering (artikel 2 lid 1 sub h Reglement KB);
- Het bijdragen aan internationale infrastructuur voor de duurzame toegankelijkheid van digitale wetenschappelijke publicaties (artikel 2 lid 1 sub i Reglement KB);
- Het bevorderen van afstemming met overige wetenschappelijke bibliotheken in en buiten Nederland (artikel 2 lid 1 sub j Reglement KB);

⁸ Reglement van de Koninklijke Bibliotheek 2023.

- Het bevorderen van de samenwerking met archieven, musea en uitgeverijen op haar werkterrein (artikel 2 lid 1 sub k Reglement KB);
- Het bevorderen van de internationale samenwerking op haar werkterrein (artikel 2 lid 1 sub l Reglement KB).

In figuur 1 hierna hebben we de wettelijke taken onderverdeeld naar een drietal hoofdtaken, te weten: ‘Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen’, ‘Collectie’ en ‘Toegang’.



Figuur 1. Overzicht wettelijke taken van de KB.

2.2 Missie, visie en kernwaarden

De KB heeft op basis van haar wettelijke taken verschillende doelen geformuleerd. Ook heeft zij een **missie, visie en kernwaarden** opgesteld. Voor de periode 2019-2022 waren deze als volgt:

- **Missie:** ‘De Koninklijke Bibliotheek is al eeuwenlang een bron van inspiratie en ontwikkeling. Opgericht in 1798 groeiden we uit naar een brede, veelzijdige organisatie, die de nationale bibliotheekcollectie zichtbaar, bruikbaar en houdbaar maakt voor alle Nederlanders en voor elk type gebruik, nu en in de toekomst. We dragen zorg voor het geschreven woord, met name voor de Nederlandse publicaties, en stellen iedereen in staat om te lezen, te leren en onderzoek te doen. Zo dragen we eraan bij dat Nederland elke dag slimmer, vaardiger en creatiever wordt.’⁹

⁹ Beleidsplan KB 2019-2022, p. 8.

- **Visie:** *‘We treden veranderingen en ontwikkelingen tegemoet met een actieve en optimistische houding. Onze drie leidende principes zijn: 1) Maatschappelijke waarde centraal: Als publiek gefinancierde organisatie staat voor ons de bijdrage die we kunnen leveren aan de maatschappij voorop. Hieraan toetsen we de voortgang en het succes van onze activiteiten. 2) Digitaal voorop: Om onze rol in de informatiesamenleving goed te kunnen spelen, leren we binnen de hele organisatie steeds beter om primair digitaal te denken en werken. 3) Denken in netwerken: Bij onze maatschappelijke rol in de informatiesamenleving hoort ook denken in netwerken. We bundelen de krachten met gebruikers en partners om samen verder te komen.’*¹⁰
- De KB werkt daarbij vanuit de volgende **kernwaarden:** betrouwbaar, verbindend, open en vernieuwend.¹¹

Sinds 2020 hanteert de KB de merknaam ‘KB, Nationale Bibliotheek’.

Voor de periode 2023-2026 heeft de KB de missie, visie en kernwaarden hernieuwd:

- **Missie:** *‘De KB verbindt mensen en woorden en draagt zo bij aan een slimmer, vaardiger en creatiever Nederland.’*¹²
- **Visie:** *‘De KB groeide uit van een bibliotheek voor de volksvertegenwoordiging naar een brede, veelzijdige organisatie, die de nationale bibliotheekcollectie zichtbaar, bruikbaar en houdbaar maakt voor alle Nederlanders en voor elk type gebruik, nu en in de toekomst. De KB verbindt mensen en woorden om bij te dragen aan een slimmer, vaardiger en creatiever Nederland nu en in de toekomst. De KB maakt voor iedereen in Nederland onderzoeken, lezen, ontdekken en een leven lang leren mogelijk. In de bibliotheek, thuis, online en offline. Dat doet de KB opgedragen met vele samenwerkingspartners, nationaal en internationaal en met bezoekers en gebruikers zelf. Een veilige, toegankelijke en verbonden publieke ruimte, fysiek en digitaal, ziet de KB daarvoor als noodzakelijk. De collecties vormen de basis van het handelen van de KB en de KB biedt deze fysiek en digitaal voor mens en machine aan, houdt de KB duurzaam toegankelijk en verbindt de KB met de collecties van anderen. Zo verrijkt de KB de samenleving met de kracht van woorden.’*¹³
- Aan de vier bestaande kernwaarden voegde de KB een vijfde toe: bevlogen.¹⁴

Voor de periode 2019 – 2022 heeft de KB de volgende strategische doelen opgesteld:

1. **Het geschreven woord aan het werk zetten in de maatschappij:** zo veel mogelijk mensen in aanraking laten komen met het geschreven woord, door te lezen, leren of onderzoek te doen. De KB maakt het makkelijker om ook digitaal geletterd te worden. De KB ondersteunt wetenschappelijk onderzoek en geeft laagdrempelig toegang daartoe. De KB viert het belang en plezier van lezen.¹⁵
2. **Zorgen voor het geschreven woord:** een kerntaak van de KB is het vastleggen van het geschreven woord van nu voor de toekomst. De KB wil nieuwe digitale werken op een stabiele en betrouwbare manier verwerken en bewaren. De KB geeft extra aandacht aan haar metadata en werkt aan een nieuw magazijn voor fysieke collecties.¹⁶
3. **Infrastructuur voor het geschreven woord organiseren:** de KB kan het geschreven woord alleen aan het werk zetten als de digitale infrastructuur dat ondersteunt. De KB laat daarom

¹⁰ Beleidsplan KB 2019-2022, p. 8-9.

¹¹ Beleidsplan KB 2019-2022, p. 9.

¹² Beleidsplan KB 2023 – 2026, p. 10.

¹³ Beleidsplan KB 2023 – 2026, p. 10.

¹⁴ Zie: ‘Missie, visie en kernwaarden’, kb.nl.

¹⁵ KB (2018). Beleidsplan 2019 – 2022, p. 12.

¹⁶ KB (2018). Beleidsplan 2019 – 2022, p. 20.

haar eigen infrastructuur geregistreerd groeien en onderzoekt hoe de KB een krachtig publiek knooppunt kan zijn in het informatienetwerk, samen met haar partners. Daarbij heeft de KB aandacht voor *legacy* en bedrijfszekerheid.

4. **Organisatie en netwerken ontwikkelen:** de KB investeert in haar organisatie en nationale en internationale netwerken, waaronder het stelsel openbare bibliotheken. De KB geeft een impuls aan processen met data en leert door samen te werken met andere nationale bibliotheken en bibliotheekorganisaties.¹⁷

Voor de beleidsperiode 2023 – 2026 heeft de KB de volgende strategische doelen opgesteld. In het beleidsplan zijn hieraan steeds ambities en indicatoren gekoppeld:

1. **Lezen en digitale geletterdheid:**
 - a. Ervoor zorgen dat meer mensen de kans krijgen om te lezen;
 - b. Ervoor zorgen dat meer mensen kunnen meedoen in de (digitale) maatschappij.
2. **Onderzoeken en ontdekken:** Versterken van de verbinding tussen onderzoek en samenleving.
 - a. Het versterken van de verbinding tussen onderzoek en samenleving;
 - b. De collectie een bron van verwondering en inspiratie laten zijn.
3. **Duurzame toegang:**
 - a. De nationale bibliotheekverzameling steeds meer een afspiegeling laten zijn van wat geschreven wordt in en over Nederland;
 - b. Bibliotheekcollecties verbinden en zo de nationale bibliotheekverzameling vormen;
 - c. De nieuwe aanwas voor de nationale bibliotheekverzameling zo digitaal mogelijk binnenhalen;
 - d. De nationale bibliotheekverzameling optimaal beschikbaar maken voor mensen en machines. De KB deelt graag haar kennis en expertise daarover;
 - e. De nationale bibliotheekverzameling voor volgende generaties beschikbaar houden.

Naast bovenstaande doelen verzet de KB volgens het beleidsplan de komende jaren ook veel werk op de volgende terreinen:

4. **Informatie en technologie:** de KB zet informatietechnologie in om de doelen te bereiken.
5. **Organisatie en ontwikkeling:** de KB ontwikkelt de organisatie opgevegericht in samenwerking.¹⁸

De KB voert als onderdeel en ter ondersteuning van haar taken onderzoek uit. Zij heeft daarvoor een Onderzoeksagenda opgesteld, waarin is vastgelegd op welke thema's de KB zich zal richten. De KB heeft deze Onderzoeksagenda geïntroduceerd vanuit de wens om vanuit een overkoepelende strategie het onderzoek in te richten. Voor de periode 2018 – 2022 waren die thema's: de informatiemaatschappij, publicaties, ontsluiten en delen, de 'klant', en 'impact'.¹⁹ Vanaf 2022 lag de focus op de volgende thema's: Online publieke ruimte, AI en ethiek, Zoeken naar collecties en data, Kwaliteit van digitale content, Automatisch metadateren, Digitale toegankelijkheid, Conservering en Duurzame ontwikkelingsdoelen.²⁰

¹⁷ KB (2018). Beleidsplan 2019 – 2022.

¹⁸ KB (2024). Beleidsplan 2023 – 2026.

¹⁹ Onderzoeksagenda KB 2018 – 2022.

²⁰ Onderzoeksagenda KB 2023 – 2026.

2.3 Ontwikkelingen

Gedurende de evaluatieperiode hebben diverse ontwikkelingen plaatsgevonden die van invloed waren en/of zijn op het functioneren van de KB en die van invloed zijn geweest op cijfers en kengetallen in de periode 2019-2023. In de jaarverslagen noemt de KB telkens een aantal belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben gehad op de organisatie. Hieronder herhalen wij de meest genoemde ontwikkelingen:

1. **Corona.** De gehele coronapandemie - van begin 2020 tot begin 2022 - viel binnen de evaluatieperiode en heeft een aanzienlijke impact op de KB gehad. Net als veel andere organisaties moest ook de KB maatregelen nemen om verspreiding van het virus tegen te gaan. Dit leidde tot een beperking van de fysieke diensten die de KB aan kon bieden gedurende deze periode, zoals het ontvangen van bezoekers of het fysiek uitlenen van materiaal. Tegelijkertijd heeft de coronapandemie de KB ook kansen geboden. Zo raakten meer mensen bekend met het aanbod van luisterboeken en e-books van de KB. De coronapandemie heeft op veel aspecten van de organisatie van de KB invloed gehad. Deze invloed wordt (waar van toepassing en relevant) in de desbetreffende hoofdstukken benoemd.
2. **Digitalisering.** Steeds meer data worden gedigitaliseerd en kan digitaal beschikbaar worden gemaakt, wat betekent dat er meer informatie voor meer groepen beschikbaar is. Dat betekent ook wat voor de taakuitvoering van de KB: zij moet immers 'meer' gaan verzamelen dan alleen fysieke boeken. Dit vraagt echter ook om een sterke digitale infrastructuur en goede digitale veiligheidsmaatregelen.²¹
3. **AI.** Gedurende de evaluatieperiode is de inzet van Artificial Intelligence (AI) een steeds grotere rol in de samenleving gaan spelen. In 2019 verkende de KB de mogelijkheden van AI voor de bibliotheeksector.²² Sindsdien heeft de KB meer gedaan met AI. Dit wordt verderop in dit rapport nader beschreven.

²¹ KB (2022). Beleidsplan 2023 – 2026. En KB (2024), Jaarverslag 2023.

²² KB (2020), Jaarverslag 2019. En KB (2019). Kennisagenda Openbare Bibliotheken.

3. Governance

In dit hoofdstuk gaan we in op de interne en externe governance.²³ Bij de interne governance gaat het in brede zin om de organisatiestructuur van de KB, namelijk de topstructuur van Algemeen Bestuurscollege en de algemeen directeur/bibliothecaris (paragraaf 3.1) en om de inrichting van de organisatie (paragraaf 3.2). De externe governance betreft de relatie tussen het zelfstandig bestuursorgaan KB en het ministerie van OCW in de driehoek van de zogenaamde eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer (paragraaf 3.3).²⁴

In het kader van governance beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen (zie tabel 2).

Onderdeel	Onderzoeksvragen
Governance	• In hoeverre draagt de governance van de KB en de relatie met OCW bij aan doelmatig en doeltreffend functioneren? • Hoe kan de governance binnen OCW bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB?
Aanbevelingen	• In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

Tabel 2. Onderzoeksvragen governance.

3.1 Bestuur en directie

3.1.1 Beschrijving

Feiten

De WHW legt de 'bevoegdheid tot regeling en bestuur' in handen van het 'algemeen bestuur' (artikel 13.3, eerste lid), 'voor zover die bevoegdheid niet bij of krachtens deze wet aan de bibliothecaris is opgedragen'. De leiding 'binnen het door het algemeen bestuur vastgestelde beleid' berust bij de 'bibliothecaris'.

Het algemeen bestuur wordt binnen de KB gevormd door het Algemeen Bestuurscollege (ABC), de functie van 'bibliothecaris' wordt ingevuld door degene die in het Bestuursreglement van de Koninklijke Bibliotheek 2023 'directeur-bibliothecaris' en in de praktijk 'algemeen directeur' wordt genoemd.

Uit de wetsgeschiedenis blijkt dat de 'bestuursorganisatie' bewust 'ter regeling' aan de Koninklijke Bibliotheek zelf werd overgelaten, en niet, zoals eerder het geval was, aan de minister.²⁵ Volgens de memorie van toelichting werden 'de taken en bevoegdheden van het instellingsbestuur' 'als regel aan het algemeen bestuur toebedeeld'.

²³ Hierbij komen ook de onderzoeksvragen aan de orde in hoeverre de governance van de KB en de relatie met OCW bijdragen aan doelmatig en doeltreffend functioneren en in hoe de governance binnen OCW kan bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de KB. In hoofdstuk 6 is te lezen hoe opvolging is gegeven aan de aanbevelingen ten aanzien van governance in de vorige evaluatie.

²⁴ De relatie met stakeholders (betrokkenen en belanghebbenden), bv. overlegstructuren of afstemmingsoverleggen met de 'buitenwereld', komt aan de orde in hoofdstuk 5.

²⁵ Kamerstukken II 1988-1989, 21 073, nr. 3, blz. 151.

De WHW schrijft dus voor dat er zowel een algemeen bestuur is als een bibliothecaris. De wet biedt verder niet veel handvatten voor de inrichting van de interne governance. Het algemeen bestuur bestaat uit een voorzitter en ten hoogste vier andere leden en wordt benoemd door de minister van OCW. Uit de wetsgeschiedenis van de WHW blijkt dat de wetgever een belangrijke rol zag voor het bestuur. Dat geldt zowel voor de taken van de KB zelf als voor de manier waarop deze worden uitgeoefend.

Op grond van de wet heeft het algemeen bestuur een *Reglement voor de Koninklijke Bibliotheek 2023* (hierna: Bestuursreglement 2023) vastgesteld, met in de bijlagen onder meer het Besluit mandaat-, volmacht- en machtigingsregeling Koninklijke Bibliotheek 2022. In juni 2024 is een *Directiestatuut Koninklijke Bibliotheek, Nationale Bibliotheek* vastgesteld. Hierin zijn onder meer de verhouding tussen algemeen bestuur en directie vastgelegd.

In de praktijk, en zoals vastgelegd in de eigen regelingen van de KB, is er een Algemeen Bestuurscollege (ABC), bestaande uit vijf personen. Daarnaast is er een directieteam, bestaande uit zes personen, waarvan één algemeen directeur.

Het ABC heeft gekozen voor een positie op afstand van de dagelijkse leiding van de KB, en ziet zichzelf dus meer als een raad van toezicht dan als een bestuur. Het ABC vergadert vier tot zes keer per jaar, en ten minste vier keer per jaar.²⁶ Het ABC houdt zich onder andere bezig met de begroting, het jaarverslag, het organisatiebeleid, subsidieprogramma's en ontwikkelingen in de diverse netwerken waarin de KB actief is.²⁷

In het Directiestatuut zijn in juni 2024 afspraken vastgelegd over de verhouding tussen bestuur en directie. Volgens het Directiestatuut is de algemeen directeur 'eindverantwoordelijk voor de leiding van de KB en voor de daarmee samenhangende besluitvorming, binnen het kader van het beleid en de begroting die door het ABC zijn vastgesteld'. De algemeen directeur draagt ook zorg voor de cohesie en consistentie in het beheer en beleid.

In de praktijk functioneert het ABC de facto als een raad van toezicht en de algemeen directeur (zoveel mogelijk) als een bestuurder. Het ABC heeft veel bevoegdheden gemandateerd aan de algemeen directeur, maar kan die in formele zin nog steeds zelf uitoefenen. *De facto* is de algemeen directeur in veel gevallen het 'leidende' orgaan, maar *de jure* is het ABC verantwoordelijk.

Ontwikkelingen

De aanbeveling die in de vorige evaluatie is gedaan om de bestuursstructuur te wijzigen, heeft (nog) geen vervolg gekregen. Wel is dit onderwerp van gesprek geweest gedurende de evaluatieperiode. In 2023 is hierover het gesprek tussen OCW en de KB weer opgestart. Dit heeft geresulteerd in een quickscan naar de mogelijkheid om de interne governance van de KB anders vorm te gaan geven. Het onderwerp is opnieuw besproken in het driehoeksoverleg van januari 2025.

Quickscan interne governance Koninklijke Bibliotheek

In het eerste kwartaal van 2024 heeft KWINK groep op verzoek van het ministerie van OCW een quickscan uitgevoerd naar de mogelijkheid om de interne governance van de KB anders vorm te gaan geven.

De quickscan is uitgevoerd in de periode maart – april 2024 en leidde destijds tot de aanbeveling om eerst in gezamenlijkheid (dus met de eigenaar, de opdrachtgever en de KB) een keuze te maken voor een variant. Welke variant ook gekozen zou worden, in alle gevallen werd van belang geacht dat er een

²⁶ Bestuursreglement 2023: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0047906/2023-02-23>.

²⁷ <https://www.kb.nl/onze-organisatie> (geraadpleegd 4 februari 2025).

duidelijke en formeel goed geregelde verdeling van verantwoordelijkheden zou komen. Daarom is ook aanbevolen om, los van welke variant gekozen wordt, sowieso werkafspraken te maken en vast te leggen.

In deze evaluatie is gebruik gemaakt van de inzichten uit de quickscan. In de documentstudie en gesprekken heeft een verdere verdieping plaatsgevonden, die hebben geleid tot aanvullende informatie over feiten en percepties en daarmee ook tot een hernieuwde afweging voor de conclusies en aanbevelingen.

Het ABC is in de evaluatieperiode minder frequent gaan vergaderen. De lagere frequentie, van tenminste vier keer per jaar, is ook vastgelegd in het Bestuursreglement 2023.²⁸ Uit het verslag van het ABC blijkt dat de algemeen directeur er daarbij op heeft gewezen dat het belangrijk is dat het ABC vaak genoeg bij elkaar komt.

Binnen het ABC leefde de wens om de vergaderingen inhoudelijker en minder bedrijfsmatig te maken. Daarbij kwam de wens aan de orde om een commissie ‘beleid’ in te richten, maar hieraan is (nog) geen gevolg gegeven.

Uit de verslagen van het ABC blijkt ook dat de huisvesting bijna bij elke vergadering op de agenda heeft gestaan. Ook is geregeld gesproken over de interne governance, dat wil zeggen de positie van het ABC en de wens om deze formeel te wijzigen. Ook heeft de directeur het ABC geïnformeerd over de ontwikkeling van de organisatie en de zogenaamde besturingsfilosofie (zie paragraaf 3.3.1. We constateren dat discussies niet altijd worden gevolgd door (kenbare) besluiten of opvolging daarvan.

Percepties

In de praktijk kiest het ABC meer de positie van een raad van toezicht dan de positie van een bestuur. Het ABC ziet voor zichzelf vooral een toezichthoudende rol en zou het ook niet wenselijk vinden als opvolgers meer op de bestuurlijke stoel zouden gaan zitten. Indien een toekomstig bestuur zich meer in de richting van de wet zou bewegen, en een meer bestuurlijke rol zou kiezen, zou dit (veel) meer tijd vergen van de leden en in de ogen van het ABC ten koste gaan van de – als positief ervaren – verhoudingen binnen de KB en van de ruimte voor de algemeen directeur.

Ook binnen de KB wordt het ABC vooral gezien als een toezichthoudend orgaan en de algemeen directeur als de bestuurder. Er wordt een grote afstand ervaren ten opzichte van het ABC, dat zeer beperkt zichtbaar is in de organisatie. Voor de directie is het ABC vooral van belang als *sparringpartner*. Mensen in de organisatie zien de rol van het ABC als vertegenwoordiger bij belangrijke strategische en politieke discussies met het ministerie van OCW. Een voorbeeld daarvan is het huisvestingsdossier, waarin de voorzitter van het ABC actief in overleg trad met OCW toen het proces vastliep. In de ogen van het ABC werkt het model nu naar behoren omdat er goede mensen zijn, die goed met elkaar kunnen werken. De vrees bestaat dat dit kan veranderen met een andere personele invulling, met name als een toekomstig bestuur zich meer als bestuur zou gaan opstellen en zich meer zou gaan bemoeien met het reilen en zeilen van de KB. Vanuit het ministerie van OCW is de voorzitter van het ABC (wel) gebruikt als bestuurlijk aanspreekpunt voor de directeur-generaal (eigenaar). Dit is bij de KB als ongemakkelijk ervaren omdat de voorzitter niet altijd over de benodigde informatie beschikt en de algemeen directeur daarmee buitenspel komt te staan. Inmiddels wordt de algemeen directeur ook op dit niveau meer gezien als de vertegenwoordiger van de KB.

Het ministerie van OCW en de KB hebben naar elkaar uitgesproken dat zij willen kijken naar de wijze waarop de formele verantwoordelijkheidsverdeling in lijn gebracht kan worden met de praktijk. In het driehoeksoverleg van september 2023 is afgesproken dat OCW mogelijke wetswijzigingstrajecten in

²⁸ Artikel 2.15: Het Algemeen Bestuurscollege vergadert zo dikwijls de voorzitter of twee leden dit wenselijk achten, doch tenminste vier keer per jaar.

kaart zou brengen ‘om de formele positie van het ABC te wijzigen, middels een wetswijziging van de WHW, waarbij ook de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen in acht wordt genomen’. De KB en OCW zijn in 2024 met elkaar in gesprek gegaan over mogelijkheden voor wetswijziging dan wel werkafspraken, in het licht van de quickscan die KWINK groep in april 2024 presenteerde.

3.1.2 Conclusie KWINK

Wij constateren dat de praktische invulling van de bestuursvorm op gespannen voet staat met de geldende wetgeving. Volgens de huidige WHW is er een ‘algemeen bestuur’ met de ‘bevoegdheid tot regeling en bestuur’, terwijl de ‘bibliothecaris’ werkt ‘binnen het door het algemeen bestuur vastgestelde beleid’. In de praktijk functioneert het ABC vooral (en bewust) als een raad van toezicht en heeft de algemeen directeur een zo goed als volledig mandaat om de organisatie te leiden en beslissingen te nemen. Het ABC heeft de vergaderfrequentie in de afgelopen evaluatieperiode verminderd en dit ook in het bestuursreglement vastgelegd. Binnen de organisatie wordt het ABC vooral gezien als een interne toezichthouder: de zichtbaarheid van het ABC binnen de organisatie is zeer beperkt. In de relatie met het ministerie van OCW zijn de posities niet altijd duidelijk geweest: voor de ambtelijke top was het ABC, of de voorzitter, het aanspreekpunt, terwijl vanuit het perspectief van de KB contacten met de algemeen directeur logischer zouden zijn geweest. In navolging van de vorige evaluatie constateren wij dan ook een spanning tussen de regels (in de wet) en de praktijk, die zich verder heeft bewogen in de richting van een model met een bestuurder en een raad van toezicht.

Het is niet wenselijk (en niet nodig) om de spanning tussen wet en praktijk te laten voortbestaan. In de quick scan heeft KWINK groep het ministerie van OCW en de KB aanbevolen om eerst in gezamenlijkheid een keuze te maken voor een bestuursvorm, waarbij op basis van de quick scan handhaving van het huidige model het meest voor de hand zou liggen.²⁹ Daarbij is aangegeven dat de wet alleen knelt als de bestuurlijke verantwoordelijkheid niet wordt ingevuld. Het ABC hoeft niet als een “dagelijks bestuur” te functioneren, maar een grotere inzet, met meer contactmomenten, kan wel passend zijn. Ook zouden OCW en KB moeten komen tot een gezamenlijke visie op de interne én externe governance en tot werkafspraken.

Het evaluatieonderzoek heeft ons tot het inzicht gebracht dat het huidige model niet toekomstbestendig is. Een bestuursvorm moet robuust zijn en bestand zijn tegen personele wisselingen. De interne governance moet de doeltreffendheid en doelmatigheid dienen, maar in de interne verhoudingen moeten ook voldoende checks and balances aanwezig zijn.³⁰ De WHW biedt ruimte voor een eigen invulling van de rolverdeling, maar niet om de bestuurlijke verantwoordelijkheid los te laten. Het dient duidelijk te zijn wie welke verantwoordelijkheid heeft en neemt en hoe de lijnen lopen binnen de KB en tussen OCW enerzijds en KB anderzijds. De huidige situatie, waarin papier en praktijk bij de KB verschillen, kan in de weg staan aan voortvarend optreden en daarmee aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de organisatie.³¹

Voor de langere termijn zou de voorkeur moeten uitgaan naar een directie-bestuur in combinatie met een raad van toezicht en op de korte termijn zijn werkafspraken nodig. Op grond van overwegingen van doeltreffendheid en doelmatigheid kan een directie-bestuur beperkt in omvang zijn en tevens worden belast met de (dagelijkse) leiding van de organisatie. Het belang van checks and balances brengt dan

²⁹ KWINK groep (2024). *Quickscan interne governance Koninklijke Bibliotheek*.

³⁰ Checks and balances zijn van belang in de voorbereiding, besluitvorming, uitvoering, monitoring en evaluatie van de activiteiten van een organisatie.

³¹ Er is een relatie tussen interne en externe governance, met name de relatie met het ministerie. Ook de interne governance moet zo zijn ingericht dat de juiste informatie gedeeld wordt en de minister zijn eigen verantwoordelijkheid kan waarmaken.

mee dat een raad van toezicht wordt ingesteld (wat thans het ABC is).³² Ook dient gekozen te worden voor een directeur-bestuurder dan wel een meerhoofdig bestuur.³³ Bijlage II bevat een aantal variabelen en varianten.

Het nieuwe model kan alleen worden geïntroduceerd met een wijziging van de WHW. In het geval een wetswijziging niet de hoogste prioriteit krijgt, is het belangrijk om er, binnen de ruimte die de WHW biedt, voor te zorgen dat het ABC de (bestuurlijke) verantwoordelijkheden kan waarmaken, met afspraken die bijdragen aan een doeltreffend en doelmatig functioneren van de KB. Dit vraagt om een stevige inzet van het bestuur, met voldoende contactmomenten, maar ook om afspraken over de vraag welke besluiten worden voorbehouden aan het ABC en welke besluiten worden genomen door de directeur.³⁴

Aanbeveling 1:

We bevelen het ministerie van OCW en KB aan om samen een keuze te maken voor de interne governance. Voor de langere termijn ligt het voor de hand om uit te gaan van een (eenhoofdig of tweehoofdig) bestuur met een raad van toezicht. Voor de kortere termijn zijn binnen de huidige structuur nadere afspraken nodig om verantwoordelijkheden te verduidelijken.

3.2 Organisatie-inrichting

3.2.1 Beschrijving

Feiten

In de afgelopen jaren is gewerkt aan veranderingen van de organisatie (inclusief de werkwijze) van de KB. Dat proces werd geleid door de algemeen directeur, die hierover het ABC informeerde. Tussen 2021 en 2023 was een tijdelijke adjunct-directeur belast met – de ontwikkeling van – de interne organisatie.

De beoogde manier van werken – kortweg omschreven als minder hiërarchisch (top-down) en bureaucratisch, meer lerend en opgevegericht – is in 2021 door de toenmalige algemeen directeur vastgelegd in een ‘besturingsfilosofie’, die onder meer stelt: “We organiseren en werken altijd vanuit het vraagstuk”. Uit de besturingsfilosofie is een aantal veranderingen in de structuur en processen voortgevloeid. Er heeft geen integrale reorganisatie plaatsgevonden, maar er zijn telkens kleinere veranderingen aangebracht, zowel in het directieteam als in de organisatie. In 2022 is de sectorstructuur als vaste organisatiestructuur losgelaten. De organisatieontwikkeling is gepaard gegaan met de introductie van verschillende begrippen, zoals ‘domeinen’, ‘strategiegroepen’, ‘propositiemanagement’, ‘en ‘enterprise architectuur’

Ambitie van de directie is, nog steeds, om de KB te ontwikkelen tot een wendbare en weerbare organisatie. Daarbij is de gedachte dat *externe* netwerksamenwerking ook tot *interne* veranderingen moet leiden. Volgens de directie is dat niet altijd gemakkelijk ‘met een organisatie die tegelijk een

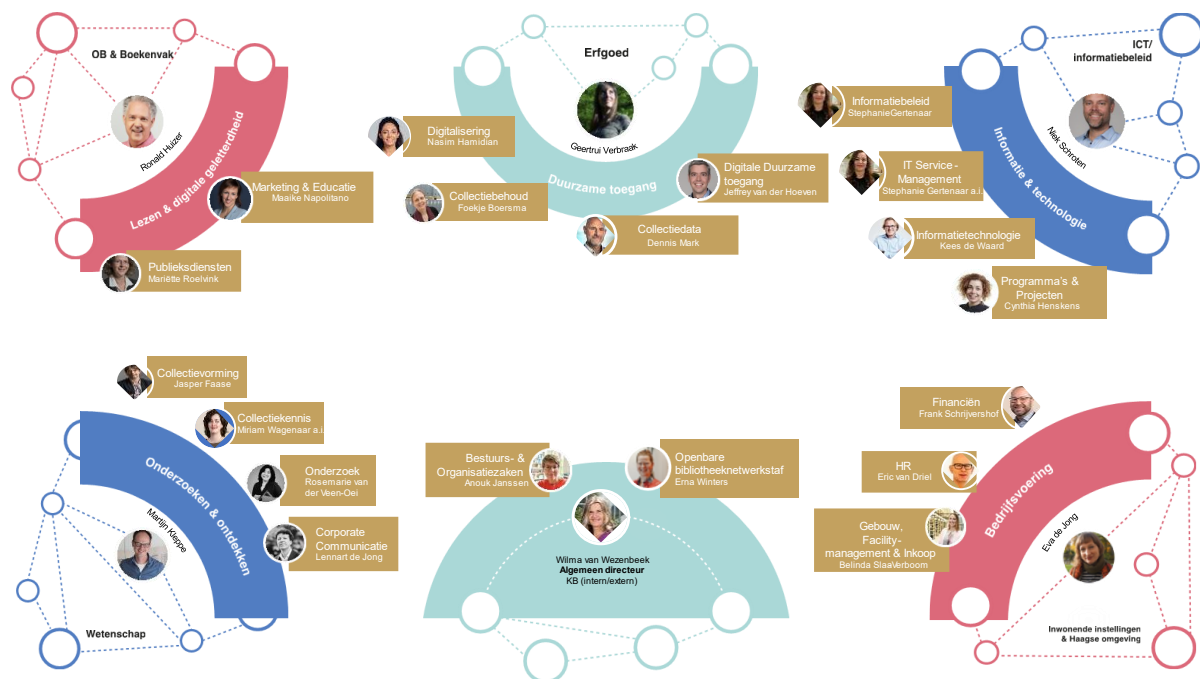
³² De introductie van een raad van toezicht vergt, gelet op het vigerende kabinetsbeleid voor zelfstandige bestuursorganen, een passende motivering.

³³ Bij zelfstandige bestuursorganen komt een eenhoofdig bestuur niet vaak voor. Om de afhankelijkheid van één functionaris te matigen kan gekozen worden voor een tweehoofdig bestuur (zoals in de praktijk bij de Kansspelautoriteit en de Nederlandse Zorgautoriteit) dan wel een meerhoofdig bestuur waarvan een van de leden tevens directeur is (zoals de huidige Nederlandse Emissieautoriteit).

³⁴ Denkbaar is ook dat een volgend bestuur bestaat uit minder leden, maar met ieder voor zich meer inzet (meer fte per bestuurder).

klassiek bureaucratische en behoudende lange termijn-oriëntatie heeft en een innovatieve, korte-termijn horizon’.

Het huidige organogram ziet er als volgt uit:



Figuur 2. Organogram van de KB.

Het directieteam wordt gevormd door de algemeen directeur en vijf directieteamleden (incl. plaatsvervangend directeur). Het directieteam neemt geen formele beslissingen, maar de algemeen directeur kan wel voorgenomen beslissingen met een of meer directieleden bespreken.

De leden van het directieteam leiden geen kolommen, van hen wordt verwacht dat zij de onderlinge en interne samenwerking versterken. De directieteamleden hebben drie rollen, namelijk portefeuillehouder van een strategisch doel, aanspreekpunt van een aantal afdelingshoofden én werkveldkenner voor een specifiek werkveld buiten de KB.³⁵

Veel lopend werk gebeurt in (achttien) afdelingen en teams (bijvoorbeeld salarisadministratie, collectiebehoud of dienstverlening in de leesalen). Sinds januari 2023 worden tien domeinen onderscheiden (waarbinnen teams actief zijn): Verwerken, Beheer, Zoeken & beschikbaar stellen, Leveren, Presenteren, Klant & Identiteit, Gegevensuitwisseling Bibliotheeknetwerken, Infra, Bedrijf en Werkplek. Naast programma's en projecten zijn multidisciplinaire teams ontstaan.

Percepties

In het kader van deze evaluatie is inbreng vanuit de KB verzameld via enkele gesprekken en een schriftelijke interne raadpleging, waarop 69 medewerkers hebben gereageerd.

- Uit de enquête en de gesprekken blijkt dat het belang van organisatieontwikkeling breed wordt onderkend, al is niet voor iedereen de strategische richting duidelijk en bestaat daarvoor niet altijd draagvlak. Ook de 'besturingsfilosofie' is niet voor iedereen helder. Binnen de KB gaan

³⁵ Een "werkveldverkenner" zet kennis en contacten van een werkveld in en is voor dat werkveld het gezicht vanuit de KB.

mensen verschillend om met veranderingen en deze hebben niet voor iedereen dezelfde consequenties.

- Er zijn kritische opmerkingen gemaakt over de bureaucratische structuur, de hiërarchische besluitvorming en het gebrek aan duidelijke prioritering van projecten. Medewerkers vragen om een meer 'agile' aanpak, transparanter leiderschap en een duidelijkere focus op strategische doelen.
- Rollen en verantwoordelijkheden zijn volgens sommige respondenten niet altijd duidelijk. De ontwikkeling naar een nieuwe invulling voor directieleden en afdelingshoofden is nog niet voldoende gesteund door de bedrijfsprocessen. Medewerkers raken overbelast. Het is moeilijker om budgetten te koppelen aan doelen dan aan sectoren.
- Een aantal respondenten loopt aan tegen een gebrek aan communicatie en samenwerking en spreekt van een 'eilandencultuur', waarin onderdelen weinig van elkaar weten.
- Kritiek is ook dat er te veel wordt gepraat en te weinig uitgevoerd. De (te) grote overlegcultuur leidt tot traagheid in de besluitvorming. Er is behoefte aan meer zakelijkheid en doortastendheid. Besluitvorming verloopt te langzaam en het ontbreekt volgens sommige respondenten aan duidelijk leiderschap en prioriteiten.

Het directieteam van de KB ziet de organisatorische veranderingen als een voortdurend proces, waarin lessen worden geleerd. Zo is duidelijk geworden dat mensen behoefte hebben aan een 'thuisbasis', waar zij bij horen. De budgetten zijn inmiddels gekoppeld aan afdelingen en domeinen, wat meer overzicht moet geven. Ook is gebleken dat medewerkers en managers meer begeleiding kunnen gebruiken. Het gaat immers niet alleen om verandering van de structuur maar ook om aanpassingen in de cultuur. Binnen de organisatie zou hierover meer het gesprek moeten worden gevoerd.

Een aantal van de interne aandachtspunten wordt ook buiten de KB herkend. De organisatie kan voor de buitenwereld ondoorzichtig zijn en roept de vraag op of verantwoordelijkheden voldoende zijn geborgd. Men ziet overleg zonder besluitvorming en zonder duidelijke organisatiestructuur. Een aantal respondenten van de schriftelijke externe raadpleging wijst op een gebrek aan coördinatie, visie en prioriteiten binnen de KB, naast een versnipperde informatievoorziening en trage processen.

Kritiek is er ook op een te sterke focus op interne processen en overleg, wat leidt tot een gebrekkige verbinding met externe partners en gebruikers. De inrichting van de organisatie vergt veel tijd en energie, wat merkbaar is in de communicatie naar buiten. Een aantal respondenten zou meer betrokken willen worden bij strategische beslissingen en de nieuwbouwplannen van de KB. Er is ook kritiek op de aanpak van het proces ter voorbereiding van de verhuizing en de impact op andere projecten en budgetten.

3.2.2 Conclusie KWINK

De wens om 'opgavegericht' te werken heeft geleid tot aanpassingen in de organisatie, waarin de KB veel energie heeft gestoken. Het is logisch dat de organisatie-inrichting onderhevig is (geweest) aan veranderingen. De ontwikkeling van de KB als (netwerk)organisatie in relatie tot haar omgeving heeft ook gevraagd om herijking van de interne inrichting. Daarbij past een ontwikkeling van (verkoerde) afdelingen naar (opgavegerichte) teams, die beter geschikt zijn voor de externe dienstverlening en relaties. De gekozen aanpak was een geleidelijke en stapsgewijze: niet via een integrale reorganisatie maar via een reeks van opeenvolgende, kleinere veranderingen.

Er is nog wel ruimte voor verbetering. Voor mensen buiten de KB is het niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor medewerkers is de aansluiting tussen de (meer abstracte) besturingsfilosofie en de (meer concrete) consequenties op de werkvloer niet altijd helder. Uit de gesprekken en de

enquête blijkt dat er door medewerkers verschillend wordt gedacht over de veranderingen: er zijn indicaties dat de ambities van de leiding ‘over de hoofden heen’ gaan van medewerkers. De interne besluitvorming kan meer voortvarend. De interne organisatie en werkwijze dragen dus nog risico’s voor de doeltreffendheid (door onduidelijkheid, intern en extern) en doelmatigheid (ook door uitstroom). Het is een belangrijke les van de afgelopen jaren dat medewerkers moeten worden meegenomen in de veranderingen. Dit vraagt van het management om oog te hebben voor de consequenties voor individuele medewerkers en voor de verschillen tussen medewerkers. Ook is het belangrijk te beseffen dat een succesvolle ontwikkeling van een organisatie niet alleen afhangt van de structuur, maar zeker ook van de processen (werkwijze) en het gedrag (cultuur). Voor draagvlak is het nodig om te investeren in vroegtijdige betrokkenheid en inbreng en om geregeld onderzoek te doen onder medewerkers. Ook voor externe stakeholders geldt dat zij in de gelegenheid moeten worden gesteld om inbreng te leveren. Belangrijk aandachtspunt is dat de structuur en werkwijze begrijpelijk – en dus niet te ingewikkeld – zijn.

Aanbeveling 2:

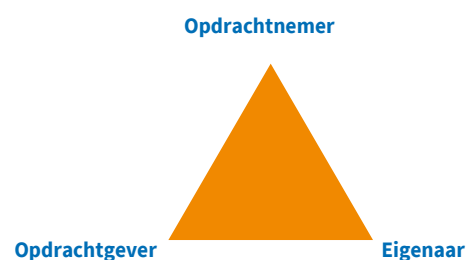
We bevelen de KB aan om te investeren in draagvlak voor de ontwikkeling van de organisatie bij medewerkers en bij de buitenwereld, de structuur en hoofdtaken overzichtelijker en begrijpelijker te maken voor medewerkers en buitenwereld en frequenter medewerkers(tevredenheids)onderzoek uit te voeren.

3.3 Externe governance

3.3.1 Beschrijving

In de relatie tussen zbo en departement zijn drie rollen te onderscheiden, conform de Circulaire governance ten aanzien van zelfstandige bestuursorganen (hierna: *Circulaire governance ten aanzien van zbo's*):

- De rol van de **opdrachtgever(s)** van het zbo KB. Deze rol wordt vervuld door twee beleidsdirecties van OCW. Deze (twee) opdrachtgevers kijken vooral naar de taken die het zbo uitvoert en zijn beleidsverantwoordelijk voor de wetgeving waarin de taken bij het zbo zijn belegd (in dit geval de WHW en de Wsob).
- De rol van **eigenaar** van het zbo KB. Deze rol wordt vervuld door een directeur-generaal van het ministerie van OCW. De eigenaar is vooral aanspreekbaar op vraagstukken die het zbo als organisatie betreffen.
- Het zbo zelf vervult de rol van zogenaamd **opdrachtnemer**. Het zbo richt zich op de uitvoering van de taken.



Figuur 3. Driehoek externe governance van een zbo.

Feiten

De volgende ontwikkelingen hebben zich voorgedaan:

Werking driehoek

Tussen de KB en het ministerie van OCW vonden tot 2023 ambtelijke overleggen plaats, maar er was geen geïnstitutionaliseerd driehoeksoverleg. Daarin is verandering gekomen met een brief van het ministerie van OCW in 2023. De rollen van eigenaar en opdrachtgever zijn nu expliciet gemaakt en op verschillende plekken belegd. In het najaar van 2023 heeft op initiatief van de directeur-generaal Hoger

Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap & Emancipatie (HBWE) het eerste driehoeksoverleg plaatsgevonden tussen eigenaar, opdrachtgevers en opdrachtnemer (KB). In januari 2025 heeft het tweede driehoeksoverleg plaatsgevonden.

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen stelt eisen aan de relatie tussen de minister en de KB. Zo volgt hieruit dat het bestuursreglement moet worden goedgekeurd door de minister (artikel 11). De goedkeuringsprocedure is, na overleg tussen de KB en het ministerie, niet toegepast op het laatst vastgestelde bestuursreglement.

Ook na de periode die nu is geëvalueerd zijn de rollen binnen de driehoek in ontwikkeling (zie hierna). ABDTOPConsult werkt (ten tijde van deze evaluatie) aan een advies over de invulling van driehoeksrelatie en de eigenaarsfunctie binnen het ministerie van OCW.

Eigenaar

Het ministerie van OCW kende in de afgelopen jaren, anders dan andere ministeries, geen centrale eigenaarsfunctie bij een (plaatsvervangend) secretaris-generaal. Taken die hierbij horen werden uitgevoerd door OWB. De directeur-generaal HBWE vervulde de rol van eigenaar.

Sinds 1 juli 2022 is er binnen het ministerie een centrale eenheid Eigenaarsadvisering zbo's, die de verschillende eigenaren ondersteunt. De bedoeling hiermee was het intensiveren en professionaliseren van de relatie tussen het ministerie en zbo's door vanuit de rol van de eigenaar het gesprek te starten, inhoudelijk te begeleiden en te borgen. Er is wekelijks contact tussen Eigenaarsadvisering en de counterpart bij de KB.

Met ingang van 1 februari 2025 heeft het ministerie van OCW een plaatsvervangend secretaris-generaal gekregen, die zich onder meer bezighoudt met de relatie met uitvoeringsorganisaties.³⁶

Opdrachtgeverschap

Het opdrachtgeverschap van de KB berust van oorsprong bij de directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid (OWB, binnen het directoraat-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie (DGHBWE)). Sinds de inwerkingtreding van de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) in 2015 is ook de directie Media & Creatieve industrie (M&C binnen het directoraat-generaal Cultuur en Media) een opdrachtgever geworden.³⁷ De directies OWB en M&C hebben hun samenwerking in de evaluatieperiode geïntensiveerd. De opdrachtgevers hebben een zeswekelijks overleg. Er is daarnaast binnen OCW wekelijks overleg tussen accounthouders van M&C, OWB en eigenaarsadvisering. Daarbij kunnen anderen aansluiten.

Andere ministeries

Het opdrachtgeverschap berust bij het ministerie van OCW, maar de KB voert ook activiteiten uit op het terrein van andere ministeries.³⁸ Enkele voorbeelden:

- De KB ontvangt overheidsbijdragen en subsidies van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. In 2023 ging het om de AI Parade, het Programma Digitaal Burgerschap en het Programma Digitale Inclusie.

³⁶ Vanaf de zomer 2024 vervulde een kwartiermaker de rol van plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG). Per 1 februari 2025 heeft het ministerie van OCW een pSG, die zich onder meer zal bezighouden met de relatie met uitvoeringsorganisaties.

³⁷ Er is ook contact tussen de KB en de directie Erfgoed en Kunsten van OCW, via het Netwerk Digitaal Erfgoed.

³⁸ Er zijn ook relaties met – samenwerkingsverbanden van – andere overheden. Zo is de KB zelfstandig partij in het Bibliotheekconvenant, samen met het ministerie van OCW, het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) en de Stichting Samenwerkende POI's Nederland (SPN).

- In het Programma Indisch Erfgoed Digitaal werkt de KB samen met het Indisch Herinneringscentrum (IHC) en het Netwerk Oorlogsbronnen (NOB). Het programma wordt gefinancierd door het ministerie van VWS.
- De KB is ook benaderd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor een pilot-programma over ‘leven lang ontwikkelen’. Daartoe is door SZW budget overgemaakt aan het ministerie van OCW. De KB legt verantwoording af aan SZW, die dit doorgeeft aan OCW.

Huisvesting

Net als in de vorige evaluatieperiode heeft het vraagstuk van (her)huisvesting veel interne en externe aandacht geleverd. In 2017 werd in beginsel besloten tot nieuwbouw.³⁹ Het onderwerp heeft in de geëvalueerde periode prominent op elke agenda van de ABC-vergaderingen gestaan. Aan de hand van de verslagen en gesprekken kan de volgende – beknopte – reconstructie worden gemaakt van het verloop van de discussie binnen de driehoek:

- Het beleidsplan 2019 – 2022 benoemt dat het huidige gebouw niet geschikt is voor de toekomst en dat een renovatie kostbaarder blijkt dan nieuwbouw. Er zijn plannen gemaakt voor een nieuw magazijn voor de fysieke collectie op een andere plek dan in het publieksgebouw, waarbij het klimaat en veiligheidsregime geoptimaliseerd wordt. De voorbereidingen voor deze verhuizing zijn al begonnen. De verwachting van de KB is dat het magazijn in het tweede kwartaal van 2027 wordt opgeleverd door het Rijksvastgoedbedrijf.
- In 2019 verkent de directeur van de KB, in gesprek met de gemeente en het Rijksvastgoedbedrijf, mogelijkheden voor huisvesting. Er komen verschillende opties voor een nieuwe locatie aan de orde, maar die lopen telkens op niets uit.
- In 2020 groeit bij het ABC de ontevredenheid over de rol van de gemeente en het Rijksvastgoedbedrijf. In december volgt een gesprek met de minister van OCW. Afgesproken wordt om tot uitgangspunten en een stappenplan te komen.
- In 2021 spreekt het ABC een voorkeur uit voor de huidige locatie en gaat daarover opnieuw in overleg met OCW. Het ABC vreest dat er onomkeerbare besluiten worden genomen en oriënteert zich op nieuwe opties.
- In 2022 wordt het probleem als acuut ervaren. Het Rijksvastgoedbedrijf schrijft in februari een rapport over de gebreken van het huidige gebouw, welke is gericht aan zowel de KB als het ministerie van OCW. Het ABC en DGHBE achten het noodzakelijk om met elkaar te praten. In het najaar start op verzoek van OCW Hans van der Vlist als ‘verkenner’ en draagt OCW € 6,5 miljoen extra bij om de belangrijkste risico’s in de huisvesting bij voorrang aan te pakken. Van der Vlist komt in 2023 tot het advies van herhuisvesting van de KB op de huidige locatie, waarbij andere gebruikers elders huisvesting moeten vinden.
- In 2023 spreekt ook het ABC de voorkeur uit voor de huidige locatie. De KB krijgt van OCW commitment voor het meerjarig instandhoudingsplan ten aanzien van het huidige pand (tot en met 2028 tezamen € 31 miljoen). In het (eerste) driehoeksoverleg spreken de KB en OCW over en weer hun tevredenheid uit over de verbeterde samenwerking.
- Sinds 2024 bereidt de KB zich voor op de verhuizing van de collectie naar de Harnaspolder. De hoop is dat de bouw begin 2025 kan beginnen en dat het nieuwe magazijn in 2027 kan worden opgeleverd. Vervolgens zal het nog tot 2029 duren voordat de gehele collectie is verplaatst. Voor de publieks- en kantoorfunctie van de KB wordt daarnaast voor drie tot vier jaar tijdelijke huisvesting gezocht vanaf 2028, zodat de bestaande huisvesting kan worden verbouwd tot een nieuw publieksgebouw.

³⁹ Evaluatie 2019, blz. 11.

Percepties

Zowel vanuit OCW als vanuit de KB zijn in de afgelopen periode knelpunten ervaren in de onderlinge relatie.

- **Ontwikkeling driehoek.** Zowel bij het ministerie van OCW als bij de KB bestaat tevredenheid over de start van driehoeksoverleggen onder leiding van de eigenaar. Bij de KB bestond onvrede over de wijze van overleg door OCW. Op bestuurlijk niveau werd de voorzitter van het ABC als aanspreekpunt gebruikt door de directeur-generaal. Inmiddels is er ook direct contact tussen de algemeen directeur van de KB en directeur-generaal (eigenaar) bij het ministerie van OCW en hebben directieleden van de KB rechtstreeks overleg met de opdrachtgevende directies van OCW. Vanuit het perspectief van het ministerie van OCW zijn er veel overleggen met de KB. In de ogen van het departement is het een positieve ontwikkeling dat er rechtstreeks overleg is met zowel de directeur als de leden van het directieteam.
- **Invulling eigenaarsrol.** In de perceptie van de KB pakte het ministerie van OCW de eigenaarsrol lange tijd niet of niet voldoende op, terwijl omgekeerd de indruk bestond dat de KB die betrokkenheid afhield. Er is bij de KB waardering voor de veranderingen bij het ministerie van OCW. Het nieuwe driehoeksoverleg vanaf 2023, onder leiding van de directeur-generaal HBWE, wordt gezien als een positieve ontwikkeling. Ook binnen OCW bestaat tevredenheid, ook over de professionalisering van de eigenaarsadvisering. Bij het ministerie van OCW wordt erop gewezen dat in huidige constellatie een directeur-generaal de eigenaar is, terwijl een aan hem ondergeschikte directeur de rol van opdrachtgever vervult. Daarmee is de situatie anders dan bij andere ministeries, waar eigenaar- en opdrachtgeverschap strikter gescheiden zijn en de functionarissen zich niet in een hiërarchische relatie tot elkaar bevinden.
- **Verschillen in opdrachtgeverschap.** De opdrachtgevende directies van het ministerie van OCW hebben van origine een verschillende benadering naar de KB, die voortkomt uit de verschillen tussen WHW en Wsob. In de ogen van de KB bewaarde de directie OWB van oudsher afstand tot de KB als de nationale bibliotheek, terwijl M&C de KB meer benadert als ‘een instrument van beleid’, in het kader van de uitvoering van het openbare bibliotheekbeleid (Wsob). De KB heeft de verschillen tussen opdrachtgevers als problematisch ervaren en heeft een ‘integrale benadering’ gemist. Waar de ene directie koos voor afstand (‘laissez-faire’) naar een eigenstandige organisatie, wilde de ander de KB meer sturen als een uitvoerder van beleid.⁴⁰ De KB voelde een ‘spagaat’ door de verschillen tussen opdrachtgevende directies op het gebied van aandacht (meer of minder), financiering (geoormerkt of lumpsum) en verwachtingen (meer of minder dwingend). De KB miste een integrale benadering vanuit OCW. Inmiddels is in de driehoek, onder leiding van de eigenaar, afgesproken dat opdrachtgevers en opdrachtnemer met elkaar in gesprek zullen gaan bij een eventuele ‘opkomende spagaat’. Voor de KB zijn de opdrachtgevende directies inmiddels meer naar elkaar toe gegroeid. Op het gebied van M&C heeft het opdrachtgeverschap zich ontwikkeld. M&C wil de KB steun bieden, maar ook tijdig inzicht krijgen in bijvoorbeeld financiële ontwikkelingen en waar nodig duidelijke opdrachten meegeven. De andere opdrachtgevende directie (OWB) heeft in het afgelopen jaar de eigen beleidstheorie aangescherpt, waardoor ook op dit terrein de verwachtingen ten opzichte van de KB zijn aangescherpt en indicatoren zijn vastgesteld. De directie OWB en de KB zijn met elkaar in gesprek over de reikwijdte van het takenpakket en de

⁴⁰ In de vorige evaluatie was al ingegaan op de relatie met het ministerie van OCW en specifiek op de betrokkenheid van twee verschillende directies. ‘De informatie-uitwisseling tussen deze directies verloopt niet altijd vloeiend. Daardoor zijn ze soms niet op de hoogte van alle instructies die soms met elkaar op gespannen voet staan. Dit leidt tot een uitermate ondoorzichtig contact tussen de KB en het ministerie, met een potentieel gevaar voor vertraging in de besluitvorming en op alle fronten een gebrek aan doelmatigheid.’

doelgroepen. OWB maakt in de rolverdeling naar eigen zeggen nu een onderscheid tussen *wat* en *hoe*: OCW gaat daarbij over de vraag *wat* de KB doet en de KB over *hoe* het gebeurt.⁴¹ Hierover wil de KB nog van gedachten wisselen.

- **Betrokkenheid.** Vanuit het perspectief van het ministerie van OCW is het ministerie laat betrokken geraakt bij de belangrijke ontwikkeling van digitale collectievorming, terwijl de KB erop wijst dat de keuze voor digitale collectievorming al in 2002 is gemaakt en is opgenomen in beleidsplannen. OCW ziet de keuze voor *digital first* als een keuze van de KB zelf, die bij het ministerie pas echt op tafel kwam toen de financiële consequenties duidelijk werden en deze niet meer door de KB konden worden gedragen. Toen werd de afweging ‘onder de motorkap’ duidelijk. In reactie op het beleidsplan 2023-2026 schrijven de bewindspersonen van OCW: ‘Wij zijn in gesprek met u over de haalbaarheid van de uitvoering van de huidige wettelijke taak op het gebied van de collectievorming, ook in het licht van de financiële en juridische consequenties hiervan.’⁴²

In de discussie over huisvesting bestond buiten de KB de indruk dat de KB betrokkenheid van het ministerie van OCW afhield. Omgekeerd was de indruk bij de KB dat het ministerie van OCW zich juist afzijdig hield (waar hulp geboden was) en de discussie overliet aan het Rijksvastgoedbedrijf. De politieke leiding was hierbij niet betrokken. Sinds de KB hulp inriep, heeft het ministerie van OCW een actievere opstelling gekozen, met name door de inzet van de directeur-generaal, een adviseur en een speciaal aangestelde ‘verkenner’.

Reikwijdte driehoek. De KB heeft eigen contacten met derden, bijvoorbeeld over (nieuwe) activiteiten en de financiering daarvan. Deze activiteiten kunnen raken aan bestaande taken en daarmee ook aan de financiering van de KB door OCW. Perceptie van M&C is dat dit de samenwerking met de KB bemoeilijkt. Andere ministeries zijn niet zelf vertegenwoordigd in de driehoek.

3.3.2 Conclusie KWINK

De relatie tussen het ministerie van OCW en de KB heeft zich met name aan het eind van de evaluatieperiode in een positieve richting ontwikkeld, maar de veranderingen zijn nog pril. Er zijn geen uitgewerkte werkafspraken tussen OCW en de KB, maar er is in de praktijk wel gewerkt aan de onderlinge relaties.⁴³ De rollen van eigenaar en eigenaarsadvisering zijn expliciet belegd. De verschillen in benadering tussen de twee opdrachtgevers zijn minder groot geworden. Het ministerie en de KB weten elkaar beter te vinden, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en digitalisering. Het driehoeksoverleg is opgestart, maar er is nog geen vaste plaats ingeruimd voor het gesprek over activiteiten in opdracht of op verzoek van andere departementen. Deze relaties dienen tenminste op de agenda van het driehoeksoverleg te staan, maar kunnen er ook toe leiden dat andere ministeries als opdrachtgever worden vertegenwoordigd.

Het ministerie van OCW geeft ruimte en de KB neemt verantwoordelijkheid, maar samenspel tussen beleid en uitvoering kwam niet of laat tot stand. Als zbo kan en moet de KB zelfstandig opereren. Het is daarom niet onlogisch dat de organisatie zelf veel verantwoordelijkheid neemt en bijvoorbeeld

⁴¹ Deze benadering sluit aan bij de oproep die publieke dienstverleners deden in de *Staat van de uitvoering 2022*: “Als politiek en departementen zich concentreren op de vraag **wat** zij willen bereiken, geef de uitvoering dan het voortouw in het gesprek over **hoe** die doelen in de praktijk gerealiseerd kunnen worden.

⁴² Kamerstukken II 2022/23, 36 200 VIII, nr. 244.

⁴³ De *Circulaire governance ten aanzien van zbo's* gaat ervan uit dat departementen en zbo's werkafspraken maken die recht doen aan de onderlinge verantwoordelijkheden van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarin kan de governance-relatie worden beschreven en uitgewerkt.

problemen zelf probeert op te lossen waar dat ook kan. Het is om dezelfde reden ook goed dat het ministerie daartoe ruimte biedt.

We constateren daarbij wel dat het onderlinge gesprek over belangrijke vraagstukken in de driehoek niet of relatief laat ten volle werd gevoerd.⁴⁴ Dit gesprek liet lang op zich wachten (pas als de nood aan de man kwam, bijvoorbeeld omdat financiële middelen niet toereikend bleken) of kon zelf lang duren en niet leiden tot besluitvorming, waarbij escalatie naar een hoger ambtelijk (laat staan politiek) niveau niet snel werd gezet om knopen door te hakken. Dit haperende samenspel heeft een negatieve invloed op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie, omdat het uiteindelijk meer tijd vergt om de vraagstukken goed te ‘tackelen’.

Vooruitkijkend vragen we aandacht voor dat samenspel, te meer er nog diverse indringende vraagstukken liggen (huisvesting, budgettaire consequenties van digitale collectievorming, bestuursvorm). Een goed samenspel tussen de KB en het ministerie draagt bij aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie.⁴⁵ Zij moeten elkaar tijdig weten te vinden om de koers uit te zetten voor de langere termijn. De voortgang van belangrijke dossiers is gediend met vroegtijdig contact met - en waar nodig escalatie naar of bescherming door – het ministerie en de minister. Dat is belangrijk voor de effectiviteit, ter bevordering van de voortgang van belangrijke issues, maar ook voor de legitimiteit van keuzes. De KB heeft zowel de positie als de kennis en expertise om keuzes te maken, maar heeft in voorkomende gevallen ook dekking en steun nodig vanuit het ministerie en de minister. Omgekeerd behoeft beleid inbreng vanuit het perspectief van uitvoering.

Om het samenspel te bevorderen zijn werkafspraken nodig.⁴⁶ Daarbij kan worden aangesloten bij inzichten van elders.⁴⁷ Het samenspel vraagt om een brede gespreksagenda, over verschillende onderwerpen van gemeenschappelijk belang, met aandacht voor de gezamenlijke visie op de ontwikkeling van de KB, op de rol van de KB bij beleidsvorming en de rol van het ministerie bij keuzes in de uitvoering en op de opbouw en uitwisseling van kennis. Ook de verhouding met andere ministeries dient daarbij aan de orde te komen.⁴⁸

Aanbeveling 3:

We bevelen OCW en KB aan om het samenspel te bestendigen en te versterken via werkafspraken, met specifieke aandacht voor het tijdig agenderen en gezamenlijk adresseren van vraagstukken

⁴⁴ Voorbeelden hiervan zijn huisvesting, het bestuursmodel, (financiële consequenties van) de digitale collectie en de vaststelling van de doelgroepen van de KB.

⁴⁵ Zie Andersson Elffers Felix, *Heldere kaders voor soepel samenspel, Toekomstverkenning*, blz. 31 (2021).

⁴⁶ De *Circulaire governance ten aanzien van zbo's* beveelt aan departementen aan om in overleg met een zbo – regelmatig te actualiseren – werkafspraken te maken die recht doen aan de onderlinge verantwoordelijkheden en die resulteren in een complete beschrijving van de governance-relatie tussen ministerie en zbo.

⁴⁷ Werk aan Uitvoering, *Tips en tricks voor het organiseren van een gesprek over de samenwerking in de ambtelijke driehoek*, juni 2023. In het kader van het programma WaU worden vijf samenwerkingsprincipes onderscheiden: heldere afspraken, vertrouwen, gelijkwaardigheid, rolbewustzijn, gezamenlijke opgavegericht werken.

⁴⁸ Zie ook ABDTOPConsult, *Verbeter de werking!! Rollen in de sturing van uitvoeringsorganisaties in de Rijksdienst*, 2017. Op de agenda tussen eigenaar en opdrachtnemer horen volgens ABDTOPConsult: taken en middelen, de organisatie op de langere termijn, verantwoording en de eigenaar als werkgever.

4. Doeltreffendheid

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandelen we de doeltreffendheid van de KB. In het kader van de doeltreffendheid van de KB, beantwoorden we verschillende onderzoeksvragen (zie tabel 3).

Onderdeel	Onderzoeksvragen
Beleidstheorie	• In hoeverre sluiten de doelstellingen van de KB aan op de doelstellingen van OCW? • Welke resultaten en effecten van het gevoerde beleid van de KB dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van OCW?
Doeltreffendheid	• In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doeltreffend gefunctioneerd?
Aanbevelingen	• In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

Tabel 3. Onderzoeksvragen doeltreffendheid.

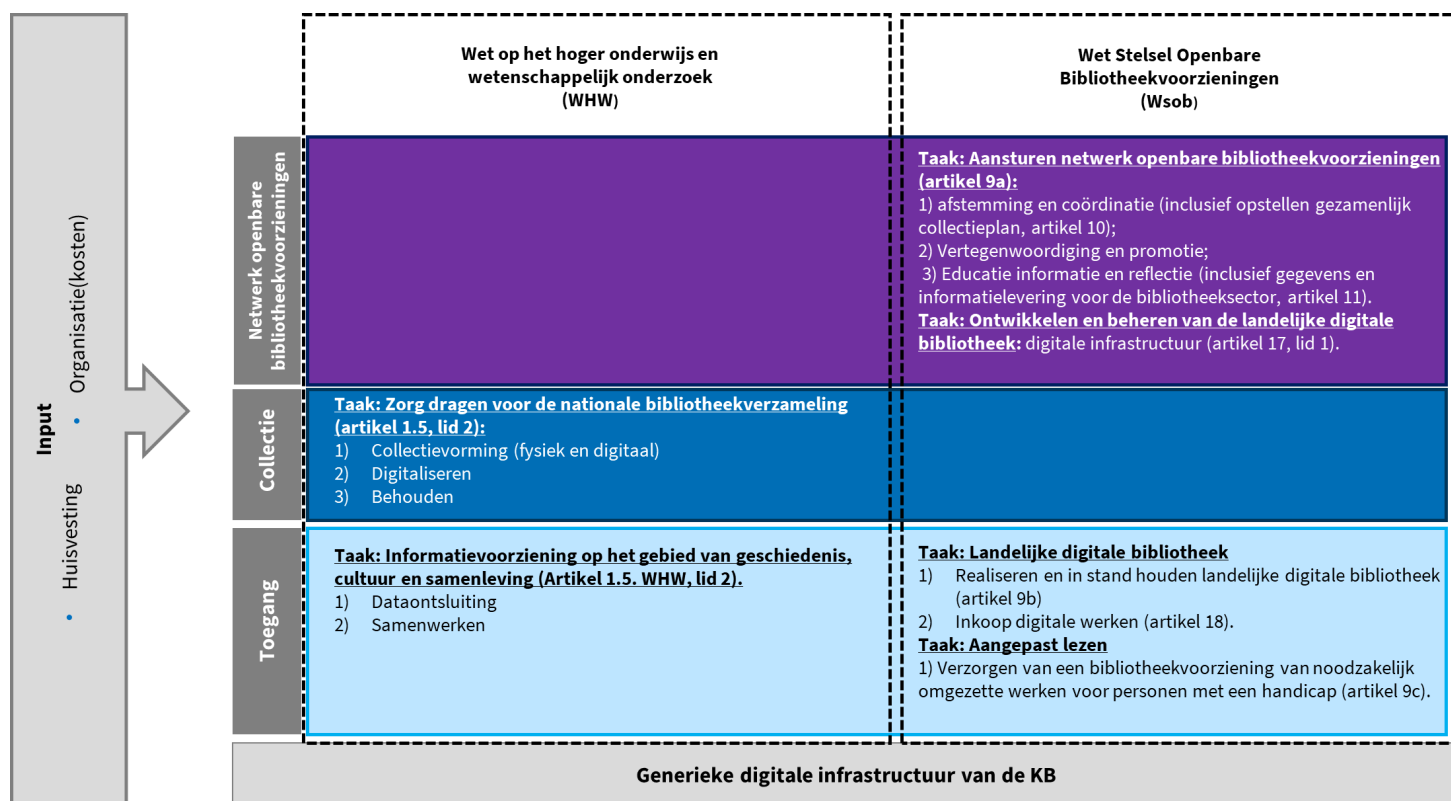
We starten het hoofdstuk met een beschrijving van de generieke digitale infrastructuur van de KB. Deze infrastructuur bestaat uit alle IT-systemen van de KB. De generieke digitale infrastructuur is an sich geen wettelijke taak en we trekken dan ook geen conclusies over dit onderwerp. We beschrijven de generieke digitale infrastructuur wel, omdat dit basis vormt voor de digitale activiteiten van de KB en omdat er een grote inzet van mensen en middelen mee gepaard is gegaan in de evaluatieperiode.

Vervolgens beschrijven we de wettelijke taken van de KB. Deze taken hebben wij verdeeld over een drietal ‘hoofdtaken’, en per hoofdtak behandelen we vervolgens de activiteiten die de KB heeft uitgevoerd rondom die taak en de in de evaluatieperiode behaalde resultaten (paragraaf 4.3 tot en met paragraaf 4.5). De hoofdtaken die we onderscheiden zijn: Collectie, Toegang en Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen (zie figuur 4). Voor extra verdieping is aanvullende beschrijvende informatie opgenomen in de bijlage.

Aan het einde van iedere paragraaf (waarin een hoofdtak wordt behandeld) worden onze conclusies gepresenteerd ten aanzien van de doeltreffendheid van de KB op die hoofdtak.

Vervolgens gaan we in paragraaf 4.6 in op de aansluiting van de doelen, en taakuitvoering van de KB op de beleidstheorie van het ministerie van OCW.

Voor onze taakoverstijgende conclusie over de doeltreffendheid verwijzen we naar paragraaf 4.7.



Figuur 4. Overzicht wettelijke taken van de KB.

4.2 Beschrijvend: Generieke digitale infrastructuur

Ontwikkelingen in de digitale infrastructuur

De KB beschikt over een generieke digitale infrastructuur die zowel de WHW- als WSOB-taken ondersteunt. Gedurende de evaluatieperiode heeft de KB deze digitale infrastructuur voor een groot deel vernieuwd en gemigreerd. Deze vernieuwing was vanwege verschillende redenen noodzakelijk voor de KB.⁴⁹ Verouderde infrastructuur vormt een mogelijk risico voor bijvoorbeeld goede informatiebeveiliging. Daarnaast speelden toekomstbestendigheid, flexibiliteit en kostenbesparing een rol. Om de digitale infrastructuur te vernieuwen, heeft de KB de afgelopen jaren verschillende projecten uitgevoerd. We lichten hier de twee grootste programma's toe (Emersa en Nieuw Digitaal Magazijn).

Voor de start van de programma's draaide het digitaal magazijn van de KB op een datacentrum dat was gevestigd bij de KB zelf. Dit datacentrum dateerde uit 2012 en moest worden vernieuwd. Dit gebeurde onder het Data Center Transformatie programma Emersa, kortweg: Emersa.⁵⁰ Het Emersa in de KB behelst de migratie van de intern gehoste systemen vanuit het KB data center in Den Haag naar de twin data centers van ODC Apeldoorn (Belastingdienst). In deze transformatie worden alle systemen zodanig uitgevoerd dat ze gedistribueerd over de beide data centers uitgevoerd kunnen worden en dat ook automatisch doen, als er één data center uitvalt. In de migratie wordt een technology refresh

⁴⁹ KB, De (vernieuwde) generieke digitale infrastructuur van de KB (intern document).

⁵⁰ Ministerie van BZK, Rapportage Grote ICT-activiteiten 2023, p. 342-343.

doorgevoerd van de servers, de data opslagsystemen, de netwerken, de virtualisatiesoftware en de geautomatiseerde inrichting van de infrastructuur.⁵¹

In 2018 is de KB gestart met het programma Nieuw Digitaal Magazijn (NDM). Het doel was om in vier jaar tijd een nieuwe opslag, een nieuw digitaal magazijn met de hele digitale collectie te creëren en het programma fungeerde als vliegwiel voor nieuwe Agile manieren van werken..⁵² De beoogde doorlooptijd is op dat moment vier jaar (tot en met 2021) met een geschatte investering van € 11,5 miljoen.⁵³ Eind 2021 wordt dit oorspronkelijke plan bijgesteld: het doel wordt om eind 2023 de nieuwe werkwijze voor één contentstroom van de digitale collectie operationeel krijgen, in plaats van voor de gehele collectie. De migratie van de gehele collectie duurt op het moment van het opstellen van het nieuwe plan naar verwachting nog 5 tot 7 jaar. Het programma NDM liep af in november 2023, met de totale gerealiseerde uitgaven van € 13,5 miljoen.⁵⁴ De verdere migratie van de rest van de collectie is ondergebracht in de huidige werkpraktijk en bestaat dus niet meer als een los programma.

CIO-oordelen Emersa en NDM

Een CIO-oordeel is een strategische evaluatie van projecten met een grote ICT- component met een budget van meer dan 5 miljoen euro. Een project kan niet starten of doorgaan zonder een positief CIO-oordeel. Sinds 2015 geldt deze verplichting ook voor een zelfstandig bestuursorgaan zoals de KB.⁵⁵ Over zowel Emersa als het NDM is een CIO-oordeel gegeven.

In het CIO-oordeel van december 2022 krijgt het programma Emersa een oranje/groen oordeel. Dat wil zeggen dat het CIO OCW een geslaagde implementatie zeer waarschijnlijk acht, maar dat er voortdurend zal moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.⁵⁶ De conclusie van het rapport luidde dat het programma Emersa een goed gestructureerd ICT-programma is met een duidelijke scope en veel aandacht vanuit het management. Het programma Emersa biedt volgens de CIO OCW 'het fundament voor een duurzaam behoud van de digitale collectie en is een randvoorwaarde voor het succes van het programma het NDM'. Wel wordt opgemerkt dat door overmacht de oplevering van het nieuwe datacenter in Apeldoorn is vertraagd, net als de levering van hardware. Dit leidt tot hoge dubbele kosten, omdat het oude datacenter nog in gebruik is terwijl het nieuwe nog niet (volledig) operationeel is.⁵⁷

Ook voor het programma NDM werd een oranje/groen oordeel gegeven. De conclusie was dat NDM met (te) grote ambities van start was gegaan in 2018, maar dat na aanpassing van de scope in 2021 deze nu wel realistisch is te noemen.⁵⁸ In een reactie geeft de KB aan dat zij zich herkennen in het (oranje/groene) oordeel.⁵⁹

⁵¹ <https://rijksictdashboard.nl/ict-activiteiten/95ef41c2-de5f-453c-b11e-89f1e9215fa9>.

⁵² CIO-oordeel programma Nieuw Digitaal Magazijn, november 2022.

⁵³ <https://www.rijksictdashboard.nl/ict-activiteiten/7f192710-fca5-490f-8b1f-d1ad5fdad541>.

⁵⁴ <https://www.rijksictdashboard.nl/ict-activiteiten/7f192710-fca5-490f-8b1f-d1ad5fdad541>.

⁵⁵ CIO-oordeel programma Emersa, december 2022.

⁵⁶ CIO-oordeel programma Emersa, december 2022.

⁵⁷ CIO-oordeel programma Emersa, december 2022, p. 1.

⁵⁸ CIO-oordeel programma Nieuw Digitaal Magazijn, november 2022, p. 1.

⁵⁹ KB, Reactie CIO oordeel programma NDM, februari 2023.

4.3 Taak: Collectie

4.3.1 Overzicht subtaken en doelen

De KB voert een aantal wettelijke taken/activiteiten uit, die wij hebben geclusterd onder het thema 'collectie'. Hieronder scharen wij alle taken/activiteiten van de KB die te maken hebben met de collectie van de KB. We beschrijven de taken, doelen, activiteiten en concrete resultaten die de KB in de afgelopen periode heeft behaald. Onder het thema 'collectie' vallen onze inziens de volgende taken en activiteiten, die in figuur 5 hieronder hoog over zijn samengevat.

Wettelijke taken KB om bij te dragen aan de beleidsdoelen van OCW			
WHW (artikel 1.5 lid 2)			
Overkoepelend uitgangspunt: het geschreven woord duurzaam bewaren en toegankelijk maken door digitale en fysieke collecties veilig te versterken en bewaren, met extra aandacht voor metadata en een nieuw magazijn.			
Activiteiten	Collectievorming	Digitalisering	Behouden
	Taak: het verwerven en duurzaam bewaren van nationale bibliotheekverzameling. • Collectioneren • Contentstrategie • Metadaten (incl. registratiefunctie Alma) • Informatie-uitwisseling • Fysieke collectie • Digitale collectie	Taak: zorgdragen voor de nationale bibliotheekverzameling, landelijke programma's voor digitalisering en bijdragen aan de internationale infrastructuur voor de duurzame toegankelijkheid van digitale wetenschappelijke publicaties • Digitaliseren gedrukte werken • Metadaten • Kennis en informatie-uitwisseling: NDE, IIPC, SURF, UKB, etc.	Taak: (preventieve) conservering voor het duurzame behoud van de nationale bibliotheekverzameling. • Fysiek magazijn • Beveiligde opslag • Insecten- en schimmelcontrole • Zorgen voor juiste klimaat (klimaatonderzoek). • Preventieplan KB • Duurzaam digitaal behoud • Programma NDM • Verpakken of ondersteunen. • Diensten: Database covering, Reverdi • Netwerken: NDE, OPF, CERL, Haags Preventienetwerk

Figuur 5. Overzicht taken 'Collectie'.

Taken

In deze paragraaf leggen we de focus op de taken en activiteiten die de KB uitvoert rondom haar **collectie**. Hieronder zetten we uiteen welke wettelijke taken hier concreet aan ten grondslag liggen. Het cluster 'collectie' bevat taken vanuit de WHW.

Taak	Wetsartikel
Collectievorming	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) Artikel 1.5. Instellingen voor wetenschappelijk onderzoek 1. Het zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling van geschreven, gedrukte en digitale publicaties (Artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1c reglement KB). Het bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen voor duurzaam behoud, beheer, ontsluiting en beschikbaarstelling van de nationale bibliotheekverzameling op haar werkterrein (artikel 1.5., lid 2 WHW en artikel 2.1f Reglement KB).
Digitaliseren	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) Artikel 1.5. Instellingen voor wetenschappelijk onderzoek 1. Het zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling van geschreven, gedrukte en digitale publicaties (Artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1c reglement KB). Het bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen voor duurzaam behoud, beheer, ontsluiting en beschikbaarstelling van de nationale bibliotheekverzameling op haar werkterrein (artikel 1.5., lid 2 WHW en artikel 2.1f Reglement KB).
Behouden	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) Artikel 1.5. Instellingen voor wetenschappelijk onderzoek 1. Het zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling van geschreven, gedrukte en digitale publicaties (Artikel 1.5, lid 2 WHW en artikel 2.1c reglement KB). Het bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen voor duurzaam behoud, beheer, ontsluiting en

Tabel 4. Taken ‘collectie’.

Doelen

Het **doel van de WHW** is het reguleren en waarborgen van de kwaliteit, innovatie en het faciliteren van maatschappelijk onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. In de WHW zijn taken en verantwoordelijkheden tussen het ministerie en onderwijs- en onderzoeksinstituten vastgelegd.⁶⁰

De taken die de KB uitvoert op basis van de WHW moeten bijdragen aan het onderzoeks- en wetenschapsbeleid van het ministerie van OCW. Het ministerie van OCW, directie onderzoeks- en wetenschapsbeleid (OWB) heeft voor het onderzoeks- en wetenschapsbeleid ook een doelenboom ontwikkeld. Deze doelenboom is voor de (evaluatie van de) KB van belang, omdat de taken van de KB ook (deels) moeten bijdragen aan de doelen van OCW op dit beleidsterrein. De doelen van OCW op het gebied van onderzoeks- en wetenschapsbeleid zijn:⁶¹

1. Versterken van het fundament;
2. Ruimte geven aan divers talent;
3. Vergroten van de maatschappelijke impact (van kennis uit onderzoek, red.).

Voor het uitvoeren van deze taken heeft de KB zelf verschillende **(strategische) doelen** geformuleerd in de evaluatieperiode:

- **Zorgen voor het geschreven woord:** vastleggen van het geschreven woord voor nu en in de toekomst. De KB wil nieuwe digitale werken op een stabiele en betrouwbare manier versterken en bewaren. De KB geeft extra aandacht aan haar metadata en werkt aan een nieuw magazijn voor fysieke collecties.⁶²
- **Duurzame toegang:** zorgen voor de nationale bibliotheekverzameling.⁶³ Om fysieke en digitale werken zichtbaar, bruikbaar en houdbaar en toegankelijk te houden voor toekomstige generaties.

In haar meest recente jaarverslag heeft de KB bovendien de volgende ambities geformuleerd, welke aansluiten bij de ambities uit het strategische beleidsplan:

- Inzetten op beschikbaar houden nationale bibliotheekverzameling voor volgende generaties.
- Inzetten op digitalisering van de collectie.⁶⁴

Voor het uitvoeren van de wettelijke taak ‘zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling’ zijn door het ministerie van OCW, directie OWB, in 2024 de volgende prestatie-indicatoren opgesteld:

Uitgangspunt	Toelichting	Indicatoren
Relevantie (zie ook paragraaf 4.4. ‘Toegang’)	De KB beschikt over een relevante collectie voor Sociale- en Geesteswetenschappers (SGW). ⁶⁵	#gebruik KB-collectie door SGW-wetenschappers.
Toekomstbestendigheid	De KB beschikt over een collectie die toekomstbestendig is.	Voldoen aan internationale standaarden en certificering: CoreTrustSeal certificering

⁶⁰ Zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2024-09-01>.

⁶¹ Zie bijlage bij: Aanpak monitoring en evaluatie van de voortgang op doelen van het onderzoeks- en wetenschapsbeleid & Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap.

⁶² KB (2018). Strategisch beleidsplan 2019 – 2022.

⁶³ KB (2022). Strategisch beleidsplan 2023 – 2026.

⁶⁴ KB (2022). Jaarverslag 2023.

⁶⁵ Onderdeel van de afspraak over deze indicator is dat de KB een diverse groep SGW-wetenschappers betreft bij de keuzes die gemaakt worden in het kader van de collectie. De KB rapporteert hierover jaarlijks in het jaarverslag.

Verbondenheid	De collectie van de KB is verbonden aan andere relevante collecties voor SGW-wetenschappers.	#linked datasets.
----------------------	--	-------------------

Tabel 5. Prestatie-indicatoren subtaak 'Collectie'.

In de onderstaande paragrafen zijn de feiten en percepties voor de verschillende subtaken die vallen onder collectie (collectievorming, digitaliseren en behouden) uitgewerkt.

4.3.2 Subtaak: Collectievorming

Feiten

De KB heeft op basis van de WHW de taak om zorg te dragen voor de nationale bibliotheekverzameling. De KB is verantwoordelijk voor het verwerven en duurzaam bewaren van de nationale bibliotheekverzameling. Zowel voor de fysieke collectie als de digitale collectie. De KB streeft ernaar om in haar nationale bibliotheekverzameling één exemplaar op te slaan van alles dat in of over Nederland gepubliceerd wordt. Tot in de jaren 90 betrof dit alleen papieren werken. De KB slaat sinds 2002 ook digitale objecten op in zijn collectie.

Het primaire proces van de collectievorming van de KB start met het collectioneren. Dit is het contracteren, selecteren en acquireren van objecten. Omdat er in Nederland geen sprake is van een wettelijk depot, is er geen verplichting voor uitgevers om publicaties te leveren aan de nationale bibliotheek. De KB wordt daarom geacht zelf afspraken te maken met uitgevers en Centraal Boekhuis (CB) over het aanleveren van objecten. In 2021 zijn wel verdere stappen gezet in het digitaal collectioneren. CB heeft destijds samen met de KB en uitgevers een technische oplossing ontwikkeld, waarmee uitgevers automatisch boeken kunnen aanleveren voor het 'Depot van Nederlandse publicaties'. Van meer dan 85% van alle titels die via CB als ePub gedistribueerd worden, ontving de KB vanaf 2021 het digitale exemplaar.⁶⁶ In 2021 is bij het CB ook een proces ingericht waarmee uitgevers automatisch een fysiek boek kunnen sturen als er geen digitaal exemplaar beschikbaar is.⁶⁷ In Nederland gevestigde uitgevers kunnen nu uitgaven (zowel fysiek als digitaal) deponeren bij de KB.⁶⁸

In de vorige evaluatie heeft het ministerie van OCW de aanbeveling gekregen om opnieuw te kijken naar regelingen betreffende een wettelijk depot, mogelijk specifiek gericht op digital born publicaties. Het ministerie van OCW heeft in 2024 een onderzoek laten starten naar de wijze waarop webharvesting kan worden gefaciliteerd.

Strategie Nationale Bibliotheekverzameling

Voor de collectievorming hanteerde KB gedurende de evaluatieperiode een strategie voor de nationale bibliotheekverzameling. In deze strategie onderbouwt de KB de keuzes die zij maakt/ de prioritering die zij aanbrengt in het vormen van de collectie. In de strategie 2019 – 2022 beschrijft de KB de door haar gehanteerde definitie van een 'publicatie'. Namelijk: *'Een samenhangende teksteenheid die door een persoon of organisatie openbaar is gemaakt'*. Hierbij gaat het om alle publicaties uit en/of over Nederland. Werken die zijn gepubliceerd door een in Nederland gevestigde uitgever, maar ook werken die uit het buitenland komen en over Nederland gaan. In deze strategie introduceert de KB ook, dat het door de komst van het internet en daarmee het toegenomen aantal publicatievormen, zowel financieel, juridisch en praktisch, niet meer mogelijk is om alle publicaties op te slaan. Volgens de strategie is het

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Zie: <https://www.kb.nl/uitgevers/publicaties-deponeren>.

uitgangspunt om voornamelijk digitale exemplaren op te slaan. De KB slaat alleen nog een fysiek exemplaar van nieuwe publicaties op, wanneer er geen digitaal exemplaar beschikbaar is.⁶⁹

In 2024 heeft de KB een nieuwe Strategie Nationale Bibliotheekverzameling gepubliceerd. Deze strategie voor de nationale bibliotheekverzameling is een uitwerking van het beleidsplan van de KB. In de recent gepubliceerde strategie hanteert de KB dezelfde definities als in de strategie uit 2019 - 2022. Vanwege deze brede definitie, en de verbreding van de publicatiecultuur naar meer digitale objecten, geeft de KB in de strategie aan dat er keuzes gemaakt moeten worden over wat de KB wel of niet verzamelt. De KB maakt deze keuzes op basis van de uitgangspunten en selectiecriteria die zij hanteert in de collectievorming en uit haar duurzaamheidsbeleid, waarbij ze streeft naar een klimaatneutrale nationale bibliotheekverzameling.⁷⁰ In de nieuwe strategie staat dat de KB voor de algemene collectie een digital first-beleid hanteert. Dit betekent dat waar mogelijk, de digitale versie van een publicatie wordt opgenomen in plaats van de papieren versie. Voor de bijzondere collecties blijft de KB actief fysieke publicaties verwerven om te zorgen dat unieke, kwetsbare of bijzondere publicaties bewaard blijven. Ook blijft de KB uitzondering maken voor kinderboeken, kunstboeken en poëzie. Verder blijft de KB papieren publicaties, die zij nog niet digitaal ontvangt, opnemen in de fysieke collectie.⁷¹

In de strategie staat bovendien dat de KB naast de traditionele publicaties ook blogs, websites en berichten op sociale media archiveert (webarchivering). De KB is hier al twintig jaar geleden mee gestart, op basis van toestemming van auteursrechthebbers, maar de KB is nog steeds beperkt in staat om breed te archiveren (bijvoorbeeld sociale media), omdat de wetgeving nog niet toereikend is. De KB doet nu ad hoc aan webarchivering, bijvoorbeeld het archiveren van websites over Covid-19 en de coronapandemie. De KB heeft ook gedurende de evaluatieperiode verschillende programma's opgezet/uitgevoerd op het gebied van webarchivering (zie bijlage III.1.1. 'Collectievorming'). Het ministerie van OCW heeft de opdracht gegeven voor een onderzoek naar de mogelijkheden van webarchivering. Dit onderzoek loopt nog.

In de nieuwe strategie beschrijft de KB ook dat de focus van de collectievorming voor 1974 lag op het aanleggen van een wetenschappelijke bibliotheek. Genres of auteurs die niet als wetenschappelijk werden gezien, zoals populaire genres als stripboeken en thrillers, werden niet of minder gearcheerd en er werden destijds ook minder werken van bijvoorbeeld vrouwen en migranten opgenomen. De KB wil daarom de komende jaren blijven inzetten op retrospectieve collectievorming (verzameling met terugwerkende kracht). De KB gaat dit doen in afstemming met andere erfgoedinstellingen.⁷²

De KB stemt naar eigen zeggen al af met andere erfgoedinstellingen over de collectievorming. Met name ook om overlap in collectievorming te voorkomen, maar ook om hiaten te signaleren. Het Nationaal Register Webarchieven is hiervan een concreet voorbeeld.

Zoals eerder benoemd heeft de KB vanwege de toename van het aantal publicatievormen, en daarbij het aantal publicaties, keuzes moeten maken in de collectievorming. De toename van het aantal digitale objecten zorgt bovendien voor stijgende kosten. In een brief aan het ministerie van OCW, geeft de KB aan dat de KB deze stijgende kosten de afgelopen jaren heeft kunnen opvangen door het verleggen van geldstromen van fysiek naar digitaal en door gebruik te maken van opgebouwde reserves. In de brief geeft de KB aan een extra rijksbijdrage nodig te hebben om haar wettelijke taak, het zorgdragen voor de nationale bibliotheekverzameling, naar behoren te kunnen uitvoeren. De KB heeft

⁶⁹ KB (2019). Contentstrategie 2019 – 2022.

⁷⁰ KB (2023). Strategie voor de vorming van de nationale bibliotheekverzameling 2024 – 2030.

⁷¹ Ibid.

⁷² KB (2024). Collectiestrategie KB 2024.

het over een additionele financiering van € 14,5 miljoen.⁷³ Onderzoeksbureau IMPROVEN heeft een schatting gemaakt van kosten van de digitale taken van de KB in de toekomst. Uit dit onderzoek komt dat de geschatte kosten van de digitale taken voor de jaren 2025 tot en met 2030, jaarlijks zullen oplopen tot een bedrag van € 16.952.000 in 2030.⁷⁴

Metadateren

Alle boeken, kranten en tijdschriften die de KB verzamelt, komen in de KB-catalogus te staan. De KB koppelt vervolgens metadata aan de binnengekomen objecten. Metadateren is het beschrijven van de auteur, uitgeverij, het formaat, et cetera. Dit gebeurt nog vaak handmatig per item en is tijdsintensief. Bovendien vergt het specifieke expertise. Op basis van de metadata wordt de Nederlandse Nationale Bibliografie gevormd, één van de kerntaken op het gebied van de nationale bibliotheekverzameling.

Voor het registreren van de eigen (digitale) collectie heeft de KB – in nauwe samenspraak met NBD Biblion – in 2020 een aanbesteding georganiseerd voor een nieuwe registratiefunctie. In 2021 koos de KB voor ExLibris als nieuwe leverancier. Halverwege 2022 werd Alma, de nieuwe registratiefunctie in gebruik genomen.⁷⁵ Dit was een grote verandering voor de KB, omdat zij al 40 jaar werkte met het oude systeem, het Gemeenschappelijk Geautomatiseerd Catalogeersysteem (GGC). De nieuwe registratiefunctie stelt de KB in staat om stap voor stap de functies en systemen los te koppelen die voorheen verbonden waren met de GGC. Volgens de KB neemt dit gehele traject een aantal jaar in beslag. De nieuwe registratiefunctie moet er uiteindelijk voor zorgen dat het informatielandschap beter en meer toekomstbestendig is.

De KB is ook gedurende de evaluatieperiode, als onderdeel van haar Onderzoeksagenda, gestart met het onderzoeken of het koppelen van metadata aan objecten voor de catalogus ook automatisch kan. De KB heeft inmiddels verschillende pilots opgezet rondom het automatiseren van metadata met behulp van AI, deels zelf en deels in samenwerking met NBD Biblion. De pilots gingen zowel over het normaliseren (thesaureren) van auteursnamen als over het automatisch genereren van bibliografische beschrijvingen (Demosaurus/retrotool).⁷⁶ Deze tool is doorontwikkeld en gaat nu voor een deel van de collectie worden ingezet om metadata automatisch in te vullen.

De KB biedt ook andere diensten aan met betrekking tot het metadateren van de collectie (zie bijlage III.1.1. 'Collectievorming').

De KB heeft momenteel achterstanden in het metadateren van de collectie, mede door de coronapandemie, de implementatie en optimalisatie van de nieuwe registratiefunctie, de uitstroom door pensioen en door personeelswisselingen. Dit heeft momenteel negatieve gevolgen voor de toegankelijkheid en bruikbaarheid van de collectie.

Hierna gaan we verder in op de concrete resultaten die de KB heeft behaald op het gebied van zijn fysieke en digitale collectie.

Concrete resultaten: digitaal

De digitale collectie neemt jaarlijks toe. Dit zijn digitale objecten die onderdeel uitmaken van de nationale bibliotheekverzameling. In 2023 bestaat de totale omvang uit 7.898.218 objecten (dit omvat ook werken die de KB zelf heeft gedigitaliseerd).

⁷³ KB (2023). Brief. Nationale bibliotheekverzameling in gevaar.

⁷⁴ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen.

⁷⁵ KB (2023). Jaarverslag 2022.

⁷⁶ KB (2022). Jaarverslag 2021. En, Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/projecten/automatisch-metadateren>.

	2019	2020	2021	2022	2023 ⁷⁷
Totaal aantal monografieën/boeken	62.081	82.732	99.129	111.399	
Totaal aantal periodieken	12.066	12.338	12.771	12.982	
Totaal aantal publicaties IR (institutionele repositories) (born digital)	894.833	1.793.281	2.293.735	2.880.298	
Totaal aantal gearchiveerde websites	16.681	20.199	21.641	22.572	
Totaal aantal digitale objecten					7.898.318
Tijdschrifttitels					12.195
E-books					118.470
Wetenschappelijke publicaties					3.398.605
E-journal artikelen					41.136.868
Tijdschriftafleveringen					5.110

Tabel 6. Overzicht digitale objecten 2019 - 2023.

De KB beschikt bovendien over 11 linked datasets, die in totaal ruim 243 miljoen triples bevatten (zie ook paragraaf 4.4 ‘Toegang’).⁷⁸

Concrete resultaten: fysiek

De fysieke collectie bestaat uit ongeveer 4 miljoen boekbanden en groeit ieder jaar met rond de 50.000 nieuwe titels. In 2023 was de totale omvang 4.449.471.

	2019	2020	2021	2022	2023 ⁷⁹
Toename aantal beschikbare monografieën/boeken	52.184	19.749	54.214	16.389	
Totaal aantal lopende periodieken	8.339	6.992	6.898	6.639	
Totale omvang items					4.449.471

Tabel 7. Overzicht fysieke objecten 2019 - 2023.

De lagere aantallen in 2020 en 2022 zijn volgens de KB te verklaren door de coronapandemie, waardoor werkzaamheden die in het gebouw van de KB moesten plaatsvinden beperkt waren, en de implementatie van de nieuwe registratiefunctie waar personeel bekend mee moest raken.

Percepties

Medewerkers van de KB zijn trots op de collectie en ook trots dat ze mogen werken aan het bewaren en behouden van Nederlands cultureel erfgoed, via de collectie van de KB. In gesprekken geven ook

⁷⁷ De KB rapporteert in het jaarverslag van 2023 zijn cijfers op een andere wijze, vanwege de nieuwe indicatoren die het ministerie van OCW en de KB in 2023 hebben afgesproken.

⁷⁸ Triple is een gegevensstructuur die bestaat uit drie componenten: ‘subject’, ‘predicate’ en object.

⁷⁹ In 2023 registreerde de KB cijfers in zijn jaarverslag van 2023 op een andere wijze dan voorgaande jaren, om beter aan te sluiten bij de indicatoren die zijn afgesproken met het ministerie van OCW.

⁸⁰ In het jaarverslag van 2023 rapporteert de KB op een andere wijze dan de voorgaande jaren.

externe gesprekspartners aan dat de collectie van de KB relevant en waardevol is, zowel voor wetenschappers als het brede publiek.

Strategie nationale bibliotheekverzameling

De KB publiceert elke vier jaar haar strategie voor het vormen van de nationale bibliotheekverzameling. De KB geeft aan met deze strategie de nationale publicatiecultuur te volgen. De afgelopen jaren verschuift deze publicatiecultuur zich volgens de KB van een focus op fysieke content, naar een focus op meer digitale content (waaronder ook websites en sociale media). Daarnaast geeft de KB aan dat de huidige financiële middelen het niet toelaten zowel fysiek als digitaal op te slaan, en dat het dan van groter belang is te bewaren wat er nog niet is, dan twee verschijningsvormen van hetzelfde op te slaan. Omdat de KB niet alles (meer) kan bewaren, moet zij keuzes maken. Hierdoor verschuift de focus steeds meer van papier naar digitaal, een trend die al voor de evaluatieperiode is ingezet. In gesprekken geeft de KB aan dat zij deze keuze niet eenzijdig maakt, maar dat het de beleidsplannen van de KB volgt. De beleidsplannen zijn afgestemd met het ministerie van OCW. Ook geeft de KB aan af te stemmen over haar collectie met andere relevante partijen, zoals erfgoedinstellingen.

Uit de enquête, gesprekken, maar ook uit interne documenten van de KB, blijkt dat het (steeds meer) verleggen van de focus op het verzamelen van digitale objecten voor een (groot) deel van de medewerkers niet onomstreden is. Medewerkers wijzen op de risico's voor de bruikbaarheid van de collectie. Bijvoorbeeld vanwege het feit dat de KB achterstanden heeft in het metadateren van de collectie. Medewerkers van de KB zien ook risico's voor hiaten in de collectie, omdat de KB volgens de strategie niet meer proactief fysieke objecten gaat acquireren bij kleinere uitgevers. Dit raakt volgens hen de kernactiviteiten van de KB. Hoewel er ook begrip is voor het feit dat er keuzes moeten worden gemaakt, is er behoefte aan een duidelijk verhaal richting alle medewerkers. Duidelijkheid over waarom keuzes gemaakt moeten worden, welke afwegingen zijn gemaakt en wat het de KB uiteindelijk concreet oplevert. Medewerkers geven aan graag meer meegenomen te willen worden in de besluitvormingsprocessen van de KB met betrekking tot de collectievorming. Deze perceptie is overigens niet voor alle gesprekspartners herkenbaar. Uit gesprekken blijkt dat de KB kennissessies voor medewerkers heeft georganiseerd rondom de (nieuwe) strategie en dat er bovendien in gesprek is gegaan met medewerkers naar aanleiding van bovenstaande signalen.

Ook voor externe partijen is de keuze om binnen de nationale bibliotheekverzameling de focus te leggen op het verzamelen van digitale objecten niet onomstreden. Enerzijds zijn er partijen die de beweging naar *digital first* als een positieve ontwikkeling ervaren, bijvoorbeeld omdat de KB de digitale collectie op verschillende manieren en via verschillende platforms beschikbaar stelt, waardoor collecties voor een bredere groep toegankelijk worden. Onderzoekers geven ook aan dat de digitale collectie van de KB hen beter in staat stelt om onderzoek te doen, aangezien de digitale collectie beter doorzoekbaar is. Aan de andere kant geeft een groter deel van de gesprekspartners, zowel vanuit de wetenschap als de bibliotheeksector, aan dat het grotendeels stoppen met het bewaren van papieren boeken een enorm gemis is. In gesprekken zijn hier verschillende argumenten voor aangehaald, zoals dat voor sommige onderzoeken digitaal materiaal niet volstaat, zoals onderzoek naar de kaft, materialen et cetera van een boek.

Gesprekspartners benoemen ook de zorg dat digitaal materiaal 'vluchtiger' en kwetsbaarder is, bijvoorbeeld doordat programma's die we momenteel gebruiken voor het 'lezen' van digitaal materiaal, zich steeds ontwikkelen. Hierdoor kan het mogelijk zijn dat bepaalde bestandsvormen die nu gangbaar en toegankelijk zijn, in de toekomst niet meer (goed) beschikbaar en bruikbaar zijn. Wetenschappers en de boekensector zien hier een risico voor de relevantie voor de collectie, aangezien er een mogelijkheid bestaat dat er publicaties zijn die niet worden behouden, waardoor er in de toekomst een gefingeerd beeld van de historie kan ontstaan. De KB geeft aan dat zij expertise opbouwt

om de beschikbaarheid van de digitale collectie (duurzaam) te behouden (zie ook paragraaf 4.3.4. 'Behouden').

Net als bij medewerkers van de KB, spelen er bij externe gesprekspartners ook zorgen over (potentiële) hiaten in de collectie van de KB in de toekomst. Gesprekspartners benoemen ook dat de KB nu al hiaten in zijn collectie heeft, vanwege de achterstanden met het registreren van exemplaren en de beperkte mogelijkheden die de KB heeft om aan webarchivering te doen. Ook miste de collectie materialen, bijvoorbeeld van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond. De aandacht die de KB nu heeft voor meer diversiteit in de collectie wordt daarom wel als een positieve ontwikkeling gezien door gesprekspartners.

De KB geeft aan dat zij ook met externe partijen afstemt over haar strategie. Volgens de KB is bijvoorbeeld voor het opstellen van de strategie nationale bibliotheekverzameling een consultatieronde gehouden (zowel intern als extern). Ook geeft de KB aan verschillende gesprekken over de strategie te hebben gevoerd met zowel wetenschappelijke bibliotheken als met andere nationale bibliotheken. Verder benoemt de KB veel aandacht te hebben besteed aan de communicatie over de strategie. Ook bij het opstellen van het beleidsplan (waar de strategie op is gebaseerd), is volgens de KB breed afgestemd met externe partijen (zoals het ministerie van OCW, de KNAW, Universiteitsbibliotheken, WAAG, KB-Brussel, et cetera). De KB heeft deze input, naar eigen zeggen ook verwerkt. Het definitieve beleidsplan is met alle netwerkpartijen gedeeld. Het ministerie van OCW geeft aan inderdaad in gesprek te zijn geweest met de KB over haar beleidsplannen en ook op de hoogte te zijn van de strategie van de KB.

Toch blijkt uit gesprekken en de enquête dat het voor vrijwel alle externe stakeholders nog onduidelijk is wat de besluitvormingsprocessen zijn van de KB rondom de strategie van de collectievorming van de nationale bibliotheekverzameling. Gesprekspartners, zowel het ministerie van OCW als netwerk/samenwerkingspartners en andere externe stakeholders weten niet hoe de keuzes van de KB rondom zijn collectievorming tot stand komen. Vrijwel alle gesprekspartners geven aan hier graag meer inzicht in te willen krijgen. Het ministerie van OCW had bijvoorbeeld naar eigen zeggen geen inzicht in het 'waarom' van de keuze. Ook de financiële grondslag van de keuzes van de KB is lang geen onderwerp van gesprek geweest tussen de KB en het ministerie van OCW. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het onderwerp huisvesting het gesprek tussen de KB en OCW gedurende de evaluatieperiode heeft gedomineerd.

Metadateren

De KB is gedurende de evaluatieperiode overgegaan op een nieuw registratiesysteem Alma, vanwege het gebrek van de toekomstbestendigheid van het GGC waar de KB 40 jaar gebruik van heeft gemaakt. De overgang naar het nieuwe registratiesysteem was complex en leidde ertoe dat medewerkers van de KB een nieuwe 'taal' moesten leren voor het registreren van de collectie. Uit de enquête, gesprekken met medewerkers maar ook interne documenten van de KB blijkt dat er zorgen zijn bij medewerkers rondom het metadateren van de collectie. Zo geven medewerkers aan dat de nieuwe registratiefunctie (nog) niet optimaal functioneert. Ook zijn er achterstanden in het registreren van metadata, met name van boeken en tijdschriften, vanwege bijvoorbeeld fouten in de aangeleverde informatie. Uit de enquête onder medewerkers van de KB, gesprekken met de KB en externe partijen, blijkt dat de achterstanden ook zijn ontstaan door capaciteitsgebrek en verouderde IT-systemen. Medewerkers geven aan dat ze graag meer meegenomen hadden willen worden in de besluitvormingsprocessen rondom de nieuwe registratiefunctie. Zij hadden bijvoorbeeld meer input willen leveren op basis van hun expertise en ervaringen met de werkpraktijk.

4.3.3 Subtaak: Digitaliseren

Feiten

Het doel van het digitaliseren⁸¹ van fysieke objecten is om de collectie van de KB in de toekomst digitaal zichtbaar, houdbaar en bruikbaar te houden.⁸²

De KB digitaliseert veel gedrukte teksten, maar ook handgeschreven teksten en andere materialen, in afstemming met erfgoedinstellingen, nationale en regionale archieven en universiteitsbibliotheken. Daarbij ligt de focus van de KB op het Nederlandse taalgebied en op materialen tussen 1840 en 1960. De KB scant de papieren versies van boeken, kranten en tijdschriften en archiveert deze met metadata in haar digitale magazijn.

De KB maakt onderscheid tussen verschillende vormen van digitalisering:

- Full tekst digitalisering: gescande (historische) teksten digitaal doorzoekbaar maken. Dit betekent dat de KB de gedigitaliseerde werken voorziet van codering (metadata). Dit is een kennis- en arbeidsintensief proces. Het proces heet optische tekstherkenning of Optical Character Recognition (OCR).
- BKT digitalisering: BKT digitalisering is de digitalisering van Boeken, Kranten en Tijdschriften. Het gedigitaliseerde materiaal wordt vervolgens beschikbaar gesteld via Delpher (zie ook paragraaf 4.4. Toegang).

De KB voert verschillende programma's uit op het gebied van digitalisering voor en met haar netwerk, namelijk het programma Metamorfoze en het programma Indisch Erfgoed Digitaal (zie bijlage III.1.2. 'Digitalisering'). Voor deze programma's kunnen specifieke aanvragen worden ingediend, welke worden beoordeeld door onafhankelijke commissies. De uitkomsten van de beoordeling worden teruggekoppeld aan de aanvragers. De informatie wordt ook gepubliceerd op de websites van het betreffende programma.

Als **concrete resultaten** zien we dat het aantal gedigitaliseerde werken gedurende de evaluatieperiode grotendeels stabiel toeneemt. Het is onduidelijk waarom er in 2022 een stuk minder boeken zijn gedigitaliseerd. Volgens de KB kan een verklaring zijn dat rechtenvrije boeken grotendeels al gedigitaliseerd waren. De daling van het aantal gedigitaliseerde monografieën/boeken (inclusief Google) gedurende de evaluatieperiode is volgens de KB te verklaren doordat de stroom boeken vanuit Google Books stopte.

	2019	2020	2021	2022	2023 ⁸³
Som toename totaal aantal publicaties digitalisering per jaar	465.888	536.526	408.216	48.573	
Toename digitalisering monografieën/boeken (incl. Google) per jaar	300.000	81.990	65.378	27.899	
Toename digitalisering periodieken (geteld wordt: edities (kranten) afleveringen (bij tijdschriften) per jaar	165.888	454.536	342.838	20.674	
Totaal gedigitaliseerde pagina's tot en met 2023					5.559.849
Totaal gedigitaliseerde objecten in Delpher tot en met 2023					4.328.567
Totaal fulltext gedigitaliseerde titels tot en met 2023					15.894

⁸¹ Digitaliseren: het met terugwerkende kracht digitaliseren van fysieke objecten, die nog niet digitaal bestaan.

⁸² Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/onderwerpen/digitalisering>.

⁸³ De KB rapporteert in het jaarverslag van 2023 zijn cijfers op een andere wijze, vanwege de nieuwe indicatoren die het ministerie van OCW en de KB in 2023 hebben afgesproken.

Tabel 8. Overzicht gedigitaliseerde werken 2019 - 2023.

De KB geeft aan dat ondanks alle digitaliseringsprojecten, de opgave de komende jaren nog groot is. Inschattingen uit 2022 geven aan dat meer dan 70% van de fysieke collecties van bibliotheken niet zijn gedigitaliseerd (voor archieven en musea liggen de percentages nog hoger).⁸⁴ Dat wil niet zeggen dat de KB de ambitie heeft om alles te digitaliseren. De strategie van de KB is de afgelopen jaren verschoven naar een focus op het verzamelen van digitale objecten. Ook omdat het huidige budget niet toereikend is. De KB ontvangt namelijk één budget voor zowel het verzamelen van digitale objecten als het digitaliseren van papieren publicaties (zie ook paragraaf 4.3.2 ‘Collectievorming’). De KB heeft daarom in 2023 besloten om meer in te zetten op het behouden van de digitale collectie. Ook omdat het beheer en onderhoud van gedigitaliseerde publicaties vraagt om extra investeringen. De KB investeert daarom vanaf 2024 in plaats van € 3 miljoen, € 1,5 miljoen, in het digitaliseren van boeken, kranten en tijdschriften. De overige € 1,5 miljoen wordt ingezet ten behoeve van Nieuwe Digitale Magazijn (zie ook paragraaf 4.3.4 ‘Behouden’).⁸⁵

Percepties

Veel gesprekspartners en respondenten spreken hun waardering uit voor de expertise van de KB op het gebied van digitalisering. Externe partijen zien de KB als een koploper en specialist op dit gebied. De digitale collectie op platformen zoals Delpher en DBNL wordt als een succes beschouwd, en er is brede waardering voor de online toegankelijkheid van deze collecties (zie ook paragraaf 4.4 ‘Toegang’). Enkele partijen geven in gesprekken expliciet aan dat de KB meer financiering zou moeten krijgen voor digitalisering, zodat de KB kan blijven innoveren en de snel veranderende digitale wereld (beter) kan bijhouden.

Gesprekspartners merken ook op dat ze niet de ervaring hebben dat de KB technische expertise mist, maar wel dat besluitvormingsprocessen rondom digitalisering en digitaliseringsprojecten vaak heel traag verlopen. Daardoor is het lastig om snel plannen door te voeren. Bovendien zijn besluitvormingsprocessen vaak niet transparant voor netwerk/samenwerkingspartners, maar ook andere externe partijen. Gesprekspartners geven aan graag meer meegenomen te willen worden in de visie van de KB op digitalisering.

4.3.4 Subtaak: Behouden

Feiten

Naast het vormen van de nationale bibliotheekverzameling, is de KB ook verantwoordelijk voor het behoud van de collectie. We merken op dat het langdurig behoud van de collectie ertoe leidt dat de collectie uiteindelijk cultureel erfgoed wordt. Tijdens de evaluatieperiode heeft er discussie plaatsgevonden tussen de directie OWB van OCW en de KB over de vraag of de verantwoordelijkheid voor dit erfgoed uiteindelijk bij de directie OWB hoort te liggen. De uitkomst van deze discussie is dat dit inderdaad het geval is.

Voor het behoud van de digitale collectie hanteert de KB een **digitaal preserveringsplan**. Het laatste plan dateert uit 2019 voor de periode 2019 – 2022. Het preserveringsplan geeft een tactische invulling aan het preserveringsbeleid van de KB voor de periode 2019-2022. Het richt zich op het duurzaam bewaren van de collectie en beschrijft de uitgangspunten voor preserveringsplanning. De belangrijkste thema's op het gebied van duurzaamheid zijn integriteit, authenticiteit en duurzame toegankelijkheid. Integriteit wordt gewaarborgd door controles op bit-, versie-, IP-, informatie- en collectieniveau.

⁸⁴ KB (2022). Nationale bibliotheektaken in het digitale domein - concept November 2022.

⁸⁵ KB (2023). Ombuiging Metamorfoze BKT.

Authenticiteit wordt aangetoond door het vastleggen van intentie, herkomst en geschiedenis van objecten.

De KB hanteert voor digitale objecten bit-preserving en functionele preserving. Bit-preserving garandeert dat bits in een bestand onveranderd blijven, terwijl functionele preserving zich richt op het toegankelijk houden van een representatie van het originele bestand.

In het digitale preservingplan zijn verschillende acties geformuleerd voor de periode 2019 tot en met 2022. Zie ook bijlage III.1.3. 'Behoud'.

De KB moet met zijn digitale preservingplan ook helpen om (mee) uitvoering te geven aan de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. Deze strategie is opgesteld door het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE), een netwerk bestaande uit verschillende erfgoedinstellingen. De KB is een van de knooppunten in het netwerk. In deze strategie is afgesproken dat de deelnemers actief bijdragen aan het termennetwerk en de registratiefunctie, eigen data als linked data beschikbaar stellen en duurzame opslag op orde hebben. Een van de uitgangspunten uit de strategie is bijvoorbeeld dat alle netwerkpartijen voldoen aan het Digitaal Erfgoed Architectuur richtlijn (DERA). De DERA-richtlijn is het kader waarin afspraken voor het verbinden van de collecties worden vastgelegd.⁸⁶ De DERA-richtlijn wordt jaarlijks bijgewerkt, dit ligt in handen van de DERA Architectuurraad. De KB is onderdeel van deze Architectuurraad.⁸⁷ Het NDE, de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed en de DERA-richtlijn worden niet genoemd in het digitale preservingplan van de KB. We merken op dat dit plan ook dateert van vóór de publicatie van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. In het digitale preservingbeleid uit 2019 staat wel genoemd dat de KB zo veel mogelijk in lijn werkt met de DERA-richtlijn. In de voorbereiding van de nieuwe registratiefunctie (Alma) is bijvoorbeeld rekening gehouden met de principes van de DERA-richtlijn. Alleen in de uitwerking gebeurt dit nog beperkt. Het is volgens de KB ook de vraag of dit kon, aangezien Alma een beheersysteem is, en geen systeem dat data beschikbaar stelt aan klanten. Voor deze systemen geldt dat ze wel moeten voldoen aan de DERA-richtlijn. Op basis van deze evaluatie weten we dat de KB nog niet voor al zijn diensten en programma's voldoet aan de DERA-richtlijn (zie ook paragraaf 4.4. 'Toegang').

Als **concreet resultaat** heeft de KB in 2021 het CoreTrustSeal (een internationaal erkend keurmerk op het gebied van digitale preserving) behaald. Dit certificaat toont aan dat het digitale archief van de KB voldoet aan de basiseisen van een betrouwbaar digitaal archief. Het keurmerk heeft een looptijd van drie jaar.⁸⁸ De KB heeft in 2024 een nieuw digitaal preservingbeleid gepubliceerd. Op basis van dit beleid is de KB bezig met het opstellen van een nieuw preservingplan. Het doel van dit plan is om ook voor de komende drie jaar het CoreTrustSeal te behalen.⁸⁹

Een ander belangrijk resultaat is dat de KB gedurende de evaluatieperiode aan de slag is geweest met het realiseren van een Nieuw Digitaal Magazijn (NDM). De KB had een reserve van € 13,6 miljoen opgebouwd om het NDM, waar alle gedigitaliseerde en born-digital publicaties worden bewaard, te vervangen.

Gedurende de evaluatieperiode hebben de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden rondom het NDM:

- In 2020 is het nieuwe digitale archiveringssysteem Rosetta getest voor het NDM van de KB. Dit was de basis voor een stapsgewijze overgang naar een nieuw behoudsregime voor de digitale collecties.

⁸⁶ Netwerk Digitaal Erfgoed (2021). Strategie Digitaal Erfgoed.

⁸⁷ Zie: <https://netwerkdigitaalerfgoed.nl/activiteiten/dera/>.

⁸⁸ Jaarverslagen KB 2021 t/m 2023.

⁸⁹ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/expertises/preservingbeleid>.

- In 2021 werkte de KB verder aan het digitale fundament, het NDM. Zo heeft de KB vanuit het beleidskader voor digitale duurzaamheid een uitwerking voor conserveringsmetadata gepubliceerd.⁹⁰ Het CIO-oordeel op de uitwerking voor conserveringsmetadata van het ministerie van OCW was oranje/ groen. Wat een geslaagde implementatie betekent, mits er goed op zou worden toegezien dat risico's niet omslaan in problemen die de implementatie bedreigen.
- Het programma NDM is geslaagd en de KB is inmiddels gestart met de migratie van de collectie naar het NDM. De verouderde infrastructuur wordt uitgefaseerd.⁹¹ De opslag van digitale data is gedurende de evaluatieperiode verplaatst naar een Overheidsdatacentrum in Apeldoorn vanwege veiligheidsrisico's in het oude KB-gebouw. De nieuwe IT-infrastructuur is gespreid over twee datacentra.⁹²

Met de ingebruikname van het NDM en de nieuwe registratiefunctie (Alma) sluit de KB nu aan bij de internationale metadatastandaarden RDA (Resource Description and Access), METS (Metadata Encoding and Transmission Standard) en de PREMIS (Preservation Metadata: Implementation Strategies) Data Dictionary.⁹³ Door te voldoen aan deze standaarden kan duurzame toegang makkelijker gegarandeerd worden.⁹⁴

Het realiseren van het NDM was een grote stap voor de KB in het verwerven en behouden van digitaal materiaal. Het overzetten van materialen naar het nieuwe digitale magazijn heeft veel capaciteit gekost. Naar inschatting van de KB zijn gedurende zes jaar, 100 medewerkers tegelijk bezig geweest met het NDM en de collectiemigratie als gevolg hiervan (welke nog steeds bezig is). De KB geeft aan dat de data- en collectiemigratie en de keten completeren naar toegang, met het huidige tempo nog vijf tot zeven jaar gaat duren. De KB acht dit niet wenselijk en werkt aan een plan om dit te versnellen.

Volgens de KB zullen de voorziene kosten voor het opnemen van de digitale collectie in het nieuwe digitale magazijn de komende 4 jaar oplopen van € 0.9 miljoen naar € 3.5 miljoen in 2026. Deze bedragen betreffen onder andere het inrichten van stromen voor kranten en tijdschriften, maar ook het opnemen van de 'Record of Science' van Nederlandse uitgevers.⁹⁵

De KB heeft ook nog verschillende **uitdagingen** met betrekking tot het behoud van de digitale collectie, met name rondom het opslaan van digital born publicaties. De KB geeft aan dat voor het opslaan van digital born publicaties investeringen in de techniek nodig zijn. Uit een brief van de KB aan het ministerie van OCW uit 2022 blijkt dat de KB jaarlijks € 10 miljoen extra nodig heeft om haar digitale taken goed uit te voeren. Dit bedrag is te verdelen in € 7,5 miljoen voor de autonome groei van de digitale depotfunctie (steeds meer werken) en € 2,5 miljoen voor de bijkomende IT-kosten, bijvoorbeeld om informatiebeveiliging te kunnen garanderen. In 2024 heeft de KB nieuwe scenario's opgesteld met het ministerie van OCW, waaruit blijkt dat € 14,5 miljoen nodig is. Onderzoeksbureau IMPROVEN heeft de schatting gemaakt dat de kosten voor de digitale taken tussen 2025 en 2030 jaarlijks oplopen naar een bedrag van € 16.952.000 in 2030.⁹⁶

⁹⁰ KB (2022). Jaarverslag 2021.

⁹¹ KB (2023). Jaarverslag 2022.

⁹² KB (2022). Nationale bibliotheektaken in het digitale domein.

⁹³ KB (2022). Jaarverslag 2021.

⁹⁴ Zie: https://kennis.cultureelerfgoed.nl/index.php/Standaarden_voor_digitale_objecten_-_metadata_standaarden.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen.

Om de collectie te behouden, zet de KB voor de **fysieke collectie** bijvoorbeeld preventieve conservering in: dat zijn maatregelen die niet ingrijpen op het materiaal of het uiterlijk van de objecten. Denk onder andere aan:⁹⁷

- Beveiligde opslag;
- Insecten- en schimmelcontrole;
- Zorgen voor het juiste klimaat en verlichting;
- Verpakken of ondersteunen.

Daarnaast voert de KB ook restauraties uit. De KB voert deze restauraties uit volgens (inter)nationale ethische richtlijnen en professionele gedragscodes.

De KB heeft ook een **fysiek preserveringsplan**, het Collectiebehoudsplan, welke dateert uit 2022. In het beleidsplan beschrijft de KB de aspecten van het behouden en veilig beschikbaar stellen van de fysieke collectie van de KB. Dit plan is opgesteld voor de situatie waarin de fysieke collectie is opgeslagen in de inpandige magazijnen van de KB, maar anticipeert ook op de toekomstige verhuizing naar een externe opslag in een geautomatiseerd magazijn. Het doel van het collectiebehoudsplan is om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden van de KB omtrent behoud erop gericht zijn om de fysieke collectie nu en in de toekomst zichtbaar, bruikbaar en toegankelijk te houden (zie bijlage III.1.3. 'Behoud').

Als **concreet resultaat** is in 2021 is een belangrijke stap gezet in het realiseren van een nieuw fysiek boekenmagazijn. Samen met het RVB is de KB dit project gestart. De wens van de KB is een heel specifiek gebouw waarin de collectie zeer compact wordt opgeslagen en met een robotinstallatie zal worden bediend. Ook wil de KB een gebouw dat zonder uitgebreide klimaatinstallaties gunstige bewaarcondities voor de collectie kan realiseren.

De KB is in 2021 samen met Helicon en de RCE een uitgebreid klimaatonderzoek gestart om het binnenklimaat in het nieuwe magazijn te simuleren en informatie te verkrijgen over wat de verhuizing betekent voor de collectie. Dit onderzoek is gesubsidieerd door het Metamorfoze-onderzoekstraject.⁹⁸ In 2022 is wederom een stap gezet in het realiseren van het nieuwe boekenmagazijn: architectenbureau Office Winhov heeft het voorlopig technische ontwerp van het gebouw en de robotinstallatie samen met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en het adviesteam (Sweco en Denc) uitgewerkt.⁹⁹ De KB geeft aan dat begin 2024 een contract is ondertekend met intralogistiek bedrijf Stöcklin. Het is de bedoeling dat alle collecties eind 2028 naar een nieuw boekenmagazijn in de Harnaschpolder verhuizen.¹⁰⁰

Ter voorbereiding op de verhuizing is de KB gestart met het project 'Voorbereiding Fysieke Collectie'. Binnen dit project werkt een team van dertien medewerkers aan 'collectievoorbereiding'. De collectievoorbereiders moeten ervoor zorgen dat de collectie van de KB wordt voorbereid op de verhuizing naar het nieuwe magazijn. Dit betekent dat de gehele collectie wordt onderzocht op stof. Onderzoek wijst vervolgens uit welke stukken moeten worden gestofzuigd. Dit gebeurt middels een centraal afzuigstelsel. Collectievoorbereiders zorgen ook dat de collectiestukken in de juiste verpakking terechtkomen. Bovendien moet elk collectiestuk voor de verhuizing een barcode krijgen, in verband met de robotinstallatie.¹⁰¹

⁹⁷ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/expertises/preventieve-conservering>.

⁹⁸ KB (2022). Jaarverslag 2021.

⁹⁹ KB (2024). Jaarverslag 2023.

¹⁰⁰ KB (2024). Jaarverslag 2023.

¹⁰¹ Zie: <https://www.kb.nl/ontdekken-bewonderen/interviews/interview-met-de-teamleider-collectievoorbereiding>.

Gedurende de evaluatieperiode heeft de KB ook te maken gekregen met verschillende **uitdagingen** rondom het behoud van de fysieke collectie, die ook in de toekomst om extra inzet vragen van de KB.

Recent is op basis van eigen onderzoek geconstateerd dat van de half miljoen boeken met groene banden arsenicum bevatten. Dit gaat mogelijk over 35% van de fysieke collectie van de KB. Voor de aanpak van giftige stoffen is een intern actieteam opgezet. De KB heeft verschillende (blootstellings-)onderzoeken uitgevoerd. Volgens de wet mogen medewerkers niet met arsenicum in aanraking komen. Bij de KB is dit, naar eigen zeggen, onvermijdelijk doordat de collectie ook toegankelijk is en wordt gebruikt. De KB hanteert nu een *alara (as low as reasonably achievable)* methode. Dit betekent dat er zo veel mogelijk maatregelen worden genomen om te voorkomen dat medewerkers in aanraking komen met de giftige stoffen. Uit het blootstellingsonderzoek blijkt dat er geen relatie kan worden gelegd tussen het hanteren van boeken met arsenicum en de aanwezigheid van arsenicum in het lichaam. Om te zorgen dat medewerkers en klanten niet worden blootgesteld aan arsenicum, heeft de KB een veiligheidsprotocol opgesteld. Medewerkers die met de collectie werken moeten bijvoorbeeld handschoenen van nitril dragen. Ook moeten boeken op een papieren ondergrond worden gelegd en worden de oppervlakten die in aanraking komen met arsenicum vaker schoongemaakt.

De volgende stap voor de KB is om onderzoek te doen naar andere giftige stoffen in de collectie. De KB heeft namelijk het vermoeden dat er meer giftige stoffen in de boeken zullen worden aangetroffen. Dit is ook voor de rest van de erfgoedsector een uitdaging. De KB zit momenteel al in de werkgroep Gevaarlijke Stoffen geïnitieerd door de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE). Deze is 1 januari 2024 van start gegaan. Hier wordt kennis gedeeld over de omgang met gevaarlijke stoffen in erfgoed.¹⁰² De KB geeft aan dat het ministerie van OCW op de hoogte is van het arsenicum in de collectie en dat dit in een vroeg stadium is gedeeld in het directeurenoverleg. Ook andere netwerkpartners zijn volgens de KB in een vroeg stadium geïnformeerd. De KB ontwikkelt momenteel een plan van aanpak voor de omgang met giftige stoffen in de collectie.

In 2023 heeft bovendien een kleine brand gewoed in de technische installatie van de KB. Door de brand zijn er via de luchtkanalen roetdeeltjes verplaatst, waardoor zo'n 3,5 km aan collectie schoongemaakt moest worden. Uiteindelijk is er niks van de collectie verloren gegaan.¹⁰³ De KB geeft aan dat na de brand, de focus lag op crisisbeheersing, herstel en het hervatten van dienstverlening. De KB en het RVB zijn hierna in samenspraak de kosten in kaart gaan brengen. Van de kosten is een deel gedragen door de RVB en een deel door de KB. Momenteel loopt er nog een claim bij de verzekeraar van de KB. Ook heeft de KB een beroep gedaan op de calamiteitenpot, dat onderdeel is van het bestemmingsfonds 'instandhouding', welke is opgezet om de instandhoudingskosten van het gebouw van de KB te dekken, tot de verhuizing naar een nieuw fysiek magazijn.

Naast het behouden van de collectie via het fysieke en digitale magazijn, biedt de KB ook verschillende **diensten/activiteiten** aan die te maken hebben met het 'behoud' van de collectie, zoals Database Covering en het project ReVerDi (zie bijlage III.1.3. 'Behoud').

De KB zit in verschillende netwerken om **kennis en informatie uit te wisselen** over het (duurzaam) behouden van collecties, namelijk het NDE, het Open Preservation Foundation, het Consortium of European Research Libraries (CERL), het Haags Preventienetwerk, Europeana, Blue Shield Network, het International Internet Preservation Consortium (IIPC) en het Digital Preservation Coalition (DPC (zie bijlage III.1.3. 'Behoud').

¹⁰² Zie: https://kennis.cultureelerfgoed.nl/index.php/Gevaarlijke_stoffen_in_collecties#werkgroep-gevaarlijke-stoffen-in-collecties.

¹⁰³ Ibid.

Percepties

De KB is tevreden over de ontwikkelingen die zij de afgelopen jaren heeft doorgemaakt op het gebied van het 'behoud' van de collectie (zowel fysiek als digitaal). Zo heeft de KB een NDM dat voldoet aan de belangrijke standaarden, en haalt de KB sinds 2020 het CoreTrustSeal.

Verschillende organisaties uiten zorgen over de traagheid van de digitale ontwikkelingen binnen de KB. Ook medewerkers van de KB maken zich ook zorgen over de verouderde IT-infrastructuur, die zowel de digitalisering als het beheer van de collectie belemmert. Die zorgen gaan vooral over de beveiliging van de fysieke en digitale collectie. De verouderde infrastructuur kan gevolgen hebben voor het behoud en de duurzame toegang tot de collecties. Uit de enquête blijkt dat ook het NDM volgens medewerkers (nog) kampt met technische beperkingen. Bovendien heeft de bewerkstelling van het NDM invloed gehad op de organisatieontwikkeling van de KB, met name vanwege de grote capaciteit die het vraagt van medewerkers van de KB. Volgens de KB hebben programma's als Emersa en het NDM ook voor een positieve ontwikkeling in de organisatie gezorgd, namelijk het werken in domeinen met agile teams.

Volgens de KB zal het fysieke boekenmagazijn, waar de afgelopen jaren stappen voor zijn gezet, een grote vooruitgang zijn. De KB geeft aan dat de collectie tot de verhuizing door de staat van het huidige pand aan risico's is blootgesteld. Dit kostte volgens de KB veel extra tijd en inzet.

Tot slot, zal de omgang met giftige stoffen volgens de KB in de toekomst aandacht nodig hebben en moet daarvoor een uitvoerbare oplossing worden gevonden voor de gehele erfgoedsector.

4.3.5 Conclusie KWINK: Taak collectie

We zijn over het algemeen positief over de wijze waarop de KB tijdens de evaluatieperiode invulling heeft gegeven aan het taak 'Collectie'.

De KB heeft belangrijke stappen gezet in het uitbreiden van de nationale bibliotheekverzameling. Zo is zowel de fysieke als digitale collectie gedurende de evaluatieperiode gegroeid. Tegelijkertijd constateren we dat de KB vanwege geen oneindig budget en capaciteitsgebrek, keuzes moet maken in de collectievorming van de nationale bibliotheekverzameling en het digitaliseren van publicaties. Ook achterstanden in het metadateren van de collectie, vormen een uitdaging.

De KB streeft ernaar om één exemplaar van alles dat in of over Nederland wordt gepubliceerd op te slaan. Sinds 2002 slaat de KB zowel fysieke als digitale objecten op. De KB is zelf verantwoordelijk voor het maken van afspraken met uitgevers en CB over het aanleveren van objecten. Dit vanwege het feit dat Nederland (nog) niet bezit over een wettelijk (digitaal) depot. De KB heeft bij het maken van afspraken over het aanleveren van objecten in de evaluatieperiode belangrijke stappen gezet. Zo heeft de KB samen met CB en uitgevers een technische oplossing ontwikkeld, waarmee uitgevers automatisch boeken kunnen aanleveren voor het 'Depot van Nederlandse Publicaties'.

Voor het maken van keuzes en het aanbrengen van prioritering in de collectievorming hanteert de KB een 'strategie nationale bibliotheekverzameling'. Deze strategie is gebaseerd op het meerjarenbeleidsplan van de KB. Het beleidsplan wordt in afstemming met interne en externe stakeholders opgesteld, en voorgelegd aan het ministerie van OCW. Ook de strategie omtrent de collectievorming, wordt opgesteld na interne en externe consultatie. In de strategie is de afgelopen jaren de focus steeds meer komen te liggen op het verzamelen van digitale objecten (wanneer deze beschikbaar zijn), omdat er ook steeds meer digitale objecten gepubliceerd worden (in plaats van fysieke objecten). Deze strategie is zowel intern als extern niet onomstreden. Zowel intern als extern spelen zorgen over de mogelijkheid van het ontstaan van hiaten in de toekomstige collectie. Deze zorg wordt mede veroorzaakt door het beeld dat er al hiaten in de huidige collectie zitten, bijvoorbeeld door de beperkte mogelijkheden voor de KB omtrent webarchivering. Om de representativiteit in de huidige

collectie te verbeteren is de KB bovendien vanaf 2024 gestart met de zogenaamde retrospectieve collectievorming. Retrospectieve collectievorming is het met terugwerkende kracht verzamelen van objecten, zoals publicaties van vrouwen en migranten, die in het verleden als minder waardevol werden gezien.

Vanwege het niet oneindige budget is de KB genoodzaakt om keuzes te maken. Hierbij is het van belang dat betrokkenen, zowel intern als extern, goed meegenomen worden bij deze keuze omdat hun wensen, behoeften en voorkeuren van belang zijn bij het maken van keuzes.

Nadat de KB objecten heeft ontvangen (zowel fysiek als digitaal), moeten deze terechtkomen in de KB-catalogus. Hiervoor moeten de objecten worden voorzien van metadata. Dit gebeurt nog veelal handmatig per item en is tijdsintensief. Gedurende de evaluatieperiode heeft de KB wel stappen gezet met betrekking tot het metadateren van objecten. Zo is de KB ten behoeve van de toekomstbestendigheid, in 2021 overgestapt naar een nieuwe registratiefunctie Alma. Bovendien is de KB verschillende pilots gestart met betrekking tot het automatiseren van metadatering met behulp van AI.

Naast de stappen die reeds zijn gezet, zijn er ook nog zorgen. Een zorg is dat er momenteel achterstanden zijn in het metadateren van objecten, waardoor objecten die de KB wel tot zijn/haar beschikking heeft nog niet goed raadpleegbaar en vindbaar zijn.

Aanbeveling 4:

We bevelen de KB aan om te blijven inzetten op kennisopbouw over het automatiseren van metadateren door AI, zodat dit voor een steeds groter deel van de collectie mogelijk wordt. Onderzoek ook de mogelijkheid voor het aannemen van nieuw personeel, om achterstanden in het metadateren van de collectie weg te werken en in de toekomst zo veel mogelijk te voorkomen.

De KB heeft gedurende de evaluatieperiode belangrijke digitaliseringsprojecten uitgevoerd, zoals het programma Metamorfoze en het programma Indisch erfgoed, waarbij veel werken ‘met terugwerkende kracht’ zijn gedigitaliseerd. Externe partijen beschouwen de KB dan ook als een expert op het gebied van digitalisering. De KB zit ook in verschillende netwerken voor het opbouwen en uitwisselen van kennis en expertise op het gebied van digitalisering.

De KB ontvangt nu vaak incidenteel budget voor het digitaliseren van objecten, bijvoorbeeld vanuit het ministerie van VWS. De focus van de KB ligt op het veilig stellen van uniek digitaal erfgoed, in lijn met de strategie rondom collectievorming. Ook hier geldt dus dat het belangrijk is dat de KB betrokkenen, zowel intern als extern, goed meeneemt in deze keuzes en de besluitvorming over wat uniek is.

Voor veel van de kritiek die de KB krijgt met betrekking tot haar collectievorming, geldt dat de medewerkers, maar ook de ‘buitenwereld’, ervaren niet genoeg meegenomen te worden in de besluitvormingsprocessen van de KB. Ze willen graag beter betrokken worden en beter begrijpen hoe keuzes zijn en worden gemaakt door de KB. Nu ervaren ze de processen bij de KB soms als een *black box*. Het ‘waarom’ van de keuzes is onvoldoende duidelijk, ondanks dat de KB processen heeft ingericht om zowel medewerkers als externe stakeholders mee te nemen. Bijvoorbeeld over de strategie rondom de collectievorming.

Aanbeveling 5:

We bevelen de KB aan meer systematisch aandacht te hebben voor procesontwerp en procesmanagement richting stakeholders, gericht op het zorgvuldig en systematisch doorlopen van vijf stappen: (1) initiëren (vaststellen van de procesgang en het doel van de procesgang), (2) identificeren (input bij partijen ophalen), (3) reflecteren (input afwegen), (4) acteren (input

verwerken) en (5) communiceren (terugkoppelen richting stakeholders wat wel en niet met input is gedaan). Zeker waar op de inhoud indringende keuzes worden gemaakt, zijn procesontwerp, procesmanagement en ervaren procedurele rechtvaardigheid door betrokkenen van belang.

De KB heeft ook belangrijke stappen gezet rondom het behoud van zowel de fysieke als digitale collectie, zoals de ontwikkeling van het NDM. Tegelijkertijd signaleren we dat de KB voor uitdagingen staat.

De KB zit in verschillende internationale en nationale netwerken en gremia voor het opbouwen en uitwisselen van kennis over het beheren en behouden van een fysieke en digitale collectie.

Voor het behouden van haar collectie stelt de KB een digitaal en fysiek conserveringsplan op, met daarin doelen, uitgangspunten en concrete acties voor het duurzaam behouden van de digitale en fysieke collectie. De KB is er vanaf 2020 tot en met 2023 in geslaagd om het CoreTrustSeal te behalen. De KB heeft recent een nieuw digitaal conserveringsbeleid gepubliceerd, en werkt aan een nieuw digitaal conserveringsplan om ook de komende jaren het CoreTrustSeal te behalen.

Gedurende de evaluatieperiode heeft de KB bovendien gewerkt aan het realiseren van een Nieuw Digitaal Magazijn. Deze is in 2023 definitief in gebruik genomen. Het nieuwe magazijn voldoet aan alle internationale standaarden, maar het proces is nog niet helemaal afgerond. De KB is namelijk nog bezig met het migreren van de collectie naar het NDM. Het kan vanwege capaciteitsgebrek, maar ook vanwege de complexiteit en mate van veiligheid die nodig is, nog jaren duren voordat de gehele collectie gemigreerd is naar het Nieuwe Digitale Magazijn, en alle oude systemen kunnen worden afgesloten. Dit is een risico omdat door de verouderde IT-infrastructuur de beveiliging en beschikbaarheid van de collectie in gevaar is, maar ook voor de efficiëntie van het beheer.

Een andere uitdaging is de aanwezigheid van giftige stoffen in de fysieke collectie. Zo bevatten bepaalde oudere fysieke collectiestukken arsenicum, omdat destijds gebruikt werd gemaakt van arsenicumhoudende verf. De KB is hier nu mee aan de slag gegaan en het ministerie van OCW is op de hoogte gesteld. Ook is de KB recent aangesloten bij een werkgroep 'Giftige Stoffen in collecties' van het RCE. De verwachting is dat dit de komende jaren een vraagstuk zal zijn voor de gehele erfgoedsector.

Aanbeveling 6:

We bevelen de KB aan om de komende jaren in gesprek te blijven met stakeholders in het erfgoedveld over de aanpak van de aanwezigheid van giftige stoffen in de fysieke collectie, en ook om hierover in gesprek te blijven met OCW (zeker in het geval dit tot omvangrijke kosten zou kunnen leiden en keuzes moeten worden gemaakt).

Tot slot heeft de KB veel tijd geïnvesteerd in de besluitvorming over een nieuw magazijn waarnaar de fysieke collectie zal worden verhuisd. De KB krijgt een nieuw fysiek magazijn in Harnaschpolder (het publieksgebouw blijft op dezelfde locatie, maar de KB zal tijdelijk naar een andere locatie moeten verhuizen tijdens de verbouwing van het publieksgebouw).

4.4 Taak: Toegang

De KB voert een aantal wettelijke taken/activiteiten uit, die wij hebben geclusterd onder de taak 'toegang'. Hieronder scharen wij alle taken/activiteiten van de KB, die ervoor zorgen dat de KB niet alleen een collectie heeft, maar dat deze ook daadwerkelijk goed toegankelijk, vindbaar en bruikbaar is. Dit hoofdstuk gaat zowel over taken die de KB heeft vanuit de WHW, als vanuit de Wsob. Vanuit de WHW beheert de KB namelijk de nationale collectie, waartoe de KB toegang verleent. Vanuit de Wsob heeft de KB de taak om een landelijke digitale bibliotheek in stand te houden en via die digitale bibliotheek

werken aan te bieden en daartoe toegang te verlenen. Ook dient de KB vanuit de Wsob een bibliotheekvoorziening te operationaliseren voor personen met een handicap, zodat ook zij toegang hebben tot werken. Deze taken en activiteiten zijn in figuur 6 hieronder hoog over samengevat.

Wettelijke taken KB om bij te dragen aan de beleidsdoelen van OCW		
WSOB	WHW	
Activiteiten	Landelijke digitale bibliotheek • Taak: in standhouden van de digitale bibliotheek (plaats- en tijdonafhankelijke voor een ieder toegankelijke bibliotheekvoorziening); • Inkopen van werken; • Werken aanbieden via platformen; • Opstellen van reglement voor de toegang tot digitale werken; • Bereiken van verschillende doelgroepen; • Samenwerken met andere publieke aanbieders van digitale werken; • Opstellen van beheerplan.	Aangepast lezen • Taak: verzorgen/coördineren van bibliotheekvoorziening voor personen met een handicap (feitelijke uitvoering ligt bij de Stichting aangepast lezen, i.s.m. stichting Dedicon, CBB); • Vaststellen van subsidieregels voor aangepast lezen; • Verbinding met gebruikersgroepen en andere organisaties (zoals Visio); • Innovatie, zoals digitaal braille.
	Informatievoorziening • Taak: informatievoorziening op het gebied van geschiedenis, cultuur en samenleving. Data-ontsluiting • Dataservices; • Delpher; & DBNL; • Literatuurgeschiedenis.org • Wikimedia; • Het Geheugen; • Open access via de catalogus; • Fysieke beschikbaarstelling. Samenwerken & innovatie • Samenwerking universiteiten, kennisorganisaties. • CLARIAH, HAICu, Cultural AI lab, Open Science Convenant, SANE, etc.	

Figuur 6. Overzicht taken ‘Toegang’.

4.4.1 Overzicht subtaken en doelen

In deze paragraaf behandelen we de taken en activiteiten die de KB uitvoert rondom het thema **toegang**. In de tabel hieronder zetten we uiteen welke wettelijke taken en activiteiten dit zijn. Het cluster ‘toegang’ bevat zowel taken vanuit de Wsob als de WHW.

Taak	Wetsartikel
Landelijke digitale bibliotheek (inclusief inkoop van digitale werken)	Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) Artikel 9. Taken Koninklijke Bibliotheek. b. In stand houden van de landelijke digitale bibliotheek. De landelijke digitale bibliotheek wordt in artikel 1 van de Wsob gedefinieerd als: ‘plaats- en tijdonafhankelijke voor een ieder toegankelijke bibliotheekvoorziening’. Volgens artikel 17 van de Wsob omvat het in stand houden van de digitale bibliotheek in ieder geval: a. Het ontwikkelen en beheren van de digitale infrastructuur (N.B. Dit onderdeel wordt behandeld in paragraaf 4.5.5); b. Het beheren en van context voorzien van de digitale collectie en de afstemming met de collectie digitale werken van de Koninklijke Bibliotheek op grond van artikel 1.5, tweede lid, van de WHW; c. Het opstellen van een reglement voor de toegang tot digitale werken; d. Het bereiken van verschillende doelgroepen; en e. Het samenwerken met andere publieke aanbieders van digitale werken. Artikel 18. Inkopen van werken voor de landelijke digitale bibliotheek. 1. De Koninklijke Bibliotheek verricht namens de Staat der Nederlanden het inkopen van werken voor de landelijke digitale bibliotheek. 2. Onze Minister stelt jaarlijks aan de Koninklijke Bibliotheek een bedrag ter beschikking voor het inkopen van werken. 3. De inkoop wordt uitsluitend verricht op voordracht van vertegenwoordigers van de lokale bibliotheken, welke is afgestemd op het bedrag, bedoeld in het tweede lid.
Aangepast Lezen	Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) Artikel 9. Taken Koninklijke Bibliotheek.

Informatievoorziening	c. Verzorgen van een bibliotheekvoorziening van noodzakelijk omgezette werken voor personen met een handicap. Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) Artikel 1.5. Instellingen voor wetenschappelijk onderzoek 2. Informatieverzorging, zowel ten behoeve van het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek als ten behoeve van het openbaar bestuur en de uitoefening van beroep of bedrijf. N.B. Zie ook artikel 2.1 lid 2 van het Reglement van de KB: <i>‘de informatievoorziening op het gebied van de Nederlandse geschiedenis, cultuur en samenleving, aan het hoger onderwijs, het wetenschappelijk onderzoek, het openbaar bestuur en de uitoefening van beroep of bedrijf.’</i>
------------------------------	--

Tabel 9. Overzicht subtaken toegang.

Doelen

Voor de beleidsperiode 2019 – 2022, had de KB de volgende strategische prioriteiten die verband houden met het thema ‘toegang’:

1. *‘Het geschreven woord aan het werk zetten in de maatschappij: We willen dat zoveel mogelijk mensen in aanraking komen met het geschreven woord, door te lezen, leren of onderzoek te doen. We maken het makkelijker voor mensen om ook digitaal geletterd te worden. We ondersteunen wetenschappelijk onderzoek en geven laagdrempelig toegang daartoe. We vieren het geschreven woord en het belang en plezier van lezen.’¹⁰⁴*
2. *‘De infrastructuur voor het geschreven woord organiseren: We kunnen het geschreven woord alleen aan het werk zetten en ervoor zorgen als onze digitale infrastructuur dat ondersteunt. We laten daarom onze eigen infrastructuur geregisseerd groeien en onderzoeken hoe we een krachtig publiek knooppunt kunnen zijn in het informatienetwerk, samen met onze partners. Daarbij hebben we aandacht voor legacy en bedrijfszekerheid.’¹⁰⁵*

Voor de beleidsperiode 2023 – 2026 heeft de KB de volgende strategische doelen opgesteld, die alle drie verband houden met het thema ‘toegang’:

1. **‘Lezen en digitale geletterdheid.** Meer mensen de kans geven om te lezen en mee te doen in de informatiesamenleving.’¹⁰⁶
2. **‘Onderzoeken en ontdekken.** Versterken van de verbinding tussen onderzoek en samenleving en de collectie een bron van verwondering en inspiratie laten zijn.’¹⁰⁷
3. **‘Duurzame toegang.** Zorgen voor de nationale bibliotheekverzameling. Relevante ambitie van de KB op dit vlak, is: ‘De nationale bibliotheekverzameling optimaal beschikbaar maken voor mensen en machines. Onze kennis en expertise hierover delen we graag.’¹⁰⁸

Om bovenstaande doelen te bereiken verzet de KB volgens het beleidsplan de komende jaren veel werk op onder andere het volgende terrein:

4. **‘Informatie en technologie.** We zetten informatietechnologie in om onze doelen te bereiken.’ Relevante ambitie op dit vlak is: ‘Samenhang bevorderen en meewerken in de digitale infrastructuur waarmee we met onze netwerken verbonden zijn.’¹⁰⁹

¹⁰⁴ KB (2019). Beleidsplan 2019 – 2022.

¹⁰⁵ KB (2019). Beleidsplan 2019 – 2022.

¹⁰⁶ KB (2023). Beleidsplan 2023 – 2026, p. 18.

¹⁰⁷ KB (2023). Beleidsplan 2023 – 2026, p. 29.

¹⁰⁸ KB (2023). Beleidsplan 2023 – 2026, p. 37.

¹⁰⁹ KB (2023). Beleidsplan 2023 – 2026, p. 47. N.B. Daarnaast geeft de KB in dit Beleidsplan ook aan extra aandacht te hebben voor ‘Organisatie en ontwikkeling’.

Hieronder lichten we per deelonderwerp (de Landelijke digitale bibliotheek, Aangepast Lezen en Informatievoorziening) toe wat de doelen van de KB rondom die subtaak waren, welke activiteiten de KB in de evaluatieperiode heeft uitgevoerd, wat concrete resultaten waren en hoe dit wordt gewaardeerd door stakeholders ('percepties').

4.4.2 Subtaak: Landelijke digitale bibliotheek

Artikel 9 sub b Wsob bepaalt dat de KB verantwoordelijk is voor het 'in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek'. De KB voert de taken rondom de landelijke digitale bibliotheek sinds 2015 uit, en de achtergrond daarvan is tweeledig. Tot 2015 waren verschillende digitale activiteiten versnipperd over de openbare bibliotheken, de KB en de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (DBNL).¹¹⁰ De Wsob brengt de digitale activiteiten van de openbare bibliotheken, de KB en DBNL uit efficiencyoverwegingen centraal onder bij de KB.¹¹¹ Daarnaast komt steeds meer informatie alleen in digitale vorm beschikbaar ('*born digital*'), waardoor de afwezigheid van een openbare bibliotheek in het digitale domein op termijn voor de huidige bibliotheekgebruikers een verminderde toegang tot informatie, educatie en cultuur zou betekenen.¹¹²

Feiten

Artikel 17 van de Wsob beschrijft uit welke taken het in stand houden van de digitale bibliotheek in ieder geval bestaat. Artikel 18 van de Wsob bepaalt daarnaast dat de KB namens de staat het inkopen van werken voor de landelijke digitale bibliotheek verricht. In tabel 35 in bijlage III.2.1., vindt u een beschrijving van de activiteiten die de KB uitvoert om uitvoering te geven aan haar verantwoordelijkheden uit de artikelen 17 en 18 van de Wsob.¹¹³ In de tekst hieronder beschrijven we vervolgens de concrete resultaten die de KB tijdens de evaluatieperiode heeft behaald op het gebied van de landelijke digitale bibliotheek.

Het inkopen, beheren en van context voorzien van de digitale collectie

De KB is verantwoordelijk voor de inkoop en het van context voorzien van e-content (e-books, luisterboeken, tijdschriften en online cursussen) voor de landelijke digitale bibliotheek, namens de openbare bibliotheken.¹¹⁴ De KB koopt de (rechten op) e-content in, binnen de kaders van het door OCW ter beschikking gestelde bedrag. De inkoop van e-content gebeurt ook binnen de kaders van het onderliggende gezamenlijke collectieplan (zie paragraaf 4.5 Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen). Inkopen betekent in deze context het kopen van rechten om werken digitaal te mogen uitleenen via de online Bibliotheek.

Ten behoeve van het inkopen van e-content heeft de KB in 2019 het Convenant e-lending opgesteld en getekend. In het Convenant zijn afspraken gemaakt tussen de KB, de VOB, de GAU, de Auteursbond, Stichting Lira en Stichting Pictoright over digitale content. In het Convenant e-lending staan bovendien afspraken over het (uit)lenen van digitale content/e-books via de online Bibliotheek. In het e-lending convenant is afgesproken dat uitgevers hun best doen om een e-book zo snel mogelijk nadat dit op de markt is gekomen, maar uiterlijk binnen 6 tot 12 maanden, met een uitleenlicentie aan te bieden aan de online Bibliotheek.¹¹⁵

¹¹⁰ Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 7.

¹¹¹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 7.

¹¹² Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 4.

¹¹³ N.B. De activiteit zoals beschreven in artikel 17 lid 1 (a) Wsob ('het ontwikkelen en beheren van de digitale infrastructuur'), behandelen we in paragraaf 4.5.5.

¹¹⁴ De wettelijke grondslag hiervoor is artikel 17 lid 1 (b) Wsob.

¹¹⁵ Stb., 2018, nr. 59302 (Convenant e-lending).

Het e-lending Convenant is in 2021 geëvalueerd.¹¹⁶ Uit de evaluatie blijkt dat de collectie e-books dankzij de afspraken uit het Convenant is gegroeid, zowel in Nederlandstalige als vertaalde werken. De groei is zichtbaar in alle categorieën: zowel fictie als non-fictie en zowel voor volwassenen als voor de jeugd. De actualiteit van de collectie is moeilijk te beoordelen. Hoewel is afgesproken dat e-books binnen 6 tot 12 maanden beschikbaar moeten komen, bestaat hiervoor geen uniforme werkwijze bij uitgevers. De KB onderhandelt met individuele uitgevers en moet rekening houden met de wensen van auteurs, beeldmakers en bibliotheken. De cijfers laten wel zien dat de meeste titels binnen 12 maanden na verschijning beschikbaar komen in de online Bibliotheek.¹¹⁷ Echter, het blijft wel zo dat fysieke boeken een stuk sneller beschikbaar komen voor de fysieke bibliotheek dan e-books voor de online bibliotheek.¹¹⁸

Tabel 10 maakt inzichtelijk op welke wijze de digitale collectie van de KB zich tijdens de evaluatieperiode heeft ontwikkeld. Daaruit blijkt dat over de evaluatieperiode zowel het aantal licenties voor e-books als het aantal licenties voor luisterboeken is toegenomen. Het aantal licenties voor e-books steeg over de evaluatieperiode met ongeveer 47% (van 28.345 licenties in 2019 naar 41.591 licenties in 2023). Het aantal licenties voor luisterboeken steeg over de evaluatieperiode met ongeveer 204% (van 3.497 in 2019 naar 10.643 in 2023).

Licenties digitale bibliotheek	2019	2020	2021	2022	2023
E-books	28.345	32.491	35.550	39.543	41.591
Luisterboeken	3.497	4.557	7.849	10.197	10.643

Tabel 10. Aantal licenties e-books en luisterboeken. Bron: 'Collectie van de digitale bibliotheek', bibliotheeknetwerk.nl.

Het opstellen van een reglement voor de toegang tot digitale werken

Artikel 17 lid 1 sub c stelt dat de KB een reglement voor de toegang tot digitale werken opstelt. De KB geeft hier in de praktijk invulling aan, door een klant bij het aangaan van een lidmaatschap te verplichten akkoord te gaan met de door de KB opgestelde gebruikersvoorwaarden.¹¹⁹ In de voorwaarden staan ook bepalingen opgenomen over het gebruik van e-books. We zijn tijdens het onderzoek niet gestuit op grote wijzigingen in deze bepalingen die zich tijdens de evaluatieperiode hebben voorgedaan.

Het bereiken van verschillende doelgroepen

De doelgroep van de landelijke digitale bibliotheek is het algemene publiek in brede zin, waarbij aandacht kan zijn voor specifieke doelgroepen.¹²⁰ De KB heeft als taak om op publieksbereik beleid te voeren.¹²¹ Om de doelgroep te bereiken, biedt de KB verschillende platforms aan.

Het grootste platform van de KB is de online Bibliotheek. Via dit platform is het mogelijk om e-books, luisterboeken en digitale tijdschriften te lenen. Tijdens de evaluatieperiode, halverwege 2020, is de online Bibliotheek vernieuwd. Als gevolg van de vernieuwing kunnen zowel e-books als luisterboeken nu via één platform worden geleend.¹²² Onder het 'oude' systeem waren er namelijk 2 platforms voor e-books en luisterboeken en konden gebruikers e-books alleen lenen via de website van de online

¹¹⁶ KWINK groep (2021). Evaluatie Convenant e-lending.

¹¹⁷ KWINK groep (2021). Evaluatie Convenant e-lending.

¹¹⁸ KB (2020). Collectieplan 2020 – 2024.

¹¹⁹ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 8.

¹²⁰ Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 16.

¹²¹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 30.

¹²² 'Leden van de digitale bibliotheek', bibliotheeknetwerk.nl.

Bibliotheek. Dat laatste kan nu ook direct in de app.¹²³ Hoewel dit een stap is in het verder verbeteren van de klantvriendelijkheid, noemt de KB in haar jaarverslag van 2020 dat deze overgang niet geheel vlekkeloos verliep en veel klantvragen opleverde.¹²⁴ We kunnen niet uit het jaarverslag halen wat precies de knelpunten waren en waarover de klantvragen vooral gingen.

In tabel 36 in bijlage III.2.1. hebben we cijfers opgenomen over het bereik en gebruik van de online Bibliotheek over de evaluatieperiode. Uit deze cijfers leiden we het volgende af voor wat betreft de geboekte resultaten rondom het bereik en gebruik van de online Bibliotheek:

- Uit de cijfers valt op te maken dat het bereik en het gebruik van de online Bibliotheek over de evaluatieperiode is toegenomen. Zo is het aantal actieve accounts over de evaluatieperiode met ongeveer 77% toegenomen (van 222.038 actieve accounts in 2019 naar 392.076 actieve accounts in 2024).¹²⁵ Het is onduidelijk onder welke (specifiekere) doelgroepen de toename van accounts vooral heeft plaatsgevonden.
- Uit de cijfers blijkt dat tijdens de coronacrisis het aantal uitleningen van e-books en luisterboeken steeg. Volgens de KB wordt dit verklaard door de sluiting van fysieke bibliotheken en door de lancering van de ThuisBieb-app. Ook na afloop van de coronamaatregelen bleef het aantal uitgeleende titels structureel hoger dan vóór de coronacrisis. Zo lag het aantal uitleningen van e-books via de online Bibliotheek in 2023 op 5.490.480, waar dit in 2019 nog 3.879.950 was.
- De toename in uitleningen van e-books en luisterboeken moet in de context worden geplaatst van een jaarlijkse gestage terugloop in het aantal uitleningen van fysieke werken.¹²⁶ Zo werden er in 2023 ongeveer 7,5 miljoen minder fysieke boeken voor volwassenen en jeugd via de openbare bibliotheek uitgeleend dan in 2019.¹²⁷ Dat wordt niet volledig gecompenseerd door de absolute toename in uitleningen van e-books over diezelfde periode (een toename van meer dan 1,6 miljoen uitgeleende e-books).¹²⁸ De groei van de online Bibliotheek wil dus niet automatisch zeggen dat Nederlanders uiteindelijk ook door de inzet van de online Bibliotheek meer zijn gaan lezen of meer in aanraking zijn gekomen met het geschreven woord.
- Het aandeel van de Nederlandse bevolking dat e-books leest, is over de evaluatieperiode stabiel gebleven. Zo lag het percentage van de Nederlandse bevolking dat weleens e-books leest in 2019 op 45% en in 2023 ook op 45%.¹²⁹ Het feit dat over diezelfde periode het aantal actieve accounts van de online Bibliotheek wel flink is toegenomen met 77%, duidt erop dat de e-book lezer de online Bibliotheek steeds beter weet te vinden.
- De online bibliotheek is niet het meest gebruikte platform voor het lezen van e-books. Uit onderzoek van augustus 2024 blijkt dat Bol.com Kobo (plus) het meest gebruikte platform voor e-books is (28% van de respondenten gebruikte dit platform), gevolgd door Kobo Books (19%) en daarna pas de online Bibliotheek (14%).¹³⁰ De online Bibliotheek is wel het goedkoopste platform voor het lenen van e-books en het luisteren van luisterboeken (ter vergelijking: de online bibliotheek kost maandelijks omgerekend € 3,50 per maand, terwijl bijvoorbeeld Kobo plus via

¹²³ 'De nieuwe online Bibliotheek app', ontdekdebieb.nl.

¹²⁴ 'Jaarverslag 2020' (publieksversie), kb.nl, p. 36.

¹²⁵ 'Analyse: de digitale bibliotheek', bibliotheeknetwerk.nl. N.B. Deze cijfers zijn inclusief het gebruik van het Caribisch deel van het Koninkrijk.

¹²⁶ 'Uitleningen van de openbare bibliotheek', bibliotheeknetwerk.nl.

¹²⁷ Toelichting: in 2019 werden in totaal 61.098.928 fysieke boeken voor volwassen en jeugd via openbare bibliotheken uitgeleend, in 2023 waren dit er 53.591.793. Bron: dashboard bibliotheekstatistiek, bibliotheeknetwerk.nl.

¹²⁸ Toelichting: van 3.879.945 via de online Bibliotheek uitgeleende e-books naar 5.490.481 uitgeleende e-books in 2023. Bron: dashboard bibliotheekstatistiek, bibliotheeknetwerk.nl.

¹²⁹ 'Aantal digitale lezers stabiel', lezen.nl, 15 juli 2024.

¹³⁰ Fgk e.a. (2024). Trends in Digitale Media 2024, p. 53. (n = 1.273).

bol.com € 9,99 per maand kost).¹³¹ De online Bibliotheek is geen commercieel platform, maar een dienst die is gebaseerd op publieke waarden en doelstellingen, en wordt gefinancierd met publieke middelen.

- Volgens onderzoek is de online Bibliotheek in 2024 wel het meest gebruikte platform voor luisterboeken (18% van de respondenten gaf aan dit platform te gebruiken), gevolgd door Spotify (15%) en Storytel (13%).¹³² Dat is opvallend, want in december 2021 was Storytel voor luisterboeken nog het meest gebruikte platform (18% van de respondenten gebruikte dit platform), gevolgd door de online Bibliotheek (12%).¹³³ Gebruikers zijn de online Bibliotheek tijdens de evaluatieperiode dus steeds beter gaan vinden voor luisterboeken.

Naast de online Bibliotheek, biedt (of bood) de KB ook andere platforms aan om verschillende doelgroepen te bereiken, te weten:

- **De ThuisBieb app:** deze app werd tijdens de coronacrisis door de KB geïntroduceerd. Dit was een tijdelijke dienst – ook voor mensen die geen lidmaatschap hadden – om thuis online boeken te lenen. In de periode tussen 6 en 20 april 2020 werd de ThuisBieb-app bijna honderdduizend keer geïnstalleerd.¹³⁴ De dienst bleek zo'n groot succes (hoog aantal uitleningen), dat de KB besloot de dienst weer 'dicht te zetten'. De reden daarvoor is dat de KB een vergoeding betaalt per uitgeleend e-book, waardoor de kosten hoog zouden oplopen.
- **Jeugdbibliotheek.nl:** dit is een website met content rondom lezen en weten, gericht op de jeugd. Het totaal aantal bezoekers (bereik) van jeugdbibliotheek.nl, steeg van 1.710.868 bezoeken in 2019 naar 2.832.651 bezoeken in 2022.¹³⁵ Het gebruik (aantal raadplegingen van pagina's), steeg van 477.057 raadplegingen in 2019 naar 1.230.768 raadplegingen in 2022.¹³⁶
- **Bibliotheek.nl:** via deze website wordt het basispakket e-content aangeboden aan gebruikers, zoals online cursussen. Via het lidmaatschap van de bibliotheek krijgen gebruikers toegang tot cursussen van platforms zoals Soofos en GoodHabit. Het totaal aantal bezoekers (bereik) steeg over de evaluatieperiode en lag in 2019 op 460.267 bezoeken en in 2022 op 730.556 bezoeken.¹³⁷ Het aantal raadplegingen van bibliotheek.nl (gebruik) steeg van 475.381 raadplegingen in 2019 naar 1.162.901 raadplegingen in 2022.
- **De LEES app:** de KB heeft in september 2023 de LEES app voor jongeren gelanceerd. Het doel is vmbo-leerlingen en mbo-studenten te stimuleren meer te gaan lezen. Via de LEES app krijgen jongeren een jaar lang toegang tot 120 speciaal voor hen geselecteerde e-books en luisterboeken. De app zou aanvankelijk één jaar actief zijn, maar omdat de app meer werd gebruikt in het onderwijs dan verwacht, is het traject met minimaal een jaar verlengd.¹³⁸ Tijdens deze periode is het gebruik van de app gratis. Begin 2024 waren er rond de 40.000 titels uitgeleend via de LEES app.¹³⁹

¹³¹ Het standaardtarief van de online Bibliotheek ligt op € 42,- per jaar; 'Eindeloos lezen & luisteren met Kobo Plus', bol.com.

¹³² Fgk e.a. (2024). Trends in Digitale Media 2024, p. 53. (n = 1.273).

¹³³ Fgk e.a. (2021). Trends in Digitale Media, p. 54.

¹³⁴ 'Dossier De bibliotheek in coronatijd', bibliotheeknetwerk.nl.

¹³⁵ KB (2023). Jaarverslag 2022, p. 95. N.B. In het jaarverslag van 2023 konden we geen cijfers vinden over het bereik en gebruik van de jeugdbibliotheek in 2023.

¹³⁶ KB (2023). Jaarverslag 2022, p. 95. N.B. In het jaarverslag van 2023 konden we geen cijfers vinden over het bereik en gebruik van de jeugdbibliotheek.nl in 2023.

¹³⁷ KB (2023). Jaarverslag 2022, p. 95. N.B. In het jaarverslag van 2023 konden we geen cijfers vinden over het bereik en gebruik van bibliotheek.nl in 2023.

¹³⁸ 'LEES-app met een jaar verlengd', kb.nl.

¹³⁹ 'Flink meer leden voor de online Bibliotheek in 2023', bibliotheeknetwerk.nl.

Voor alle bovenstaande digitale platforms geldt dat in juli 2024 (dus formeel ná de evaluatieperiode) in samenwerking met de openbare bibliotheken, SPN en leveranciers van bibliotheeksystemen, Single Identity (SI) is geïntroduceerd. Dat houdt in dat de gebruiker van digitale bibliotheekdiensten met één keer inloggen alle bibliotheekzaken kan regelen.¹⁴⁰ Dat is gebruikersvriendelijker voor de gebruiker.

Het samenwerken met andere publieke aanbieders van digitale werken

Ingevolge artikel 17 lid 1 sub e van de Wsob, omvat het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek door de KB, ook het ‘*samenwerken met andere publieke aanbieders van digitale werken*’. De KB benoemt in haar beheerplan uit 2023 dat de gebruiksvoorwaarden van licenties maken dat verkenningen over samenwerking met andere publieke aanbieders van digitale werken niet altijd tot concrete resultaten voor de eindgebruiker leiden.¹⁴¹ We zijn tijdens het onderzoek ook niet gestuit op nieuwe samenwerkingen met andere publieke aanbieders, die tijdens de evaluatieperiode tot concrete noemenswaardige resultaten voor de eindgebruiker hebben geleid.

Percepties

Met betrekking tot de digitale bibliotheek hebben we zowel percepties opgehaald van *samenwerkingspartners*, als van *gebruikers* van deze dienst. De belangrijkste percepties van samenwerkingspartners laten zich als volgt samenvatten:

- Uit gesprekken ontstaat het beeld dat externe partijen tevreden zijn over de totstandkoming van het Convenant e-lending en dat dit convenant heeft bijgedragen aan de groei van de digitale collectie. In gesprekken is benoemd dat de KB goed en zorgvuldig omgaat met de adviezen van de Adviesgroep ‘voordracht e-content’ en hier rekening mee houdt bij het inkopen van e-content.
- Desondanks zien openbare bibliotheken nog ruimte voor verbetering in het aanbod van de online Bibliotheek. Zo zijn soms niet alle delen van een reeks beschikbaar, zou de collectie meer Engelstalige boeken mogen bevatten en zou de collectie actueler kunnen.
- Gesprekspartners geven over het algemeen aan dat stappen zijn gezet op het gebied van digitalisering en gebruikersvriendelijkheid. Zo wordt de integratie van systemen, waaronder de introductie van de Single Identity (SI), als positief gezien. Tegelijkertijd geven gesprekspartners aan dat de introductie van SI lang heeft geduurd.
- Ook geven gesprekspartners aan dat de online Bibliotheek nog verdere stappen kan en moet zetten voor wat betreft de gebruikersvriendelijkheid. Ze noemen daarbij met name dat het plaatsen van e-books op e-readers als lastig wordt ervaren. Gesprekspartners benoemen ook dat de gebruikersvriendelijkheid van commerciële platforms voor e-books beter is dan die van de online Bibliotheek.
- Openbare bibliotheken geven daarnaast aan dat de KB voor wat betreft de landelijke digitale bibliotheek meer met hen kan samenwerken. Een concreet voorbeeld waarin openbare bibliotheken onvoldoende partnerschap hebben ervaren, is het besluit van de KB om de ThuisBieb-app na hoge gebruikscijfers ‘dicht te zetten’. De KB geeft aan dat de hoge gebruikscijfers leidden tot financiële risico’s voor de KB, en dat hierover wel het gesprek is gevoerd met bibliotheken en OCW. Sommige gesprekspartners geven echter aan dat dit besluit alsnog als een verrassing kwam en onvoldoende was afgestemd. Verder wordt de digitale bibliotheek, en dan met name de online Bibliotheek, door openbare bibliotheken soms als ‘concurrentie’ voor het fysieke boek ervaren.

Percepties van *gebruikers* van de digitale bibliotheek kunnen we aflezen uit klanttevredenheidsonderzoeken die door de KB zijn uitgevoerd naar platforms die vallen onder de

¹⁴⁰ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, paragraaf 1.2.1.

¹⁴¹ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 5.

landelijke digitale bibliotheek, waaronder naar de online Bibliotheek en de LEES-app. Ook hebben wij in het kader van dit onderzoek schriftelijke input ontvangen van gebruikers van de online Bibliotheek. Over de percepties van gebruikers kunnen we met betrekking tot de online Bibliotheek en met betrekking tot de LEES app, het volgende aangeven:

Online Bibliotheek

- Gebruikerservaringen met de online Bibliotheek zijn wisselend. Voor de online Bibliotheek is in september 2021 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De online Bibliotheek kreeg toen een 7,7 als rapportcijfer.¹⁴² Het gebruik van e-books krijgt gemiddeld een 7,9 als rapportcijfer.¹⁴³ 7 Van de 10 mensen waardeerden de nieuwe app als (heel) gebruiksvriendelijk. Verbeterpunten lagen vooral op het gebied van het zoeken, het downloaden van e-books en het kunnen verwijderen van boeken voordat de leentermijn van 3 weken is verstreken. 18% Van de ondervraagden was ontevreden over de zoekcategorieën en 15% over de zoekfunctie.¹⁴⁴ Bij deze resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek plaatsen we de kanttekening dat het onderzoek is uitgevoerd onder *gebruikers* van de online Bibliotheek, en dus geen inzicht geeft in de vraag of potentiële (nieuwe) gebruikers de online Bibliotheek weten te vinden. Ook hebben we geen inzicht in de wijze waarop de KB opvolging heeft gegeven aan de verbeterpunten uit het klanttevredenheidsonderzoek.
- Deze punten uit het klanttevredenheidsonderzoek komen deels overeen met de (schriftelijke) input die wij zelf hebben ontvangen van gebruikers van de online Bibliotheek over hun ervaringen met deze dienst. Punten die in deze schriftelijke input vaker terugkwamen, zijn:
 - Technische problemen met de app, zoals luisterboeken die in een ‘loop’ raken en vaak opnieuw moeten inloggen;
 - Het zoeken van boeken in de collectie ervaart men soms als lastig en ook geven gebruikers aan dat het voor hen niet zichtbaar is of zij een boek al hebben gelezen;
 - Gebruikers willen boeken en luisterboeken vóór de leentermijn van 3 weken weer kunnen verwijderen;
 - Gebruikers hebben ook opmerkingen over de actualiteit van de collectie. Zo noemt een gebruiker dat de exemplaren van magazines altijd een paar weken achterlopen op wat er in de winkels ligt;
 - Het plaatsen van e-books op met name de e-reader wordt door gebruikers als erg lastig ervaren. Eén gebruiker heeft zelfs bij ons aangegeven om deze reden het lidmaatschap te hebben opgezegd;
 - Gebruikers geven ook aan dat de e-books niet voor alle e-readers beschikbaar zijn. De KB erkent dit en geeft aan dat dit komt doordat de voorwaarden voor gebruik door de rechthebbenden (vaak zijn dat de uitgevers) worden bepaald.

LEES app

- De KB heeft ook klanttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren naar de LEES app (2023). De LEES app werd gemiddeld met een 7,9 beoordeeld.¹⁴⁵ Met name het gebruik van luisterboeken werd door gebruikers als positief ervaren: 96% van de jongeren vond het luisteren van een luisterboek in de LEES app makkelijk tot heel makkelijk.¹⁴⁶ Voor e-books gold dat 79% van de

¹⁴² MWM2 (2021). Bezoekers van de online Bibliotheek geven hun mening, p. 7. (n = 987).

¹⁴³ MWM2 (2021). Bezoekers van de online Bibliotheek geven hun mening, p. 8.

¹⁴⁴ MWM2 (2021). Bezoekers van de online Bibliotheek geven hun mening, p. 16.

¹⁴⁵ UXKIDS (2023). Rapport kwantitatief en kwalitatief onderzoek LEES-app, p. 8. (Op basis van een enquête die 482 keer is gestart en 354 keer volledig is ingevuld).

¹⁴⁶ UXKIDS (2023). Rapport kwantitatief en kwalitatief onderzoek LEES-app, p. 8.

jongeren het lezen van een e-book in de LEES app makkelijk tot heel makkelijk vond.¹⁴⁷ Ook werd geconcludeerd dat de uitstraling van de LEES app goed aansluit bij de belevingswereld van leerlingen/studenten. De app bevat *gamification* elementen. Die hebben volgens de onderzoekers toegevoegde waarde, maar sluiten nog onvoldoende aan en worden niet ontdekt. De inhoud van de collectie zou beter aansluiten bij frequent-/medium-lezers dan bij soms-/nooit lezers. Met name die laatste groep en vmbo-leerlingen van 15-16 jaar zien weinig boeken voor hun leesniveau in de app.

4.4.3 Subtaak: Aangepast lezen

Ingevolge artikel 9 sub c van de Wsob en artikel 2.1d Reglement KB heeft de KB sinds 2015 de taak om een bibliotheekvoorziening van noodzakelijk omgezette werken voor personen met een handicap te verzorgen.¹⁴⁸ De bibliotheekservice Passend Lezen (hierna: BPL) geeft hier uitvoering aan. Concreet is BPL een voorziening voor mensen met een leesbeperking waarin een collectie van boeken, kranten en tijdschriften in aangepaste vorm (zoals in grotere letters, audio en braille) worden aangeboden.¹⁴⁹ Gebruikers van BPL kunnen deze aangepaste materialen direct lenen via de app (bijvoorbeeld streamen van audio), via een ander streaming device of materialen thuis laten sturen.

Deze voorziening overstijgt het lokale niveau en wordt gerealiseerd in netwerkverband. De KB voert de regie over BPL. Vanuit die rol stelt zij periodiek een beleidskader op, met daarin een visie op Aangepast Lezen en doelstellingen voor de komende jaren.¹⁵⁰ De feitelijke uitvoering van de voorziening vindt plaats door de Stichting Passend Lezen, in samenwerking met stichting Dedicon en de CBB.

Over de evaluatieperiode heeft de KB het beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022 en het beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026 opgesteld. Dit is gedaan in samenspraak met het ministerie van OCW, de uitvoerende partijen en een vertegenwoordiging van gebruikers. De beleidskaders bevatten de doelen op het gebied van Aangepast Lezen. We merken op dat de doelen uit het beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026 in vergelijking met de doelen uit het beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, niet zijn gewijzigd. De doelen zoals geformuleerd in de beleidskaders zijn:

- Het verzorgen van een stabiele dienstverlening aan de doelgroep waarbij optimale toegang en toegankelijkheid worden nagestreefd;
- Het vergroten van het bereik, het gebruik en de collectie met aandacht voor alle leesvormen en extra focus op slechtziende ouderen en de jeugd met een visuele beperking;
- De verbinding met de dienstverlening van de openbare bibliotheek en de landelijke digitale openbare bibliotheek;
- Het werken aan innovatie en verbetering van diensten, producten en productie.¹⁵¹

¹⁴⁷ UXKIDS (2023). Rapport kwantitatief en kwalitatief onderzoek LEES-app, p. 8.

¹⁴⁸ Ook in het gezamenlijk collectieplan wordt in één van de gemaakte afspraken verwezen naar deze wettelijke taak, zie: KB (2020). Gezamenlijk collectieplan, Beleidskader collectiebeleid van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen 2020-2024, p. 35.

¹⁴⁹ BPL onderscheidt grofweg de volgende categorieën van mensen met een leesbeperking: 1) blinden, 2) slechtzienden, 3) dyslectici, 4) mensen met een cognitieve beperking, zoals afasie en 5) mensen met een motorische beperking, zoals reuma, fibromyalgie, dystonie, multiple sclerose of de ziekte van Parkinson, zie: 'De bibliotheek voor mensen met een leesbeperking', bibliotheeknetwerk.nl, 16 oktober 2023.

¹⁵⁰ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 - 2022; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026.

¹⁵¹ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7. Deze doelen sluiten aan bij de in 2023 verschenen visie van de KB op toegankelijkheid, zie ook: KB (2023). Op weg naar een toegankelijke(r) bibliotheek.

De KB heeft ook ‘indicatoren voor succes’ opgesteld en het ministerie van OCW heeft sinds 2024 prestatie-indicatoren opgesteld voor Aangepast Lezen.¹⁵² De indicatoren voor succes zoals geformuleerd voor de KB zijn – naast algemeen gebruik en bereik – de volgende:

- Groei van het bereik van de bibliotheekvoorziening onder de ouderen die slechtziend worden (stijging volwassen leden van 50 jaar en ouder met een visuele beperking);
- Groei van het gebruik van de collectie door de jeugd corresponderend met de groei van het aantal jeugdleden (groei van de uitleen door jeugdleden);
- Een stabiele en goed toegankelijke dienstverlening, hetgeen zich vertaalt in tevreden gebruikers én gebruikers die zich gehoord voelen voor wat betreft hun inbreng voor de collectie en voor verbeteringen van de dienstverlening (hoge gebruikerstevredenheid blijkend uit gebruikersonderzoek (1x per 2 jaar), gesprek met gebruikers gerealiseerd op gebied van innovatie, collectie en dienstverlening).¹⁵³

De prestatie-indicatoren van OCW die in afstemming met de KB zijn opgesteld, zijn:

- Kwantitatief: ontwikkeling in het aanbod van noodzakelijk omgezette werken. #Aangeboden noodzakelijk omgezette werken (fysiek/digitaal);
- Kwantitatief: ontwikkeling in gebruik van noodzakelijk omgezette werken. #Uitleningen (fysiek/digitaal), #Actieve gebruikers;
- Beschrijvend: beweging in de collectie, relatie tussen aantal actieve gebruikers en potentiële doelgroep.¹⁵⁴

Feiten

In tabel 37 in bijlage III.2.2. beschrijven we steeds voor elk doel dat de KB heeft geformuleerd voor Aangepast lezen, welke activiteiten de KB in de evaluatieperiode heeft uitgevoerd om deze doelen te bereiken. Hieronder volgt een overzicht van de concrete resultaten die over de evaluatieperiode specifiek op het gebied van Aangepast Lezen zijn behaald. Daarbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij de indicatoren voor succes en prestatie-indicatoren zoals hierboven weergegeven. Voor de volledige cijfers verwijzen we naar tabel 38 in bijlage III.2.2.:

- **Aanbod.** Het aanbod van BPL is in de evaluatieperiode toegenomen. De collectie boeken steeg van 101.214 in 2019 naar 128.170 exemplaren in 2023. De collectie K&T (Kranten en Tijdschriften) steeg van 292 exemplaren in 2019 naar 393 exemplaren in 2023. Rondom het aanbod merken we verder op dat tijdens de evaluatieperiode met Luisterpunt een wederzijdse uitwisseling van titels is gerealiseerd, wat heeft geleid tot een groter aanbod van Nederlandstalige titels. Ook werkt de KB samen via het ‘*Accessible Books Consortium*’ (ABC), wat een publiek-private samenwerking is met deelnemers die mensen met een leesbeperking vertegenwoordigen.¹⁵⁵ Verder zijn via het platform van ABC (het ‘*Global Book Portal*’), enkele honderden buitenlandse titels aan de collectie van BPL toegevoegd.¹⁵⁶
- **Bereik.** Het bereik van BPL (totaal aantal klanten) steeg van 46.370 in 2019 naar 56.412 in 2023. Deze stijging in bereik valt ook waar te nemen onder de doelgroepen waarop de KB zich in het bijzonder richt (namelijk de volwassen leden van 50+ met een visuele beperking en jeugdleden t/m 17 jaar). Zo steeg het aantal gebruikers in de categorie ‘jeugd t/m 17 jaar’ van 23.405 in

¹⁵² Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek; KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 11; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 13.

¹⁵³ KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 13.

¹⁵⁴ Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek.

¹⁵⁵ KB (2023). Collectienota 2024 – 2026, p. 14.

¹⁵⁶ KB (2023). Collectienota 2024 – 2026, p. 15.

2019 naar 31.213 in 2023. Het aantal ouderen met een visuele beperking dat gebruikmaakt van BPL, is met name in 2020 toegenomen, en daarna heel licht weer afgenomen (zie tabel 40 in bijlage III.2.2.). Per saldo nam het aantal leden van 50 jaar of ouder, over de hele evaluatieperiode bezien wel toe.

- **Gebruik.** Het totaal aantal uitleningen van boeken steeg in de evaluatieperiode van 1.191.705 naar 1.230.611 uitleningen. Deze stijging in gebruik valt ook waar te nemen onder de doelgroepen waarop de KB zich in het bijzonder richt (namelijk de volwassen leden van 50+ met een visuele beperking en jeugdleden t/m 17 jaar). Zo nam het aantal uitleningen onder de jeugd t/m 17 jaar over de evaluatieperiode licht toe van 80.987 naar 83.751 (2023), zie ook tabel 39 in bijlage III.2.2. In 2020 en 2021 waren de uitleningen onder deze doelgroep in het bijzonder hoog, wat vermoedelijk te maken heeft met de coronapandemie. Het aantal uitleningen onder volwassen leden vanaf 50, steeg van 1.455.175 (2019) naar 1.732.402 (2023).

Percepties

Ook voor Aangepast Lezen verdelen we de percepties in percepties van *samenwerkingspartners* en van *gebruikers* van BPL. Uit de gesprekken met *samenwerkingspartners* van de KB, volgt het beeld dat de inspanningen van de KB volgens hen daadwerkelijk bijdragen aan het verder op de kaart zetten van BPL en aan het beschikbaar krijgen en vastleggen van financiële middelen voor het onderwerp. Daarnaast wordt aangegeven dat, onder andere door de inzet van de relatiemanager, BPL nu onder de openbare bibliotheken bekender is geworden. Een verbeterpunt dat wordt genoemd, is dat de KB ook in haar reguliere dienstverlening (bijvoorbeeld rondom de online Bibliotheek) stappen kan blijven zetten op het gebied van inclusiviteit en toegankelijkheid.¹⁵⁷

Voor de percepties van *gebruikers* baseren we ons op twee klanttevredenheidsonderzoeken die tijdens de evaluatieperiode zijn uitgevoerd naar BPL, namelijk in 2021 en in 2023. Daaruit ontstaat het beeld dat gebruikers van BPL over het algemeen zeer tevreden zijn over de dienst (een gemiddeld cijfer van een 8,2 in 2021 en een 8,5 in 2023).¹⁵⁸ Gebruikers waarderen de snelle levering, het ruime aanbod, goede service en vriendelijke medewerkers als positief.¹⁵⁹ Ook de collectie wordt redelijk positief gewaardeerd: zo geeft in 2021 83% van de klanten die gebruik maken van de boeken vanuit Passend Lezen aan enigszins of heel tevreden te zijn met de hoeveelheid verschillende titels die wordt aangeboden.¹⁶⁰ 72% Van de klanten die gebruik maakt van de kranten en tijdschriften geeft in het klanttevredenheidsonderzoek uit 2021 aan enigszins of heel tevreden te zijn met de aangeboden titels. Ook uit het klanttevredenheidsonderzoek van 2023 komt het beeld naar voren dat klanten tevreden zijn met de collectie van BPL, met name over de hoeveelheid verschillende titels, de breedte van het aanbod en de geluidskwaliteit.¹⁶¹

Verbeterpunten die uit het klanttevredenheidsonderzoek volgen, richten zich vooral op de app Daisylezer, die niet door alle klanten als gebruiksvriendelijk en overzichtelijk wordt ervaren (2021).¹⁶² Uit het klanttevredenheidsonderzoek van 2023 komt deze app in mindere mate als verbeterpunt naar voren.¹⁶³ Andere verbeterpunten zijn de voorleesstemmen die niet door iedereen als prettig worden ervaren (2021 en 2023) en de zoekfunctie op de website en app, waarmee een deel van de klanten

¹⁵⁷ In dat verband merken we op dat in het gezamenlijk collectieplan ook reeds een afspraak is opgenomen om hier verder aan te werken, zie: KB (2020). Gezamenlijk collectieplan, p. 35.

¹⁵⁸ Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek, p. 10 (n = 2.455); KB (2023). Samenvatting Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek.

¹⁵⁹ Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek, p. 3.

¹⁶⁰ Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek, p. 16.

¹⁶¹ KB (2023). Samenvatting Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek.

¹⁶² Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek, p. 3.

¹⁶³ KB (2023). Samenvatting Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek.

problemen ervaart (2021 en 2023). In 2023 komt ook het aanbod van boeken als verbeterpunt naar voren. Zo zou met name het aantal boeken binnen specifieke domeinen nog beperkt zijn. Uit het klanttevredenheidsonderzoek van 2021 blijkt verder dat eventuele ontevredenheid met de boekencollectie bijvoorbeeld ook zit in het aanbod nieuwe titels, het aanbod Engelse titels en de geluidskwaliteit/voorleesstem.¹⁶⁴ We hebben geen inzicht in wat de KB met de uitkomsten van deze klanttevredenheidsonderzoeken heeft gedaan.

4.4.4 Subtaak: Informatievoorziening

De KB heeft volgens artikel 2 lid 2 sub a van het Reglement Koninklijke Bibliotheek de taak om ‘*de informatievoorziening op het gebied van de Nederlandse geschiedenis, cultuur en samenleving, aan het hoger onderwijs, het wetenschappelijk onderzoek, het openbaar bestuur en de uitoefening van beroep of bedrijf*’, te verzorgen.¹⁶⁵ Wij vatten deze taak in het vervolg samen als ‘informatievoorziening’.

Daaronder verstaan wij alle activiteiten die gericht zijn op het ontsluiten van de collectie en die ervoor moeten zorgen dat de collectie ook daadwerkelijk te gebruiken, en dus goed vindbaar en doorzoekbaar is. Hieronder scharen wij dus niet het opbouwen, bewaren en behouden van een collectie (dat wordt in paragraaf 4.3 (‘collectie’) behandeld).

In de beleidsplannen van de KB 2019 – 2022 en 2023 – 2026 wordt genoemd dat de KB op het gebied van wetenschap bijdraagt aan het volgende duurzame ontwikkelingsdoel: ‘*Verbeteren van het wetenschappelijk onderzoek (...) en bevorderen van innovatie*’ (2019 – 2022) en ‘*met onze collecties stellen we iedereen die wil onderzoeken in staat om onze samenleving met kennis te verrijken, zowel nieuwsgierige burgers als scholieren en wetenschappers. Zo verbeteren we wetenschappelijk onderzoek (SDG 9.5)*’ (2023 – 2026).¹⁶⁶

De doelen die in het beleidsplan 2019 – 2022 zijn geformuleerd en die raken aan de informatievoorziening, zijn: ‘*Het geschreven woord aan het werk zetten in de maatschappij: We willen dat zoveel mogelijk mensen in aanraking komen met het geschreven woord, door te lezen, leren of onderzoek te doen. We maken het makkelijker voor mensen om ook digitaal geletterd te worden. We ondersteunen wetenschappelijk onderzoek en geven laagdrempelig toegang daartoe. We vieren het geschreven woord en het belang en plezier van lezen.*’¹⁶⁷

De strategische doelen en ambities die in het beleidsplan 2023 – 2026 zijn geformuleerd, en die raken aan informatievoorziening, zijn: ‘*Onderzoeken en ontdekken: versterken van de verbinding tussen onderzoek en samenleving.*’ De KB heeft de ambitie om de collectie ‘*een bron van verwondering en inspiratie te laten zijn*’.¹⁶⁸

Bovengenoemde doelen van de KB sluiten (deels) aan bij één van de doelen van OCW voor het stelsel van hoger onderwijs en wetenschap, namelijk om de ‘*maatschappelijke impact van onderzoek en de publieke erkenning daarvan te vergroten*’.¹⁶⁹

Voor wat betreft de doelgroep van de informatievoorziening, merken we op dat hieromtrent een discussie heeft plaatsgevonden tussen de KB en de directie OWB van OCW. De KB was tot 2015 namelijk vooral gericht op sociale- en geesteswetenschappen, wat ook aansluit bij de focus van de directie OWB

¹⁶⁴ Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek, p. 3.

¹⁶⁵ Zie ook artikel 1.5 lid 2 WHW.

¹⁶⁶ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 8; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 13.

¹⁶⁷ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 12.

¹⁶⁸ KB (2022). Beleidsplan KB 2023 – 2026, p. 28.

¹⁶⁹ OCW (2020). Beleidsbrief hoger onderwijs en wetenschap, p. 19.

bij OCW. Echter, de KB is zich sinds 2015 – met de komst van de Wsob – steeds meer gaan richten op het ‘bredere publiek’.¹⁷⁰ Er ontstond daarmee een discrepantie tussen de doelgroep zoals de KB die voor ogen had en de aanvankelijke doelgroep zoals de directie OWB van OCW die zag (namelijk: sociale- en geesteswetenschappers). Inmiddels is deze discussie beslecht en is de uitkomst dat voor informatievoorziening, naast de doelgroep van sociale- en geesteswetenschappers, ook wordt ingezet op het ‘bredere publiek’.

Vanuit het opdrachtgeverschap van de directie OWB, zijn in overleg met de KB de volgende prestatie-indicatoren geformuleerd, die vooral betrekking hebben op de informatievoorziening richting wetenschappers:

Uitgangspunt	Toelichting	Indicatoren
Bereik	De KB bereikt met haar bronnen en diensten een significant onderdeel van de SGW-wetenschappers.	#aantal wetenschappers bereikt
Gebruikers-gerichtheid	De KB stelt SGW-wetenschappers in staat om effectief en efficiënt toegang te hebben tot en gebruik te kunnen maken van hun bronnen en (collectie)diensten.	#datasets voor wetenschappers beschikbaar; tevredenheid wetenschappers (collectie)dienstverlening
Relevantie	De KB beschikt over een relevante collectie voor SGW-wetenschappers.	#gebruik KB-collectie door SGW-wetenschappers
Verbondenheid	De collectie van de KB is verbonden aan andere relevante collecties voor SGW-wetenschappers.	#linked datasets
Toegankelijkheid	De KB maakt wetenschappelijke kennis toegankelijk voor een breder publiek (<i>open science</i>).	#aantal open access artikelen beschikbaar

Tabel 11. Deze prestatie-indicatoren zijn afkomstig van OCW en zijn opgesteld in afstemming met de KB. Bron: Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek. N.B. Eén van de indicatoren (‘De KB beschikt over een collectie die toekomstbestendig is’) past beter onder het thema ‘collectie’ en behandelen we daarom niet in deze paragraaf.

Feiten

De KB beschikt over een grote collectie werken. De collectie is vooral waardevol als gebruikers in die collectie ook daadwerkelijk de informatie kunnen vinden die zij zoeken. De KB spant zich dan ook in om de werken goed vindbaar, doorzoekbaar en bruikbaar te maken en te houden en daarin de verbinding te zoeken met andere collecties. Dat doet de KB onder andere door het aanbieden van data services, wat inhoudt dat de digitale collecties en metadata van de KB beschikbaar zijn gemaakt volgens de linked data-principes, bijvoorbeeld als bulkdownload, via API's (*Application Programming Interfaces*) of via Wikimedia Commons. Verder biedt de KB de dienst Delpher aan. Dat is een online databank met gedigitaliseerde boeken, kranten, tijdschriften en radioberichten die doorzoekbaar zijn gemaakt. Een andere digitale database is DBNL. Daarin zijn volledige teksten van werken uit de Nederlandse literatuur van de middeleeuwen tot nu, inclusief uitgebreide informatie over onder andere auteurs en taalgeschiedenis, doorzoekbaar gemaakt. Voor leraren en leerlingen in Nederland en Vlaanderen, ontwikkelde de KB samen met Taalunie de website literatuurgeschiedenis.org over (Nederlandse) literatuurgeschiedenis. Verder biedt de KB verschillende databanken aan, zoals de Nederlandse Bibliografie Online (depot met alle door uitgevers uitgebrachte Nederlandse publicaties), de Short Title Catalogue Netherlands (databank met beschrijvingen van werken die tussen 1460 en 1801 in Nederland of in de Nederlandse taal zijn gedrukt) en het Centraal Bestand Kinderboeken (databank waarin kinderboeken uit de collecties van bibliotheken in Nederland en Vlaanderen zijn verzameld). Het voert te ver om alle diensten en (doorzoekbare) databanken van de KB in deze paragraaf op te noemen. Daarom hebben we in tabel 41 in bijlage III.2.3. een uitgebreider overzicht opgenomen van de diensten

¹⁷⁰ KB (2022). Beleidsplan KB 2023 - 2026, p. 29.

die de KB aanbiedt om de collectie makkelijker vindbaar, doorzoekbaar en bruikbaar te maken en de databanken van de KB.

Voor een betere vindbaarheid, doorzoekbaarheid en bruikbaarheid van de collectie, heeft de KB tijdens de evaluatieperiode onderstaande concrete resultaten behaald. Bij onderstaande weergave van de resultaten, hebben we zoveel mogelijk de aansluiting gezocht met de prestatie-indicatoren zoals hierboven beschreven (bereik, gebruikersgerichtheid, verbondenheid en toegankelijkheid).¹⁷¹

Bereik

- Met ‘bereik’ wordt het percentage wetenschappers bedoeld, dat met de bronnen en diensten van de KB wordt bereikt. Omdat de KB zich gaandeweg steeds meer is gaan richten op het ‘bredere publiek’ hebben we in onderstaande bullets zowel cijfers over het bereik onder het bredere publiek, als onder sociaal- en geesteswetenschappers opgenomen.¹⁷²
- Begin 2024 is de bekendheid van de diensten van de KB specifiek onder sociale en geesteswetenschappers gemeten. De bekendheid van de diensten van de KB onder deze doelgroep lag toen vrij hoog: begin 2024 op 87,4%.¹⁷³ De bekendheid onder sociale wetenschappers lag toen rond de 61,2%. De gemiddelde bekendheid onder beide groepen was 75,1%.
- Voor de dienst Delpher kunnen we constateren dat het bereik van Delpher over de evaluatieperiode licht daalde onder het bredere publiek. Waar in 2019 6% van de Nederlanders Delpher had bezocht, was dit volgens eigen cijfers van de KB in 2023 5% (‘bereik’).¹⁷⁴ Het bereik van Delpher onder sociale- en geesteswetenschappers lag dan wel weer hoger, namelijk op 34,1% aan het einde van de evaluatieperiode.¹⁷⁵
- Ook van de dienst DBNL daalde het bereik over de evaluatieperiode licht: waar in 2019 DBNL 10% van de Nederlanders had bereikt, lag dit in 2023 op 9%.¹⁷⁶ Het bereik van DBNL onder sociale- en geesteswetenschappers lag aan het einde van de evaluatieperiode op 34,7%.¹⁷⁷
- Naast digitale diensten, spant de KB zich ook in om de collectie op een aantrekkelijke manier, fysiek aan het publiek aan te bieden. Bijvoorbeeld door het organiseren van exposities, lezingen en ‘festivals’ of door het openstellen van leeszalen. Als resultaat bezochten in 2023 2.047 mensen de evenementen in de KB.¹⁷⁸ De leeszalen van de KB en het raadplegen van de collecties vond 43.871 keer plaats in 2023, wat ongeveer 10.000 keer vaker was dan in 2022.¹⁷⁹

Gebruikersgerichtheid

- Gebruikersgerichtheid gaat over het effectief en efficiënt toegang hebben en gebruik kunnen maken van de bronnen en diensten van de KB. In de opsomming hierna hebben we cijfers

¹⁷¹ Er is ook een prestatie-indicator ‘Relevantie’, maar omdat we de relevantie van de collectie beschrijven we al in paragraaf 4.3: Collectie, gaan we in deze paragraaf niet nader in op deze prestatie-indicator.

¹⁷² De reden hiervoor is dat de oorspronkelijke doelgroep sociale- en geesteswetenschappers was, maar de KB zich gaandeweg steeds meer is gaan richten op het ‘bredere publiek’. De prestatie-indicatoren van de directie OWB, zijn wel nog wel primair gericht op de groep sociale- en geesteswetenschappers.

¹⁷³ Dialogic (2024). Bereik van KB-diensten onder sociale en geesteswetenschappers, p. 2.

¹⁷⁴ KB (2023) Jaarverslag 2023, p. 19. N.B. Deze cijfers zijn afkomstig uit de jaarverslagen van de KB en gebaseerd op marktonderzoek. Het is voor de onderzoekers niet inzichtelijk geweest hoe deze onderzoeken zijn uitgevoerd.

¹⁷⁵ Dialogic (2024). Bereik van KB-diensten onder sociale en geesteswetenschappers, p. 2.

¹⁷⁶ KB (2023) Jaarverslag 2022, p. 96; KB (2024) Jaarverslag 2023, p. 19.

¹⁷⁷ Dialogic (2024). Bereik van KB-diensten onder sociale en geesteswetenschappers, p. 2.

¹⁷⁸ KB (2023). Jaarverslag 2023, p. 19.

¹⁷⁹ KB (2023). Jaarverslag 2023, p. 19. N.B. In de eerdere jaarverslagen zijn geen cijfers beschikbaar over het aantal bezoeken aan de leeszaal.

opgenomen over het gebruik van enkele diensten van de KB. Onder ‘percepties’ behandelen we de gebruikerstevredenheid zoals die naar voren is gekomen uit gebruikersonderzoek.

- Over de evaluatieperiode is het gebruik van Delpher gestegen. Het totaal aantal paginaweergaven steeg van 38.348.060 weergegeven pagina's in 2019 naar 51.644.215 paginaweergaven in 2022 ('gebruik').¹⁸⁰ Het totaal aantal bezoeken aan Delpher daalde wel licht (van 3.312.205 aantal bezoeken van de website in 2019, naar 3.032.737 sessies in 2023). Daarbij plaatsen we de kanttekening dat in vergelijking met 2018 het aantal bezoeken wel fors is gestegen: toen lag het aantal websitebezoeken nog op 2.497.134.¹⁸¹
- In de evaluatieperiode is het gebruik van DBNL licht gedaald. Het totaal aantal bezoeken aan DBNL.org daalde van 4.689.828 bezoeken in 2019 naar 4.442.195 bezoeken in 2022.¹⁸² Het gebruik van DBNL lag in 2019 op 10.067.420 opgevraagde titels en in 2022 op 9.009.148 opgevraagde titels. Het gebruik daalde dus ook.¹⁸³ Volgens de KB kan deze daling in gebruik en bereik mogelijk verklaard worden door het feit dat de KB tijdens de evaluatieperiode is overgestapt naar andere software voor het bijhouden van gebruikersstatistieken (namelijk van Google Analytics naar Matomo). Daardoor is de wijze van het bijhouden van gebruikscijfers iets gewijzigd, waardoor de cijfers mogelijk iets lager uitvallen. Daarnaast geeft de KB aan dat door aanpassingen in het algoritme van Google, minder mensen op DBNL terecht komen.

Verbondenheid

- Verbondenheid gaat over het verbinden van de collectie van de KB met andere relevante collecties. Door datasets aan elkaar te verbinden, wordt de inhoud ervan rijker. Om datasets aan elkaar te kunnen linken, is een goede metadatering nodig (voor meer informatie over hoe de KB invulling geeft aan metadatering, zie paragraaf 4.3. Taak: collectie'). In onderstaande punten geven we de resultaten weer die de KB heeft behaald op het gebied van 'verbondenheid'.
- De KB heeft tot 2023 11 linked datasets gerealiseerd. Een overzicht van deze Linked Open Data (LOD) is te vinden op data.bibliotheken.nl.
- Verder werkt de KB onder andere binnen het verband van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE) aan het publiceren van 'linked data', zodat verbindingen kunnen worden gelegd tussen bibliotheekcollecties. In dat verband is relevant te noemen dat de KB in samenwerking met het NDE in het kader van het programma Verbonden Digitaal erfgoed (gefinancierd door stichting PICA) in 2023 een pilot afrondde. Het doel van die pilot was om kennis en ervaring op te doen met het verbinden van digitale erfgoedcollecties van bibliotheken op basis van de Digitaal Erfgoed Referentie Architectuur. In 2023 is de pilot afgerond en overgegaan in een structurele programmalijn.¹⁸⁴

Toegankelijkheid

- Met 'toegankelijkheid' wordt bedoeld dat de KB wetenschappelijke kennis toegankelijk maakt voor een breder publiek (*open science*). In onderstaande bullets geven we de belangrijkste resultaten van de KB weer die zijn behaald op het thema 'toegankelijkheid'.

¹⁸⁰ KB (2023) Jaarverslag 2022, p. 95. N.B. We beschikken niet over dezelfde type cijfers uit 2023, omdat de KB toen volgens een andere indicator is gaan meten.

¹⁸¹ KB (2023) Jaarverslag 2022, p. 95. N.B. We beschikken niet over dezelfde type cijfers uit 2023, omdat de KB toen volgens een andere indicator is gaan meten.

¹⁸² KB (2023) Jaarverslag 2022, p. 95.

¹⁸³ KB (2023) Jaarverslag 2022, p. 95.

¹⁸⁴ KB (2024), Jaarverslag 2023, p. 21.

- De KB heeft aangegeven dat zij in totaal over meer dan 6 miljoen *open access* artikelen beschikt, die zij duurzaam bewaart als onderdeel van de nationale bibliotheekverzameling. Strikt genomen valt het niet onder de wettelijke taak van de KB om toegang te verlenen tot deze *open access*-artikelen en de KB heeft dat tijdens de evaluatieperiode ook niet gerealiseerd.¹⁸⁵ De KB heeft aangegeven hier tijdens de komende beleidsperiode wel op in te zetten.
- De KB heeft tijdens de evaluatieperiode een pilot uitgevoerd waarbij klanten van de openbare bibliotheek toegang kregen tot speciaal voor hen ingekochte wetenschappelijke bronnen. De achtergrond daarvan is dat leden van de openbare bibliotheek nu geen toegang hebben tot de wetenschappelijke bronnen van de KB, als zij niet ook lid zijn van de KB.¹⁸⁶ Deze pilot, genaamd ‘Pilot voor OB ThuisToegang’, hield in dat leden van de openbare bibliotheek zes maanden thuisToegang kregen tot diverse verdiepende bronnen in databanken van vier leveranciers.¹⁸⁷ De pilot is echter na drie kwart jaar beëindigd vanwege beperkt gebruik.
- Daarnaast doet de KB – vaak in samenwerking met andere partijen – onderzoek naar innovatieve manieren waarop de collectie kan worden gevonden, doorzocht en gebruikt. De KB heeft voor de periode 2023 – 2026 de Onderzoeksagenda opgesteld met daarin thema’s waarop de KB zich richt. We merken op dat een aantal thema’s uit de Onderzoeksagenda van de KB over de periode 2023 – 2026 relevant is voor het onderwerp informatievoorziening. Dat is het onderwerp ‘AI en ethiek’ en het thema ‘zoeken naar collecties en data’. Het voert te ver om in dit rapport alle onderzoeksprojecten en samenwerkingen te beschrijven die de KB in de evaluatieperiode heeft opgepakt of waarin de KB heeft deelgenomen en die uiteindelijk bijdragen aan een verbeterde vindbaarheid, doorzoekbaarheid en bruikbaarheid van de collectie. In tabel 42 in bijlage III.2.3., hebben we bij wijze van voorbeeld, enkele projecten opgenomen en beschreven. Daarbij plaatsen we de kanttekening dat het voor de onderzoekers soms lastig te overzien was hoe groot de rol van de KB in elk project is en dat deze tabel geen uitputtend overzicht bevat.

Percepties

Voor het deelonderwerp ‘informatievoorziening’, hebben we onderscheid gemaakt in de percepties van de *gebruikers* van diensten van de KB en percepties van de *samenwerkingspartners* van de KB. Wetenschappelijke instituties zijn soms zowel *gebruiker* (van de collectie van de KB) als *samenwerkingspartner* (bijvoorbeeld wanneer zij samen met de KB werken in een project aan verbeterde toegankelijkheid).

Allereerst valt op dat met name de wetenschappelijke *gebruikers* van de diensten van de KB de unieke positie van de KB in Nederland benadrukken als grootste, niet-commerciële bron voor papieren en digitale werken. Wetenschappelijke gebruikers zien de KB als een zeer belangrijke bron van informatie en ervaren dat de KB daarin ook echt als partner optreedt. Zo geeft één onderzoeker aan dat, wanneer ze ervaart dat een werk nog niet toegankelijk is, de KB zich inspant om dat werk alsnog beschikbaar te stellen. Volgens een wetenschappelijke instelling die wij hebben gesproken, doet de KB, in vergelijking met nationale bibliotheken uit andere landen, relatief veel in eigen beheer (waar dit in andere landen vaker wordt uitbesteed). Dat maakt volgens hen dat de KB goed de controle heeft over haar collectie en

¹⁸⁵ Het betreffen namelijk open access-artikelen uit de *repositories* van universiteiten, die de KB bij wijze van ‘back-up’ duurzaam bewaart.

¹⁸⁶ KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 – 2024, p. 31.

¹⁸⁷ Namelijk: BSL (Springer/Nature), EBSCO, GALE en PROQUEST.

dat deze collectie volgens gesprekspartners ook makkelijker (en tegen minder kosten) beschikbaar kan worden gesteld aan bijvoorbeeld wetenschappers.¹⁸⁸

Ook uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat *gebruikers* over het algemeen tevreden zijn over de diensten die de KB aan hen aanbiedt, zoals de diensten Delpher, DBNL en literatuurgeschiedenis.nl.:

- **Delpher.** In 2019 en in 2022 zijn klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd voor Delpher. De tevredenheid volgens klanttevredenheidsonderzoek lag in 2019 op een 8,1 gemiddeld en in 2022 op een 8,4 gemiddeld. In het verslag van het klanttevredenheidsonderzoek uit 2022 staat: *‘Delpher wordt gezien als betrouwbaar, overzichtelijk en gebruiksvriendelijk. Bezoekers vinden Delpher overzichtelijker dan in 2020 (88% vs. 82%)’*.¹⁸⁹ Ook uit de media-analyse komt Delpher naar voren als een zeer waardevolle en bruikbare dienst van de KB. Een kritisch geluid vanuit *samenwerkingspartners* gaat over het niet voldoen aan de Digitaal Erfgoed Referentie Architectuur van Delpher (DERA). Door de DERA als standaard te hanteren, kan digitaal erfgoed aan elkaar verbonden worden over de grenzen van collecties, domeinen en instellingen heen. De KB geeft aan dat in Delpher weliswaar gebruik wordt gemaakt van *persistent identifiers* zoals voorgeschreven door de DERA, maar dat op andere punten wel wordt afgeweken van de DERA.¹⁹⁰ Dit komt volgens de KB omdat Delpher is ontwikkeld voordat de DERA werd vastgesteld.
- **DBNL.** Het gemiddelde cijfer uit klanttevredenheidsonderzoek is van een 8,1 in 2019 naar een 8,3 in 2021 gegaan.¹⁹¹ Het rapport van het klanttevredenheidsonderzoek in 2021 vermeldt: *‘DBNL wordt zeer positief beoordeeld en krijgt gemiddeld een 8,3. Ook de tevredenheid over het aanbod is hoog (89%). De website wordt voornamelijk beoordeeld als betrouwbaar, gebruiksvriendelijk en overzichtelijk. Ondanks deze positieve punten is een deel van de bezoekers van mening dat DBNL zich hierin nog verder kan verbeteren. De verbeterpunten zijn namelijk vaak gerelateerd aan het zoekproces, het aanbod en de overzichtelijkheid. De mogelijkheden om fulltekst te raadplegen wordt het best beoordeeld, hier wordt ook het meest gebruik van gemaakt. Ook het downloaden van teksten als PDF of e-boek scoort hoog op tevredenheid’*.¹⁹² We merken wel op dat een enkele wetenschappelijke gebruiker in een gesprek heeft aangegeven dat het lang duurt om nieuwe informatie toegevoegd te krijgen aan DBNL.
- **Literatuurgeschiedenis.org.** Uit klanttevredenheidsonderzoek naar de website literatuurgeschiedenis.org blijkt dat de website het meest wordt bezocht door Nederlanders en door middelbare scholieren. Leerlingen en leraren geven de website gemiddeld een 8,3.¹⁹³ Bijna 9 op de 10 bezoekers gaf aan dat ze makkelijk konden vinden wat ze zochten op de website. Uit het onderzoek volgden relatief weinig verbeterpunten, en die gingen vooral over de informatie en de vindbaarheid op de website. Ook het verbeteren van de zoekmachine is veel genoemd en leerlingen noemden dat de website nog wat meer toegespitst kan worden op jongeren en dat het aanbod van schrijvers meer divers mag.

Wetenschappers die in de rol van *samenwerkingspartner* samenwerken met de KB, ervaren verder dat de KB zich innovatief opstelt. Ze trekken graag samen met de KB op in innovatieve projecten. Ze

¹⁸⁸ Dit punt vormt een weergave van wat gesprekspartners in gesprekken hebben aangegeven. De onderzoekers hebben deze stelling niet zelf kunnen verifiëren.

¹⁸⁹ MWM2 (2022). Bezoekers van Delpher geven hun mening.

¹⁹⁰ *Persistent identifiers* zorgen ervoor dat digitale objecten altijd op dezelfde online locatie beschikbaar blijven. Daarmee wordt voorkomen dat linkjes niet meer werken (‘linkrot’). Voor meer informatie zie: ‘Persistent identifiers’, netwerkdigitaal.erfgoed.nl.

¹⁹¹ MWM2 (2021). Bezoekers van DBNL geven hun mening.

¹⁹² MWM2 (2021). Bezoekers van DBNL geven hun mening, p. 6.

¹⁹³ MWM2 (2022). Bezoekers van Literatuurgeschiedenis.org geven hun mening, p. 5.

ervaren dat de KB dan echt de rol van samenwerkingspartner vervult, en zich niet enkel opstelt als de bron van data. Als voorbeelden worden genoemd de rol die de KB speelt op het gebied van *open science*, en projecten waarin de KB meedenkt over de inzet van AI binnen haar collectie. De KB wordt door haar samenwerkingspartners gezien als vooruitstrevend op dat gebied en denkt ook na over de ethische kaders. Ook wordt door gesprekspartners genoemd dat bij de KB veel inhoudelijke kennis zit, waardoor samenwerken op de inhoud als prettig wordt ervaren.

Gesprekspartners ervaren de welwillende houding van de KB dus als iets positiefs. Tegelijkertijd vraagt een enkele samenwerkingspartner zich af of de KB niet nog meer zou kunnen werken vanuit een meer overkoepelende strategische agenda, van waaruit zij kan bepalen welke projecten zij wel en niet oppakt. Nu voelt het soms alsof projecten worden opgepakt als er samenwerkingspartners zijn die daartoe een voorstel doen, of als er financiering voor beschikbaar komt. Een samenwerkingspartner geeft aan dat het niet altijd duidelijk is welke keuzen daarin door de KB worden gemaakt en welke strategie daarachter zit.

Tot slot is door een enkele wetenschappelijke organisatie benoemd dat tot 2015 de KB zich voornamelijk richtte op de wetenschapskant, en met de komst van de Wsob-taken, de KB zich ook steeds meer is gaan richten op het bredere publiek. Er zijn geen concrete signalen vanuit de wetenschappers en wetenschappelijke organisaties die wij hebben gesproken, dat deze verbreding in doelgroep ten koste gaat van de dienstverlening aan wetenschappers of onderzoekers, maar sommige gesprekspartners maken zich daar voor de toekomst wel zorgen om. Zij geven aan dat de KB beperkte middelen heeft, en dat – afhankelijk van de keuze om wetenschappers of het brede publiek te bereiken – die middelen anders ingezet moeten worden.

4.4.5 Conclusie KWINK: taak toegang

Alle bereikte resultaten en de gezette stappen overziend, zijn we positief over de wijze waarop de KB tijdens de evaluatieperiode invulling heeft gegeven aan het thema ‘toegang’ en signaleren we tegelijkertijd ook kansen.

We zien dat het bereik, gebruik en aanbod van de online Bibliotheek en van de Bibliotheekservice passend lezen (BPL) over de evaluatieperiode zijn toegenomen. Ook de LEES-app (voor vmbo- en mbo-studenten) is wegens succes met een jaar verlengd. Het voorgaande wijst erop dat over de evaluatieperiode meer gebruikers via deze kanalen gebruik hebben kunnen maken van de (digitale of aangepaste) collectie en dat is een positieve ontwikkeling.

We constateren ook dat er op het gebied van gebruikersvriendelijkheid stappen zijn gezet met de online Bibliotheek, bijvoorbeeld met de introductie van de nieuwe app voor de online Bibliotheek, bijvoorbeeld met de introductie van de nieuwe app voor de online Bibliotheek. Toch denken we dat de KB nog doeltreffender kan zijn als de toegankelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van – met name – de online bibliotheek verder verbetert. Een voorbeeld van een functionaliteit die gebruikersvriendelijker zou kunnen, is het overzetten van e-books op de e-reader. We hebben van zowel gebruikers, als samenwerkingspartners van de KB, signalen ontvangen dat dit overzetten momenteel als lastig wordt ervaren en een gebruiker heeft zelfs aangegeven hierom geen gebruik meer te maken van de online Bibliotheek. Ook zou een verbeterde toegankelijkheid van de online Bibliotheek er mogelijk voor kunnen zorgen dat meer mensen met een leesbeperking gebruik kunnen maken van deze dienst. Daartoe doen we de volgende concrete aanbeveling:

Aanbeveling 7:

We bevelen de KB aan om de komende jaren te investeren in het verder toegankelijk en gebruikersvriendelijk maken van de online Bibliotheek en daartoe ook (1) frequenter

gebruikersonderzoek uit te voeren onder gebruikers van de online Bibliotheek en (2) onderzoek te doen onder mensen die niet of niet meer gebruikmaken van de online Bibliotheek.

De reden dat we aanbevelen om frequenter gebruikersonderzoek te doen, is dat het meest recente gebruikersonderzoek waarover wij beschikken uit 2021 stamt. Het frequenter uitvoeren van gebruikersonderzoek stelt de KB in staat om sneller in te spelen op de behoeften van gebruikers. In aanvulling daarop kan onderzoek onder mensen die niet of niet meer gebruikmaken van de online Bibliotheek leiden tot meer inzicht in wat obstakels zijn om gebruik te maken van deze dienst of in de redenen waarom zij de dienst niet meer gebruiken. Al deze inzichten kunnen worden gebruikt als input voor het verder toegankelijk en gebruikersvriendelijk maken van de online Bibliotheek.

We hebben tijdens het onderzoek ook signalen ontvangen dat gebruikers het aanbod van de online Bibliotheek niet altijd even actueel vinden. Toch zijn we positief over de stappen die de KB heeft gezet op het gebied van het aanbod van de digitale bibliotheek. Zo constateren we bijvoorbeeld dat het aanbod van de digitale bibliotheek tijdens de evaluatieperiode flink is toegenomen. Dat komt onder andere doordat de KB in 2019 het Convenant e-lending heeft getekend. Dit heeft geleid tot groei van de collectie in alle categorieën en voor alle doelgroepen. In het convenant zijn namelijk goede afspraken gemaakt met uitgevers, waarin zowel de belangen van de uitgevers als de belangen van de klanten van de bibliotheken goed zijn geborgd. Het Convenant e-lending en de uitbreiding van het aanbod van e-content tonen volgens ons aan dat de KB succesvol is in het maken van afspraken met uitgevers.

Hoewel de KB zich qua informatievoorziening richt op het ‘brede publiek’, is de collectie van de KB in het bijzonder relevant voor wetenschappers. We vinden het dan ook positief dat wetenschappers aangeven dat zij ervaren dat de KB zich goed inzet om relevante bronnen en informatie beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek. We zien dat de inzet van de KB op dit punt niet beperkt blijft tot het aanbieden van diensten zoals Delpher en DBNL (waarvan de gebruikerstevredenheid over het algemeen erg hoog ligt), maar dat de KB zich ook inspent om informatie (vaak samen met samenwerkingspartners) op innovatieve manieren beschikbaar te maken. Als voorbeeld noemen we de deelname van de KB in het project SANE, waarbij privacygevoelige of auteursrechtelijk beschermde informatie in een extra beveiligde omgeving alsnog aan wetenschappers beschikbaar kan worden gesteld voor onderzoek.

Hoewel we dus positief zijn over de deelname en medewerking van de KB aan innovatieve onderzoeksprojecten, constateren we ook dat de grote hoeveelheid aan projecten waarin de KB deelneemt, soms onduidelijkheid schept over de focus van de KB. Enkele samenwerkingspartners van de KB gaven aan dat het voor hen niet altijd goed inzichtelijk is wat de KB precies allemaal doet en op welke manier activiteiten en projecten bijdragen aan de wettelijke taken van de KB op het gebied van wetenschap. Dit was ook voor ons op onderdelen lastig te achterhalen. De KB beschikt weliswaar over een onderzoeksagenda, waarin de KB thema’s voor onderzoek prioriteert, maar deze onderzoeksagenda schept richting de buitenwereld kennelijk nog niet altijd duidelijkheid over de focus van de KB. Daarbij is onze indruk dat er ook verwarring ontstaat als gevolg van de term ‘onderzoeksagenda’. Het gaat hier bij ‘onderzoek’ namelijk niet om het wetenschappelijk onderzoek dat wetenschappers uitvoeren met hulp van de collectie van de KB, maar om het onderzoeken van de mogelijkheden om de collectie of de raadpleging en benutting van de collectie te verbeteren op de wat langere termijn. Hieruit volgt de volgende aanbeveling:

Aanbeveling 8:

We bevelen aan de KB aan om meer duidelijkheid te creëren rondom de prioritering van projecten waaraan de KB deelneemt en geven ter overweging mee de term ‘onderzoeksagenda’ aan te

passen en duidelijker te maken dat de agenda als doel heeft bij te dragen aan de doeltreffende en doelmatige taakuitvoering door de KB op de middellange en lange termijn.

4.5 Taak: Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen

De KB voert een aantal wettelijke taken uit, die wij hebben geclusterd onder hoofdtak 'netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen'. Hieronder scharen wij alle taken van de KB die te maken hebben met de netwerkopgave van de KB ten aanzien van de openbare bibliotheekvoorzieningen. We beschrijven de taken, doelen, activiteiten en concrete resultaten die de KB in de afgelopen periode heeft behaald. Ook gaan we kort in op de effecten die de KB heeft bereikt met zijn activiteiten, voor zover daar gegevens over bekend zijn. Onder het thema 'netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen' vallen onze inziens de volgende taken en activiteiten, die in figuur 7 hieronder beknopt zijn samengevat.



Figuur 7. Overzicht taken 'Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen'.

4.5.1 Overzicht subtaken en doelen

In deze paragraaf leggen we de focus op de taken die de KB uitvoert met en voor het **Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen**. Hieronder zetten we uiteen welke wettelijke taken hieraan ten grondslag liggen.

Taken Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob)

Tabel 12 geeft weer op welke wijze de verschillende taken samenhangen met de wetsartikelen in de Wsob.

Taak	Wetsartikel
Afstemming en coördinatie	Artikel 9. Taken Koninklijke bibliotheek. De KB verricht de volgende taken: a. Aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen door 1. Afstemming en coördinatie.
	Artikel 10. Collectieplan.

	1. De Koninklijke Bibliotheek stelt elke vier jaar voor de deelnemers aan het netwerk, bedoeld in artikel 7, een gezamenlijk collectieplan vast. 2. Het collectieplan heeft tot doel samenhang te bewerkstelligen tussen de fysieke en digitale collecties van de openbare bibliotheekvoorzieningen. Het biedt een kader voor het samenstellen en beheren van de collectie door een voorziening. 3. De Koninklijke Bibliotheek stelt het gezamenlijk collectieplan vast in overeenstemming met vertegenwoordigers van de lokale bibliotheken en provinciale ondersteuningsinstellingen. Artikel 20. Subsidieverstreking Koninklijke Bibliotheek. Artikel 20 van de Wsob stelt de KB in staat om subsidies te verlenen ten behoeve van artikelen die vallen onder artikel 9 van de Wsob.
Educatie, informatie en reflectie	Artikel 9. Taken Koninklijke bibliotheek. De KB verricht de volgende taken: a. Aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen door 2. Educatie, informatie en reflectie. Artikel 11. Gegevenslevering 1. Ten behoeve van de gezamenlijke catalogus voor de landelijke digitale bibliotheek verstrekken lokale bibliotheken en provinciale ondersteuningsinstellingen gegevens over de collectie en de beschikbaarheid daarvan aan de Koninklijke Bibliotheek. 2. Ten behoeve van de beleidsontwikkeling verstrekken lokale bibliotheken, de provinciale ondersteuningsinstellingen en de Koninklijke Bibliotheek aan Onze Minister gegevens over de desbetreffende openbare bibliotheekvoorziening die niet tot de persoon herleidbare gegevens van gebruikers en personeel betreffen. 3. De Koninklijke Bibliotheek stelt de aard van de gegevens, bedoeld in het eerste lid, nader vast en stelt regels over het tijdstip en de wijze waarop de gegevens worden verstrekt. 4. Onze Minister stelt de aard van de gegevens, bedoeld in het tweede lid, nader vast en stelt regels over het tijdstip en de wijze waarop de gegevens worden verstrekt.
Vertegenwoordiging en promotie	Artikel 9. Taken Koninklijke bibliotheek. De KB verricht de volgende taken: a. Aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen door 3. Vertegenwoordiging en promotie.
Landelijke digitale infrastructuur	Artikel 9. Taken Koninklijke bibliotheek. De KB verricht de volgende taken: b. In stand houden van de landelijke digitale bibliotheek (we behandelen in deze paragraaf alleen de onderliggende landelijke digitale infrastructuur die de KB ontwikkelt en beheert voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorziening. <i>De digitale bibliotheek komt ook aan bod in paragraaf 4.4 'Toegang'.</i> Artikel 17. Uitvoering en beheerplan. Het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek door de Koninklijke Bibliotheek houdt in ieder geval in: a. Ontwikkelen en beheren van de digitale infrastructuur.

Tabel 12. Wettelijke taken netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen.

Doelen

De Wsob is in 2015 in werking getreden vanwege drie belangrijke aanleidingen: 1) de maatschappelijke functie van het bibliotheekwerk was niet gedefinieerd; 2) er was onvoldoende samenhang in het bibliotheekstelsel en 3) het digitale domein was nog niet goed geregeld.¹⁹⁴ Het **doel van de Wsob** is ervoor te zorgen dat iedere Nederlander toegang heeft tot een openbare bibliotheek, zowel in fysieke als digitale vorm. De KB vormt met de lokale bibliotheken en de provinciale ondersteuningsinstellingen

¹⁹⁴ KWINK groep (2019). Evaluatie Wsob.

(POI's) het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen.¹⁹⁵ De KB heeft in het netwerk een centrale rol gekregen, met als doel om de samenhang in het stelsel te versterken.¹⁹⁶

Voor het uitvoeren van de taken, met en voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen, heeft de KB zelf verschillende **(strategische) doelen** geformuleerd in de evaluatieperiode:

- In het beleidsplan 2019 – 2022 heeft de KB het volgende doel opgenomen ten aanzien van *'Organisatie en ontwikkeling': Investeren in organisatie en nationale en internationale netwerken, waaronder het stelsel openbare bibliotheken. De KB geeft een impuls aan processen met data en leert door samen te werken met andere nationale bibliotheken en bibliotheekorganisaties.*¹⁹⁷
- In het beleidsplan 2023 – 2026 heeft de KB het volgende doel opgenomen ten aanzien van *'Organisatie en ontwikkeling': We ontwikkelen onszelf en onze organisatie opgavegericht in samenwerking met netwerkpartners.*¹⁹⁸

In 2019 is de Wsob geëvalueerd, waaronder de wettelijke taken van de KB. Naar aanleiding van deze evaluatie zijn de volgende inhoudelijke prioriteiten geïdentificeerd:

- Een substantiële bijdrage aan het Leesoffensief met als doel de belangstelling voor het lezen, de leesvaardigheid en het leesplezier onder jongeren te vergroten;
- Vanuit de zogenaamde stelseltaken bijdragen aan een versterking van de spreiding en toegankelijkheid van de fysieke bibliotheek. Bijvoorbeeld via modelontwikkeling voor intergemeentelijke samenwerking.
- Een verdere uitbouw van de rol van de openbare bibliotheken bij digitale inclusie in samenwerking met het ministerie van BZK en overheidsdiensten;
- Verdere stappen die de samenwerking in het stelsel kunnen verbeteren, zoals het opstellen van een gezamenlijke innovatieagenda en collectieplan.¹⁹⁹

Voor het uitvoeren van de wettelijke taak 'het aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen' is door het ministerie van OCW, directie M&C, in 2024 de volgende prestatie-indicator opgesteld: *Beschrijvend: wijze waarop de KB bewaakt dat het Bibliotheekconvenant en het netwerkmanifest de basis vormt voor de gezamenlijke inzet van de netwerkpartners op de maatschappelijke opgaven zoals beschreven in het Convenant.*²⁰⁰ Deze indicator is in deze evaluatie opgenomen, omdat er voor 2024 nog geen prestatie-indicatoren waren geformuleerd.

Voor het uitvoeren van de taken zoals beschreven in de Wsob, die zien op de stelseltaken (waaronder ook het in stand houden van de digitale infrastructuur), ontvangt de KB in de periode 2019-2023 tussen de € 22 en € 24 miljoen per jaar.²⁰¹ Hiervan gaat het grootste deel naar het in stand houden van de landelijke digitale infrastructuur. De KB geeft aan dat circa € 4 miljoen gaat naar de overige taken die de KB uitvoert in het kader van 'netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen'.

¹⁹⁵ Zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>

¹⁹⁶ Memorie van toelichting Wsob.

¹⁹⁷ KB (2018). Beleidsplan 2019 – 2022.

¹⁹⁸ KB (2024). Jaarverslag 2023. KB (2024). Beleidsplan 2023 – 2026.

¹⁹⁹ KWINK groep (2019). Evaluatie Wsob. Ministerie van OCW (2020). Beleidsreactie evaluatie Wsob.

²⁰⁰ Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek.

²⁰¹ Dit bedrag omvat alleen de taken zoals genoemd in tabel 13. De KB ontvangt in totaal tussen de circa € 47 en € 55 miljoen voor het uitvoeren van haar taken op het gebied van de Wsob. Een deel van dit budget is gereserveerd voor het inkopen van e-content.

Voor het uitvoeren van deze taken voert de KB verschillende activiteiten uit die we hieronder schetsen. In de onderstaande paragrafen zijn de feiten en percepties voor de verschillende onderdelen die vallen onder ‘netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen’ uitgewerkt.

4.5.2 Subtaak: Afstemming en coördinatie

Feiten

Het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen bestaat uit de lokale bibliotheken, POI's en de KB. De lokale bibliotheken en provinciale ondersteuningsinstellingen zijn aangesloten bij de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) als belangenbehartiger. SPN is het samenwerkingsverband van Provinciale Ondersteuningsinstellingen voor Openbare Bibliotheken (POI's). De KB is verantwoordelijk voor het aansturen van het netwerk door afstemming en coördinatie. In de evaluatieperiode zien we een aantal concrete resultaten en maatschappelijke effecten.

Bibliotheekconvenant

In 2019 hebben de partijen uit het openbaar bibliotheeknetwerk gezamenlijk een Bibliotheekconvenant 2020 – 2023 opgesteld. In 2023 is het Bibliotheekconvenant verlengd tot 2024 en in 2024 is een nieuw convenant gesloten voor de periode 2024-2027 (waarbij de drie maatschappelijke opgaven ongewijzigd zijn gebleven). De KB heeft het voortouw genomen bij het opstellen van het Convenant. In het Convenant hebben de VNG, het IPO, het ministerie van OCW, de KB, de SPN en VOB afspraken gemaakt over de bijdrage van de openbare bibliotheekvoorzieningen op het gebied van drie maatschappelijke opgaven en de toekomst van de bibliotheek. De focus ligt op de volgende drie maatschappelijke opgaven:

- Geletterde samenleving – bevorderen geletterdheid en leesplezier.
- Participatie in informatiesamenleving – digitale inclusie en digitaal burgerschap.
- Leven lang ontwikkelen – basisvaardigheden en blijvende inzetbaarheid.²⁰²

De afspraken uit het Bibliotheekconvenant zijn praktisch uitgewerkt door de vertegenwoordigers van de KB, SPN en de VOB in de Netwerkagenda 2020 – 2023. Na 2023 is vooralsnog geen nieuwe Netwerkagenda gepubliceerd.

In 2022 vond de mid-term review plaats van het Bibliotheekconvenant. Een belangrijke conclusie uit de review is dat de convenantpartners het goed en belangrijk vinden dat het convenant er is. Ze zijn positief en tevreden over het opgevegericht samenwerken. Ook zien ze is dat er een grote beweging is ingezet die de bibliotheeksector vooruit kan helpen. Daarbij is de Netwerkagenda een belangrijk instrument. De vertaalslag van de Netwerkagenda naar de praktijk is een punt van aandacht, evenals het vrijmaken van voldoende tijd om uitvoering te geven aan het convenant.²⁰³

De afgelopen jaren heeft samenwerking in het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen geleid tot concrete resultaten en is gewerkt aan de opgaven uit het Bibliotheekconvenant. De KB heeft zich in de evaluatieperiode met en voor het bibliotheeknetwerk ingezet op thema's als leesbevordering en digitale geletterdheid.

Leesbevordering

De KB coördineert in het kader van leesbevordering, samen met Stichting Lezen, het leesbevorderingsprogramma ‘Kunst van Lezen’. Dit programma is onderdeel van het landelijke actieprogramma ‘Tel mee Met Taal’. Dat is een kabinetsbreed actieprogramma opgezet door de ministeries van OCW, VWS, BZK en SZW. Door middel van het programma ‘Kunst van Lezen’ zijn de

²⁰² Zie: https://www.bibliotheeknetwerk.nl/sites/default/files/documents/Bibliotheekconvenant%202020-2023_dt.pdf.

²⁰³ KWINK groep (2022). Mid-term review Bibliotheekconvenant 2020 – 2023.

programmaliijnen BoekStart (stimuleren van lezen met baby's en peuters, thuis en in de kinderopvang) en de Bibliotheek op School (dBos, stimuleren van lezen in de klas) doorontwikkeld. Het aantal locaties met BoekStart op de kinderopvang en dBos is de afgelopen jaren toegenomen. Met name in 2022, met de uitrol van het Masterplan Basisvaardigheden, is er veel extra geld vrijgekomen om te besteden aan de ontwikkeling van zowel nieuwe BoekStart-locaties als dBos-locaties.²⁰⁴

De KB is ook onderdeel van de Leescoalitie. Dit is een netwerk van Stichting Lezen, de KB, Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB), Stichting Lezen & Schrijven, Literatuurmuseum/Kinderboekenmuseum, de VOB, Nederlandse Letterenfonds, De Taalunie, De Schoolschrijver en Schrijverscentrale. Binnen de Leescoalitie streven de partijen ernaar dat elk kind in 2025 met een adequaat leesniveau van school komt en dat alle volwassenen geletterd zijn of minstens daarnaar op weg zijn. De partijen voeren eens per twee jaar gezamenlijk een campagne rondom een thema of doelgroep uit. In 2018 was het thema van de campagne 'Lees met anderomans ogen'. In 2020 en 2021 liep de campagne 'Lees voort!', gericht op grootouders, en in 2022 en 2023 richtte de Leescoalitie zich op leraren, met de campagne 'Springlezend'.²⁰⁵ De rol van de KB is om onderzoek te financieren, inhoudelijke en financiële ondersteuning te bieden bij campagnes, het uitvoeren van de campagnes, het (mede-)ontwikkelen van methodes en aanpakken over laaggeletterdheid en het vertegenwoordigen van de bibliotheeksector in de coalitie.

Digitale geletterdheid

In het kader van digitale geletterdheid werkt de KB samen met verschillende partners en door middel van verschillende programma's aan het bevorderen van digitale geletterdheid. Deze programma's en activiteiten zijn: de digitaalhuizen, programma digitaal burgerschap en het programma digitale inclusie. In bijlage III.3.1. 'Afstemming en coördinatie' vindt u een uitgebreidere toelichting bij deze activiteiten en programma's, inclusief de behaalde resultaten.

In het kader van digitale geletterdheid is de KB bovendien onderdeel van verschillende netwerken en coalities, zoals het Netwerk mediawijsheid, de Nederlandse AI Coalitie en de Alliantie Digitaal Samenleven. Zie ook bijlage III.3.1. 'Afstemming en coördinatie' voor een uitgebreidere toelichting.

Gezamenlijk Collectieplan

De KB is bovendien verantwoordelijk voor het opstellen van een gezamenlijk collectieplan voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Dit collectieplan dient in overeenstemming met vertegenwoordigers van de lokale bibliotheken en POI's te worden vastgesteld. Het collectieplan moet de samenhang tussen de collecties, zowel de fysieke als digitale, bewerkstelligen. In 2016 is het eerste Gezamenlijke Collectieplan vastgesteld.²⁰⁶ Daarna kwam er een gezamenlijk collectieplan voor de periode 2020 – 2024. Het collectieplan is tot stand gekomen in overleg met vertegenwoordigers van bibliotheken en POI's. Zie ook bijlage III.3.1. 'Afstemming en coördinatie' voor een uitgebreidere toelichting.

Het collectieplan 2020 -2024 is door de KB geëvalueerd in gesprek met de sector. Uit deze gesprekken bleek dat de sector in het collectieplan een visie miste op de collectie. Bovendien is het gezamenlijke collectieplan 2020 – 2024 niet gekoppeld aan de afspraken uit de Netwerkgenda. Dit betekent niet dat de KB de afspraken uit het gezamenlijke collectieplan niet heeft opgepakt, maar dat de KB wel meer ad hoc is gaan kijken naar de behoeften van de sector. Momenteel zit de KB in het proces voor het opstellen van een nieuw gezamenlijk collectieplan. De KB heeft besloten om het proces rondom het opstellen van het gezamenlijke collectieplan opnieuw in te richten. De KB is nu meer in gesprek met de

²⁰⁴ KB (2023). Jaarverslag 2022.

²⁰⁵ Zie: <https://www.lezen.nl/over-stichting-lezen/samenwerking/leescoalitie/>

²⁰⁶ KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 – 2024.

netwerk door het ondersteunen en verbinden van openbare bibliotheken, met name op het gebied van digitalisering.

De KB wordt door externe partijen ook gezien als een waardevolle partij in het op de kaart zetten van leesbevordering en digitale geletterdheid. Zowel de KB als externe partijen ervaren dat ze door het netwerkdenken sneller kunnen schakelen en er ook concrete programma's en activiteiten worden georganiseerd, zoals ten aanzien van de IDO's en de (door)ontwikkeling van BoekStart of dBos. Het Bibliotheekconvenant en de IDO's worden door zowel netwerkpartners, openbare bibliotheken als gesprekspartners met een wetenschappelijk perspectief, genoemd als successen. Ook geven veel respondenten in de enquête aan dat de KB er de afgelopen jaren in geslaagd is om de openbare bibliotheken landelijk meer op de kaart te zetten.

De inzet van de KB voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen sinds 2015 leidt volgens een deel van de medewerkers van de KB tot een interne spanning. Sommige medewerkers hebben het idee dat de inzet voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen ten koste gaat van de 'traditionele taak' van de KB, namelijk het zorgdragen voor de nationale bibliotheekverzameling.

Er blijft ook onduidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheden van de KB binnen het bibliotheeknetwerk. Externe partijen geven in gesprekken aan dat de rol van de KB voor hen niet altijd duidelijk is. Met name op het gebied van leesbevordering en digitale geletterdheid zijn veel verschillende partijen betrokken. Vooral de rolverdeling tussen Stichting Lezen (welke het programma Kunst van Lezen uitvoert) en de KB leidt tot onduidelijkheid. Uit gesprekken blijkt dat de KB wel in gesprek gaat met samenwerkingspartners en de sector, maar het is vaak na afloop nog niet duidelijk welke partij waarvoor verantwoordelijk is en waarmee aan de slag gaat of moet. Hierdoor kan het lang duren voordat plannen concreet worden en/of in de praktijk worden gebracht. Ook personeelsswisselingen kunnen er volgens gesprekspartners voor zorgen dat plannen langer blijven liggen of niet worden opgepakt.

De rol onduidelijkheid bij de KB leidt er tevens toe dat het voor externe partijen soms onduidelijk is bij wie zij terecht kunnen bij de KB. De KB geeft aan dat dit een van de redenen is om de interne organisatie gedurende de evaluatieperiode door te ontwikkelen en in het directieteam te gaan werken met werkvelden (zie ook paragraaf 3.2. 'Organisatie-inrichting').

Gesprekspartners en respondenten van de enquête geven aan behoefte te hebben aan betere communicatie en samenwerking, met name over beleid en veranderingen binnen de KB. Uit de enquête en veel van de gesprekken blijkt dat externe partijen de besluitvormingsprocessen bij de KB lang niet altijd als transparant ervaren. Met name openbare bibliotheken geven in de enquête aan meer betrokken te willen worden bij besluiten die de gehele sector raken, zoals het beleid omtrent digitalisering. Een concreet voorbeeld is het besluit van de KB om te stoppen met de Thuisbieb, een mobiele applicatie die de KB ontwikkelde tijdens de coronapandemie, waarmee iedereen in staat werd gesteld om gratis 100 e-books te lenen. Openbare bibliotheken ervoeren dit als een groot succes, en hadden graag meegenomen willen worden in de besluitvorming omtrent het stoppen met de app. Hiermee hangt samen dat openbare bibliotheken aangeven dat de KB zich volgens de openbare bibliotheken, meer mag verdiepen in hun leefwereld.

Ook benoemen externe partijen dat de KB volgens hen de neiging heeft vaak abstracte visie(s) te presenteren, terwijl deze partijen behoefte hebben aan meer praktijkgerichtheid. Respondenten van de enquête en gesprekspartners geven aan dat de KB nog te vaak werkt met abstracte visies, nog te weinig concreet wordt en het nog niet goed genoeg kan vertalen naar de dagelijkse praktijk. Externe partijen hebben behoefte aan duidelijkheid over de concrete resultaten die de KB beoogt te behalen met zijn strategieën. Sommige gesprekspartners en respondenten verwachten meer sturing vanuit de KB in de

uitvoering van de Netwerkagenda, terwijl de KB aangeeft dat een meer sturende rol tegelijkertijd kan leiden tot een afwachtende houding bij de andere partners in het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. De KB geeft aan dat in het netwerk gekozen is voor samensturing. Dat betekent volgens de KB dat alle partijen vanuit de eigen kracht bijdragen aan de maatschappelijke opgaven.

4.5.3 Subtaak: Vertegenwoordiging en promotie

Feiten

De KB vertegenwoordigt en promoot de bibliotheeksector zowel nationaal als internationaal. We gaan hier alleen in op netwerken waar de KB concreet de openbare bibliotheekvoorzieningen vertegenwoordigt. De KB zit ook nog in andere netwerken en overleggen, over bijvoorbeeld digitalisering en erfgoed. Deze komen in andere paragrafen aan bod.

Nationaal is de KB verantwoordelijk voor het vertegenwoordigen en promoten van de bibliotheeksector, waar de KB de stem van de openbare bibliotheken vertegenwoordigt. Nationaal zijn dit de eerder genoemde netwerken en programma's: de Leescoalitie, programma digitaal burgerschap, programma digitale inclusie, programma Kunst van Lezen en Netwerk Mediawijsheid. Binnen deze netwerken doet de KB aan kennis- en informatie-uitwisseling, maar worden ook concrete activiteiten en projecten uitgevoerd, waarbij de KB vaak een coördinerende rol heeft (zie paragraaf 4.5.2 'Afstemming en coördinatie').

De KB zit ook in verschillende internationale netwerken ter vertegenwoordiging en promotie van de bibliotheeksector in Nederland, namelijk: de International Federation of Library and Institutions (IFLA), The European Library, Information and Documentation Associations (EBLIDA), Public Libraries 2030, Library Consultation Group, de Conference of Directors of National Libraries (CDNL) en de Conference of European National Librarians. Zie bijlage III.3.2. 'Vertegenwoordiging en promotie' voor een uitgebreide toelichting bij deze verschillende netwerken.

Percepties

De KB neemt volgens externe stakeholders actief deel aan netwerken en pakt hierin zijn rol goed. Ook internationaal is de KB actief en heeft de KB een sterke positie. Zowel in gesprekken als in de enquête is veelvuldig door externe partijen aangegeven dat de KB er de afgelopen jaren goed in is geslaagd om de openbare bibliotheken meer op de kaart te zetten, zowel nationaal als internationaal. Een concreet voorbeeld is volgens de KB dat de algemeen directeur voorzitter is geweest van de wereldwijde vergadering van nationale bibliotheken, de Council of Directors of National Libraries. Partijen die (veel) contact hebben met de KB, ervaren de samenwerking als prettig.

Tot slot ervaren externe partijen, zowel nationaal als internationaal, het als prettig dat de KB een vast aanspreekpunt is voor de bibliotheeksector.

4.5.4 Subtaak: Educatie, informatie en reflectie

Feiten

De KB voert verschillende activiteiten uit in het kader van **educatie, informatie en reflectie**.

Ten eerste heeft de KB in het stelsel van openbare bibliotheekvoorzieningen een wettelijke rol in relatie tot gegevenslevering. Bibliotheken en POI's zijn verplicht om jaarlijks informatie aan te leveren aan de minister van OCW. De KB verzamelt deze gegevens én gegevens over de landelijke digitale bibliotheek. De data uit de gegevenslevering landen in het Dashboard Bibliotheekstatistiek. De KB maakt de

inzichten die zij ophaalt door middel van de gegevenslevering openbaar, onder andere voor de openbare bibliotheken, maar ook voor het brede publiek.²¹¹

Sinds 2021 zijn alle openbare bibliotheken aangesloten op het Datawarehouse (DWH) van de KB. Hierdoor is het onder andere mogelijk om volledige rapportages samen te stellen in het kader van de Wsob, waarbij de data geaggregeerd via rapportages beschikbaar worden gesteld.

In de evaluatieperiode is bovendien de Bibliotheekmonitor vernieuwd. In deze monitor staat de informatie uit de gegevenslevering maar ook de informatie uit andere metingen rondom programmering, opbrengsten en impact. De informatie is te vinden op Bibliotheeknetwerk.nl. Bibliotheeknetwerk bevat bovendien informatie en *toolkits* voor openbare bibliotheken, over de programma's en *tools* die ontwikkeld zijn voor het openbare bibliotheeknetwerk, zoals bijvoorbeeld informatie over het programma digitaal burgerschap.

In 2021 is de KB samen met een groep medewerkers van openbare bibliotheken en POI's het traject 'Haal meer uit Data' gestart. De reden hiervoor was om bibliotheekmedewerkers bekender te maken met de data die de KB beschikbaar heeft, en om de medewerkers handvatten te bieden om aan de slag te gaan met de data.²¹² De focus lag hierbij op het beter inzetten van bronnen en instrumenten die er al zijn, zoals het DWH. Ook heeft de KB in 2021 blueprint-pagina's voor de Website as a Service (WaaS) gemaakt, zoals 'hulp bij belastingaangifte', 'Boekenweek' en 'digitaal aanbod'. Deze pagina's kan iedere bibliotheek overnemen en tonen op de eigen WaaS-website.²¹³ In 2022 organiseerde de KB bovendien verschillende bijeenkomsten en overleggen, waar zowel bibliotheken als externe sprekers hun ervaringen konden delen over het gebruik en het uitwisselen van kennis en informatie over datavraagstukken.²¹⁴

De KB biedt in het kader van kennisdeling en informatievoorziening ook andere diensten aan, zoals HetInformatiepunt.nl. HetInformatiepunt.nl laat de activiteiten zien op het gebied van basisvaardigheden van bibliotheken en hun partners in Nederland. Op deze website is het aanbod te vinden van alle deelnemende bibliotheken bij elkaar.

Tot slot heeft de KB een kennisagenda voor de openbare bibliotheken opgesteld. In zijn kennisagenda presenteert de KB haar ambities voor de komende jaren op het gebied van onderzoek. De agenda biedt richting aan de onderzoeksvragen die relevant kunnen zijn voor de KB. De meest recente Kennisagenda uit 2019, richt zich op 1) de rol van de bibliotheek in de publieke ruimte, 2) de informatiefunctie in een digitale samenleving, 3) de bibliotheek als open centrum voor leren en ontwikkelen.²¹⁵

Percepties

Externe partijen vinden het waardevol dat de KB over veel data beschikt. Veel externe partijen benadrukken de noodzaak van gegevensdeling en inzicht, waarbij de KB een belangrijke rol speelt in het toegankelijk maken van de Wsob-gegevens en andere relevante data.

De data van de KB zijn rijk, en gesprekspartners geven aan dat al jaren dezelfde gegevens worden opgehaald en dat dit ervoor zorgt dat trends en ontwikkelingen binnen de bibliotheeksector goed inzichtelijk zijn. Partijen geven aan dat er maar weinig gedecentraliseerde sectoren zijn waarover zoveel informatie beschikbaar is, met een vaste frequentie als de bibliotheeksector. Dit zet volgens hen openbare bibliotheken op de kaart, maar biedt ook handvatten voor de ontwikkeling van beleid.

²¹¹ KB (2022). Jaarverslag 2021.

²¹² KB (2022). Jaarverslag 2021.

²¹³ KB (2022). Jaarverslag 2021.

²¹⁴ KB (2023). Jaarverslag 2022.

²¹⁵ KB (2019). Kennisagenda 2019.

Enkele respondenten uit de enquête zorgen over het detailniveau van de gegevenslevering, en de grote administratieve lasten die dit met zich meebrengt voor de openbare bibliotheken.

De meeste partijen zijn tevreden over de kwaliteit van de gegevenslevering van de KB. Een enkele partij benoemt dat er niet altijd zorgvuldig door de KB wordt omgegaan met gegevenslevering, en dat het voor kan komen dat er cijfers in rapportages staan die niet kloppend zijn. Op basis van gesprekken en de enquête hebben we geen indicatie dat dit een structureel probleem is.

Volgens gesprekspartners is de KB tijdig in het aanleveren van de gegevens. Bibliotheken zijn niet altijd tijdig in het aanleveren van gegevens. Volgens gesprekspartners mag de KB in deze gevallen daadkrachtiger optreden en openbare bibliotheken wijzen op hun verplichting om gegevens aan te leveren.

In gesprekken geven verschillende partijen, waaronder het ministerie van OCW, aan dat de KB deze data weliswaar beschikbaar stelt, maar dat de KB nog meer met die data zou kunnen doen. Ook zijn partijen kritisch op de versnippering van informatie. Als voorbeelden worden de hoeveelheid websites en nieuwsbrieven zonder centrale coördinatie genoemd. De KB geeft aan dat er inmiddels een verbetertraject loopt om communicatiekanalen samen te voegen.

Tot slot blijkt uit gesprekken dat met de toekomstige wijziging van de Wsob, er nieuwe criteria aan de gegevenslevering gesteld zullen worden. De KB anticipeert hier al op.

4.5.5 Subtaak: Ontwikkelen en beheren digitale infrastructuur

Feiten

De digitale infrastructuur is het IT-fundament onder de digitale bibliotheek.²¹⁶ De digitale infrastructuur ondersteunt het geheel aan processen dat betrokken is bij het uitvoeren van de activiteiten in relatie tot de digitale bibliotheek: van het selecteren/verwerven van de content tot en met het uiteindelijk beschikbaar stellen aan de eindgebruiker via app of web (zie paragraaf 4.4 ‘Toegang’).

In deze paragraaf gaan we in op de delen van de infrastructuur die worden gebruikt om de (online) dienstverlening van openbare bibliotheekvoorzieningen te ondersteunen. De KB is hierin een netwerkpartner en maakt samen met het netwerk afspraken over beschikbaarheid en beheer van de digitale infrastructuur.²¹⁷

In de digitale infrastructuur werken de KB, POI's en openbare bibliotheken samen aan de digitale dienstverlening richting het publiek.²¹⁸ De KB ontwikkelt en beheert de digitale infrastructuur in afstemming met openbare bibliotheken en de POI's. Het netwerk opereert hier op basis van samensturing. De POI's en de openbare bibliotheken kunnen op de digitale infrastructuur aansluiten.

Voor het ontwikkelen en beheren van de openbare bibliotheek in het digitale domein, waar digitale infrastructuur onderdeel van is, stelt de KB een beheerplan op. De KB heeft in 2023 een beheerplan landelijke digitale bibliotheek opgesteld voor de periode 2023 – 2026.

De digitale infrastructuur bestaat uit verschillende componenten/functionaliteiten. De diensten/componenten die onderdeel uitmaken van het netwerk van openbare bibliotheken, en waarop openbare bibliotheken dus kunnen aansluiten, zijn beknopt samengevat in tabel 13. Een

²¹⁶ Digitale infrastructuur zoals gehanteerd in de Wsob. KB hanteert de term landelijke digitale infrastructuur (LDI). In de wetsconsultatie in verband met de toekomstige wijziging van de Wsob, wordt ook de term landelijke digitale infrastructuur gehanteerd.

²¹⁷ KB (2017). Beheerplan 2017.

²¹⁸ Zie: [Landelijke digitale infrastructuur \(LDI\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

uitgebreidere toelichting is te vinden in bijlage III.3.3 'Ontwikkelen en beheren landelijke digitale infrastructuur',

Dienst	Beknorte toelichting
Inzicht en rapportages – Datawarehouse (DWH)	Het DWH verzamelt gegevens van alle openbare bibliotheken en de online Bibliotheek. De KB combineert en deelt deze op geaggregeerd niveau via rapportages met het ministerie van OCW, het CBS en platforms als metdekb.nl en bibliotheeknetwerk.nl. Sinds 2021 zijn alle bibliotheken aangesloten op het DWH. ²¹⁹
Klant en identiteit - authenticatievoorziening (AV) en klantregistratiesysteem (KRS)	AV en KRS zorgen voor het inloggen van eindgebruikers en toegang voor eindgebruikers tot content. Tot 2023 hadden gebruikers aparte accounts voor landelijke en lokale bibliotheekdiensten. Met de ontwikkeling van Single Identity (SI) is er nu één inlogaccount voor alle diensten. Eind 2023 stapte de KB als eerste over, gevolgd door alle bibliotheken. ²²⁰
Zoeken en vinden – Nationale Bibliotheekcatalogus (NBC)	De NBC biedt een online catalogus voor de volledige collectie van openbare bibliotheken, de online Bibliotheek, de KB en Muziekweb. Hiermee kunnen eindgebruikers in alle collecties zoeken. Daarnaast faciliteert de NBC het Interbibliothecair Leenverkeer (IBL). ²²¹
Bestellen en verkrijgen van de fysieke collectie – Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)	Het IBL maakt het mogelijk voor bibliotheekleden om fysieke items te lenen van andere bibliotheken wanneer deze niet beschikbaar zijn in de collectie van de eigen lokale bibliotheek. Dankzij koppelingen met de NBC (voor beschikbaarheidsinformatie) en G!DS (voor bibliotheekgegevens gekoppeld aan postcode) kunnen leden eenvoudig leenverzoeken indienen. Sinds 2019 is het mogelijk om direct via de lokale bibliotheekwebsite titels aan te vragen die in het bezit zijn van andere bibliotheken. ²²²
Bestellen en verkrijgen online OB-collectie - Ebook platform	Leden kunnen via de Online Bibliotheek e-books lezen en luisterboeken luisteren (zie ook paragraaf 4.4. 'Toegang').
Bereiken en inspireren - Website as a Service (WaaS)	WaaS biedt openbare bibliotheken een gestandaardiseerde website via een centraal contentmanagementsysteem (CMS), inclusief landelijke vormgeving en functionaliteit. Bibliotheken kunnen de standaard webpagina's ('blueprints') aanpassen en hun eigen content beheren. ²²³

Tabel 13. Overzicht diensten Landelijke Digitale Infrastructuur (LDI).

Andere componenten en activiteiten die vanuit de digitale infrastructuur ontwikkeld zijn voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen zijn: G!DS Wijzer, afstemmen, regisseren en aanjagen van de netwerkinfrastructuur, Cockpit, Gezamenlijk catalogiseren OB met de KB, Bnetwerk, Bieb2Bieb, trefpunt leermiddelen en de Bibliotheekmonitor.

De KB heeft gedurende de evaluatieperiode voor de (door)ontwikkeling van verschillende diensten WaU-gelden aangevraagd, namelijk voor het doorontwikkelen van WaaS, G!DS, Cockpit en SI.

Verder heeft het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen gedurende de evaluatieperiode veel energie gestoken in het realiseren van een **collectief landelijk bibliotheekstelsel (CLB)** voor alle

²¹⁹ Zie: Inzicht en rapportages: Datawarehouse (DWH) | Bnetwerk (bibliotheeknetwerk.nl).

²²⁰ Zie: [Klant en identiteit: authenticatievoorziening \(AV\) en klantregistratiesysteem \(KRS\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

²²¹ Zie: [Zoeken en vinden: Nationale Bibliotheekcatalogus \(NBC\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

²²² Zie: <https://www.kb.nl/bezoek-lidmaatschap/boek-lenen-andere-bibliotheek>.

²²³ Zie: [Bereiken en inspireren: Website as a Service \(WaaS\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

openbare bibliotheken in Nederland.²²⁴ In 2019 is de KB samen met VOB en de POI's gestart met het opstellen van een 'ketenbusinesscase' voor het CLB. Dit bracht in kaart welke voordelen een CLB kan bieden.²²⁵ In 2020 heeft de KB een draagvlakpeiling uitgezet onder de afzonderlijke openbare bibliotheken, die inzichtelijk moest maken welke organisaties wel en welke niet bereid waren om een overeenkomst te tekenen tot deelname aan het CLB.²²⁶ In 2021 bleek onvoldoende draagvlak onder openbare bibliotheken te bestaan om te komen tot een CLB: het beoogde percentage van 90% deelnemers werd niet bereikt. Wel is binnen het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen afgesproken om een gezamenlijk informatieplan (meerjarig) op te stellen voor de (ontwikkeling van) de digitale infrastructuur. In 2021 is een structuur en inhoudsopgave opgesteld.²²⁷

In 2021 zijn de POI's zelf een samenwerking gestart rondom het functioneel beheer van het bibliotheekstelsel (op dat moment specifiek WiSe). De samenwerking is erop gericht om alle bibliotheken binnen de werkgebieden van de deelnemende POI's te ondersteunen op het gebied van de bibliotheekautomatisering van bibliotheektaken. Ten behoeve van de samenwerking is in 2021 een werkgroep en stuurgroep opgericht.²²⁸

In 2022 is de eerste versie van het 'Digitale Netwerkinfrastructuur Informatieplan' voor de openbare bibliotheeksector in het kader van de Netwerkgroep gepubliceerd. Het informatieplan beschrijft de benodigde informatievoorziening om de ambities uit de Netwerkgroep te realiseren. Het biedt kaders en uitgangspunten waarop KB, POI's en bibliotheken hun beslissingen met betrekking tot de informatievoorziening kunnen baseren. Uit het informatieplan blijkt dat de digitale infrastructuur en de directe omgeving van lokale en regionale bibliotheeksystemen globaal is geïnventariseerd, maar dat een overzicht met betrekking tot overige gebruikte systemen niet compleet is en ook niet in samenhang aanwezig is. In het plan wordt geconstateerd dat er lokaal grote verschillen zijn. In het plan staat bovendien dat de landelijke, regionale en lokale infrastructuur complex is. Bibliotheken maakten namelijk in 2022 gebruik van drie verschillende bibliotheeksystemen: WiSe, V-Smart en Brocade. Uit het informatieplan blijkt dat het CLB er vooralsnog niet komt, maar dat de ambitie er wel is om betere connectiviteit en aansluitingsmogelijkheden te realiseren, efficiëntere doorontwikkeling, snellere implementatie en uitrol van nieuwe functionaliteiten en minder drempels voor eindgebruikers. In het informatieplan zijn, onder andere, de volgende acties opgenomen:

- Werken aan afspraken en standaardisatie binnen het netwerk (zoals referentie architectuur Collectief Openbare Bibliotheek Referentie Architectuur (COBRA) en de inventarisatie van relevante koppelvlakken en standaarden).
- Eén dienst voor landelijk lenen.
- Verdere uitvoering van Single Identity (dit is inmiddels in gebruik genomen).²²⁹

In 2023 heeft de KB de eerste versie van COBRA gepubliceerd om afstemming over de gezamenlijke infrastructuur te verbeteren. In de COBRA staan afspraken over de manier waarop de systemen in het netwerk beter kunnen samenwerken. Een voorbeeld is dat ze samen willen werken aan een nieuwe

²²⁴ KB (2020). Jaarverslag 2019.

²²⁵ Ibid.

²²⁶ KB (2021). Jaarverslag 2020.

²²⁷ Ibid.

²²⁸ Zie: <https://www.biscutrecht.nl/uncategorized/pois-bundelen-krachten-rondom-functioneel-beheer-van-het-bibliotheekstelsel-2/>.

²²⁹ Koersgroep digitale netwerkinfrastructuur (2022). Informatieplan.

oplossing voor het beschrijven van titels om ze voor gebruikers vindbaar te maken in de NBC.²³⁰ COBRA wordt de komende jaren verder (door)ontwikkeld.²³¹

Tot slot, in 2023 zijn extra middelen beschikbaar gekomen voor de openbare bibliotheken, waarvan een deel is bestemd voor de investeringen in en innovatie van de digitale infrastructuur. Het gaat om tweemaal een incidenteel bedrag van € 4 miljoen (namelijk in 2023 en 2024). Het ministerie van OCW doet de suggestie aan de KB om afstemming te zoeken via de Koersgroep Digitale (netwerk)infrastructuur.²³² De KB heeft dit inmiddels gedaan en is ook tot afstemming gekomen.

Percepties

Zowel de KB als externe partijen zien de ontwikkeling van de digitale infrastructuur voor openbare bibliotheken als een succes. Openbare bibliotheken hebben de afgelopen jaren een verbetering gezien van de landelijke digitale bibliotheek, waaronder de online Bibliotheek en de integratie van systemen zoals Single Identity. Hierbij wordt door gesprekspartners wel de kanttekening geplaatst dat het ontwikkelen van Single Identity lang heeft geduurd.

Openbare bibliotheken zijn kritisch op de online Bibliotheek, en met name op de gebruiksvriendelijkheid ervan. Respondenten geven bijvoorbeeld in de enquête aan dat de website en de online applicatie nu vaak niet optimaal functioneren. Het uploaden van een e-book op een e-reader is bijvoorbeeld (te) complex. Hier zouden ze graag meer over in gesprek gaan met de KB (zie ook paragraaf 4.4 'Toegang'). Openbare bibliotheken geven in de enquête ook aan graag te zien dat het aanbod van de online Bibliotheek wordt verbeterd.

Externe partijen zijn ook kritisch op de manier waarop de KB besluiten heeft genomen rondom het ontwikkelen van de digitale infrastructuur (en specifiek de online Bibliotheek). Netwerkpartners zouden graag meer meegenomen worden in besluitvormingsprocessen van de KB, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van SI, maar ook de inzet van de extra middelen voor de ontwikkeling van de digitale infrastructuur. Hierbij geldt dat externe partijen zowel vaker geïnformeerd willen worden door de KB over concrete resultaten, maar ook dat ze meer inzicht willen krijgen in de besluitvormingsprocessen van de KB en hier ook bij betrokken willen worden.

Ook voor openbare bibliotheken geldt dat het onduidelijk is wat de KB concreet doet aan de ontwikkeling van de digitale infrastructuur (en specifiek de online Bibliotheek), en wat de visie is van de KB op de ontwikkeling van de digitale infrastructuur (en specifiek de online Bibliotheek).

Tot slot, geven partijen in de enquête, maar ook in gesprekken, aan teleurgesteld te zijn dat de afgelopen jaren het CLB niet van de grond is gekomen. De meerderheid van de openbare bibliotheken had de behoefte en wens om hierbij aan te sluiten. Omdat minder dan de vereiste 90% van de openbare bibliotheken wilde meedoen met het landelijk bibliotheekstelsel, is dit niet van de grond gekomen. Vooraf is in samenspraak met het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen vastgesteld dat die 90% de minimaal vereiste deelname vanuit openbare bibliotheken zou moeten zijn.

De KB herkent dat besluitvormingsprocessen rondom het ontwikkelen en beheren van de landelijke digitale infrastructuur lang kunnen duren. De KB plaatst hierbij de kanttekening dat dit ook ligt aan de complexe besluitvorming in het netwerk. Specifiek met betrekking tot het ontwikkelen van SI zijn volgens de KB de partijen in het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen uitgenodigd om mee te praten. Ook benoemt de KB dat in de algemene ledenvergadering van de VOB is afgestemd over SI.

²³⁰ KB (2024) Jaarverslag 2023.

²³¹ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026.

²³² Ministerie van OCW (2023). Brief randvoorwaarden inzet middelen 'bibliotheekbrief' t.b.v. landelijke digitale infrastructuur.

Met betrekking tot de doorontwikkeling van de landelijke digitale infrastructuur, geeft de KB aan graag meer in te zetten op samensturing met het netwerk. Dit betekent dat de KB graag meer in gesprek wil met de sector en gebruikers van de infrastructuur. De KB doet dit inmiddels al en dit is ook afgesproken met het ministerie van OCW.

4.5.6 Conclusie KWINK: Taak netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen

De KB levert een positieve bijdrage aan het versterken van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. De ontwikkeling van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda hebben geleid tot betere samenwerking en meer samenhang binnen de sector. Daarnaast heeft de KB een zichtbare positie verworven in de bibliotheeksector. De KB heeft er mede voor gezorgd dat openbare bibliotheken op de kaart staan als organisaties die een brede maatschappelijk-educatieve rol vervullen.

De digitale infrastructuur is waardevol voor openbare bibliotheken, maar hierin is verbetering mogelijk (met name bij de gebruiksvriendelijkheid van de online bibliotheek). De KB heeft gedurende de evaluatieperiode positieve stappen gezet in het ontwikkelen van de landelijke digitale infrastructuur. Successen zijn onder meer het ontwikkelen van Single Identity (SI) en de ThuisBieb-app. Kritische geluiden gaan bijvoorbeeld over de gebruiksvriendelijkheid van de online Bibliotheek, de manier waarop klanten e-books op hun e-reader kunnen uploaden kan bijvoorbeeld verbeterd worden (zie ook paragraaf 4.4. 'Toegang'). Ook zijn veel openbare bibliotheken teleurgesteld dat het CLB niet gerealiseerd is omdat het draagvlak in de sector daarvoor de drempel van 90% niet haalde (wat overigens niet uitsluitend de KB aan te rekenen is, want die drempel is in afstemming met de sector gekozen). Daarnaast zien we dat er sprake is van een spanning doordat sommige openbare bibliotheken de digitale infrastructuur beschouwen als een vorm van dienstverlening van de KB waaraan ze als klant (individuele) eisen kunnen stellen, terwijl de KB de ontwikkeling van de digitale infrastructuur benadert als een eigenstandige taak, waarbij weliswaar rekening wordt gehouden met de behoeften van de sector maar er geen maatwerk kan worden ontwikkeld.

Er zijn diverse structuren en processen ingericht om stakeholders mee te nemen in de besluitvorming rondom de digitale bibliotheek en infrastructuur. De KB heeft verschillende processen ingericht om het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen mee te nemen in de besluitvorming rondom de digitale bibliotheek en infrastructuur, bijvoorbeeld rondom het opstellen van het gezamenlijke collectieplan.

Toch ervaren sommige externe stakeholders dat ze onvoldoende worden meegenomen door de KB. We constateren dat dit verschillende oorzaken heeft, namelijk:

- Soms hebben partijen wel input kunnen leveren, maar heeft de KB heeft niet voldoende duidelijk kunnen maken hoe input gebruikt of geland is (bijvoorbeeld met betrekking tot het gezamenlijke collectieplan).
- Soms zijn partijen ontevreden over de genomen besluiten (bijvoorbeeld rondom het stoppen van het CLB-traject en de ThuisBieb-app).
- Soms zijn partijen relatief laat in het proces betrokken (bijvoorbeeld rondom de invulling van het WaU-traject).
- Soms verwachten partijen op basis van hun samenwerkingsrelatie met de KB gevraagd te worden input te leveren, maar is dit niet gebeurd (bijvoorbeeld met betrekking tot de invulling van het functieprofiel van de nieuwe algemeen directeur van de KB).

Aanbeveling 9:

We bevelen de KB aan om, net als bij de hoofdtak 'collectie', meer systematisch (gestructureerd

en gestandaardiseerd) aandacht te schenken aan het procesontwerp en procesmanagement van besluitvormingsprocessen waarin het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen wordt geconsulteerd.

Dat netwerkpartijen goed willen worden betrokken bij besluitvorming door de KB, laat overigens onverlet dat sommige betrokkenen zouden wensen dat de KB soms ook sneller aanstuurt op besluitvorming. Het gevoel leeft dat er soms relatief lang wordt overlegd met de bibliotheeksector en dat besluitvorming wordt uitgesteld of op de lange baan wordt geschoven omdat er geen consensus is en omdat de opvattingen in de sector uiteenlopen (wat niet vreemd is met in totaal bijna 150 lokale bibliotheken en POI's).

Aanbeveling 10:

De KB heeft gewerkt aan rolduidelijkheid maar door de veelheid aan partijen en de veelheid aan activiteiten in de sector bevelen we de KB aan om permanent aandacht te (blijven) geven aan de onderlinge rolverdeling in de sector, telkens als nieuwe activiteiten worden ontplooid.

De vorige evaluatie gaf aan dat er, ook al zijn de taken van de verschillende netwerkpartners in de Wsob van 2015 benoemd, onduidelijkheid was over de rolverdeling binnen het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Een belangrijk winstpunt is dat er sindsdien een gedeelde visie is op de maatschappelijke opgaven waaraan het bibliotheeknetwerk werkt, namelijk de drie opgaven die in het Bibliotheekconvenant 2020-2023 zijn benoemd en die ook in het nieuwe convenant (2024-2027) wederom centraal staan. Ook is een winstpunt dat er een Netwerkagenda is gekomen waarin is uitgewerkt welke activiteiten de bibliotheeksector wil uitvoeren op de drie opgaven en welke resultaten worden beoogd. Het voorgaande neemt niet weg dat er nog met regelmaat rolonduidelijkheid wordt ervaren, simpelweg omdat bijvoorbeeld rondom thema's als leesbevordering en digitale geletterdheid een veelheid aan partijen betrokken is en de rolverdeling tussen die partijen niet in beton is gegoten. De rolverdeling moet zich steeds opnieuw uitkristalliseren en is ook afhankelijk is van wat partijen oppakken of als hun eigen rol of die van de ander zien.

4.6 Conclusie KWINK: Beleidstheorie

Een van de onderzoeksvragen waar deze evaluatie antwoord op moet geven is *in hoeverre de doelstellingen van de KB aansluiten bij de doelstellingen van OCW, en welke resultaten en effecten bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van OCW?* In deze paragraaf beantwoorden we deze vraag op basis van de informatie uit de voorgaande paragrafen (met name de paragrafen 4.3, 4.4 en 4.5).

We zien dat de KB bijdraagt aan de doelstellingen van OCW, waaronder de doelen uit het onderzoeks- en wetenschapsbeleid van OCW (de doelen uit de beleidstheorie van de directie OWB) en dat de doelen van de directie OWB en de KB inmiddels weer goed op elkaar aansluiten. Door toegang te verlenen tot de nationale bibliotheekverzameling draagt de KB bijvoorbeeld bij aan de verbetering van toegang tot onderzoeksfaciliteiten (wat in het wetenschapsbeleid van OCW onder 'versterken van het fundament' wordt genoemd).²³³ Een ander doel van OCW is 'het vergroten van de

²³³ Zie bijlage bij: Aanpak monitoring en evaluatie van de voortgang op doelen van het onderzoeks- en wetenschapsbeleid & Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap, p. 2.

maatschappelijke impact (van onderzoek, red.)' waaraan de KB bijdraagt door bijvoorbeeld deel te nemen aan het *open science* convenant.

We constateren wel dat er gedurende de evaluatieperiode discussie is geweest tussen OWB en de KB over de doelgroep van de KB en over de erfgoedfunctie van de KB. Zo is het beleid van het ministerie van OCW, specifiek de directie OWB, oorspronkelijk gericht op de wetenschap en op wetenschappers. De KB is zich echter de afgelopen jaren steeds meer gaan richten op 'het bredere publiek', met name vanwege de nieuwe taken die de KB in 2015 op grond van de Wsob heeft gekregen (en die zich richten op een bredere doelgroep dan alleen wetenschap en wetenschappers). Een ander discussiepunt betrof het gegeven dat 'erfgoed' (met het verstrijken van de tijd wordt de nationale bibliotheekverzameling van de KB automatisch erfgoed) niet zou aansluiten bij de wettelijk verankerde taken in de WHW voor de KB en hiermee de geformuleerde beleidsdoelen voor OWB. De discussies zijn inmiddels beslecht, met als conclusie dat de KB ook een publieksfunctie heeft (en er dus niet alleen is voor wetenschappers). Deze publieksfunctie en het erfgoed van de nationale bibliotheekverzameling, vallen uiteindelijk – ook al zijn het strikt genomen OWB-overstijgende onderwerpen – onder de opdrachtgeversverantwoordelijkheid van OWB. Voor een doeltreffende taakuitvoering door de KB is het positief dat deze discussies uiteindelijk tot een duidelijke conclusie hebben geleid, zodat de KB haar activiteiten weer duidelijk kan richten.

We constateren daarnaast dat de KB bijdraagt aan de doelen uit de Wsob, welke vallen onder de directie M&C van het ministerie van OCW. De ontwikkeling van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda hebben bijvoorbeeld geleid tot versterking en meer samenhang tussen het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen. Het Bibliotheekconvenant stelt betrokken partijen in staat om gericht samen te werken aan een drietal maatschappelijke opgaven. Ook met betrekking tot het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek hebben gedurende de evaluatieperiode ontwikkelingen plaatsgevonden. Het aanbod van e-content in de landelijke digitale bibliotheek is gegroeid en de KB heeft middels het Convenant e-lending afspraken gemaakt over het uitlenen van e-content. Meer voorbeelden zijn te vinden in de paragrafen 4.3 tot en met 4.5.

4.7 Conclusie KWINK: Taakoverstijgend beeld doeltreffendheid

In de paragrafen 4.3 tot en met 4.5 hebben we reeds conclusies getrokken over de doeltreffendheid van elk van de drie door ons onderscheiden hoofdtaken: de collectietaak, de taak toegang en de taak inzake het netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen. Ook hebben we taakspecifieke aanbevelingen gedaan, gericht op vergroting van de doeltreffendheid van de taakuitvoering.

In deze paragraaf geven we in aanvulling op de taakspecifieke conclusies en taakspecifieke aanbevelingen (in paragraaf 4.3 tot en met 4.5) ook nog een aanvullende, meer taakoverstijgende beschouwing over de doeltreffendheid van de KB. Hiervoor hebben we onder andere gebruik gemaakt van de prestatie-indicatoren die in 2024 opnieuw zijn vastgesteld. Hoewel deze indicatoren niet volledig recht doen aan de hele taakuitvoering van de KB en er geen streefnormen zijn vastgesteld, geven de indicatoren wel aan wat de KB en OCW gezamenlijk zien als belangrijke aspecten van het functioneren van de KB. Daarom bieden deze indicatoren met terugwerkende kracht houvast voor het beoordelen van de doeltreffendheid.

Gezien de resultaten die de KB heeft behaald op de verschillende taken gedurende de evaluatieperiode en de prestatie-indicatoren overziend, concluderen we dat de KB overwegend doeltreffend heeft gefunctioneerd. Op basis van de prestatie-indicatoren constateren we bijvoorbeeld dat aanbod,

gebruik en bereik van Aangepast Lezen en de online Bibliotheek zijn toegenomen. Bovendien scoort de gebruikerstevredenheid van de diensten van de KB over het algemeen ruim voldoende tot hoog. Voorbeelden van andere succesvolle resultaten (die ook door externe stakeholders vaak worden genoemd) zijn onder meer Delpher, de afspraken die met uitgevers in het Convenant e-lending zijn gemaakt en de totstandkoming en ondertekening van het Bibliotheekconvenant (en de Netwerkagenda) waarmee een impuls is gegeven aan de samenwerking met het openbare bibliotheeknetwerk.

Het voorgaande laat onverlet dat we ook verbeterpotentieel hebben aangetroffen. De aanbevelingen die we aan het eind van de paragrafen 4.3, 4.4 en 4.5 hebben opgenomen, geven daar blijk van. Daarbij is ook te zien dat zowel bij de taak 'collectie' als bij de taak 'netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen' een aanbeveling is gedaan om meer systematisch aandacht te hebben voor procesontwerp en procesmanagement, ten einde externe stakeholders goed te betrekken bij de besluitvorming. Bij deze taken heeft de KB te maken met vele relevante externe stakeholders, waarbij het de KB nog niet altijd lukt om deze stakeholders goed te betrekken en mee te nemen bij de keuzes die de KB maakt (terwijl dit wel belangrijk is voor de legitimiteit van de KB).

Tot slot willen we nog opmerken dat de KB veel taken uitvoert en een groot palet aan diensten verleent. Dat maakt dat de KB zowel voor interne medewerkers als externe stakeholders soms lastig te doorgronden is. Externe stakeholders weten bijvoorbeeld niet altijd direct voor wat en bij wie ze bij de KB moeten zijn. Ook ons als evaluatieonderzoekers heeft het de nodige inspanningen gevergd om het brede palet taken te clusteren in een overzichtelijk aantal hoofdtaken.

Aanbeveling 11:

We bevelen de KB aan om richting de buitenwereld, maar ook richting eigen medewerkers, meer duidelijkheid en overzicht te bieden over wat de hoofdtaken van de KB zijn en waar en bij wie deze hoofdtaken in de organisatie van de KB zijn belegd.

Deze aanbeveling moet ook worden gezien in combinatie met een aanbeveling die in het volgende hoofdstuk nog volgt. Daarin bevelen we de KB aan meer transparantie aan te brengen in wat de kosten zijn van de afzonderlijke taken en diensten van de KB, door de begroting en jaarverslaglegging daarop in te richten. Door zowel taken en diensten te verduidelijken als door beter in beeld te brengen wat de kosten zijn van die afzonderlijke taken en diensten, kan immers beter en tijdiger het gesprek worden gevoerd (intern binnen de KB, maar ook extern met OCW en/of met stakeholders) over de vraag of de middelen worden ingezet op die taken, projecten, programma's en diensten waarop de opbrengsten (voor de maatschappij) ook het grootst zijn.

5. Doelmatigheid

In dit hoofdstuk behandelen we de doelmatigheid van de Koninklijke Bibliotheek.

We behandelen eerst een analyse naar de verhouding tussen kosten en opbrengsten en hoe die zich in de jaren 2019-2023 hebben ontwikkeld. Daarmee ontstaat zicht op de doelmatigheid van de taakuitvoering.

Vervolgens richten we ons in de paragrafen 5.2 tot en met 5.4 op een drietal onderdelen van de bedrijfsvoering/ondersteuning: financiën, huisvesting en personeel. Bij die onderdelen worden relevante kengetallen benoemd die een beeld kunnen geven van de doelmatigheid van de bedrijfsvoering/ondersteuning.

5.1 Verhouding kosten en opbrengsten

Doelmatigheid is de mate waarin de prestaties en effecten worden bewerkstelligd tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten, dan wel de mate waarin met de inzet van een bepaalde hoeveelheid (financiële) middelen de maximale prestaties en effecten van beleid worden gerealiseerd tegen zo min mogelijk ongewenste neveneffecten. Het gaat dus om de verhouding tussen enerzijds de kosten en anderzijds de resultaten (ofwel opbrengsten of impact).

Omdat de projecten en programma's waaraan de KB werkt aan verandering onderhevig zijn (en dit ook geldt voor de financiering) is het niet goed mogelijk om de totale kosten van de KB af te zetten tegen de totale resultaten en daaruit conclusies te trekken over de doelmatigheid van de KB.

Wat mogelijk wel inzicht zou kunnen verschaffen over de doelmatigheid, is de analyse van specifieke taken of diensten of producten of projecten, waarbij wordt geanalyseerd hoe enerzijds de kosten zich ontwikkelen en anderzijds de resultaten. Daaruit zou een beeld naar voren kunnen komen van de mate waarin de doelmatigheid toeneemt (of misschien afneemt).

Om deze analyse te kunnen maken is eerst de tabel hierna door ons geconstrueerd, waarin te zien is welke bijdragen KB ontvangt voor bepaalde taken of onderdelen. De informatie is gebaseerd op de Rijksbijdragebrieven. De kanttekening die bij de tabel moet worden gemaakt is dat deze een weergave geeft van de ontvangen bijdragen voor een taak of onderdeel, maar niet zozeer over de werkelijke kosten van de uitvoering van de wettelijke taak. De kosten (per taak) kunnen hoger of lager zijn, mede vanwege herverdeling of reservevorming.

Aan de KB (en OCW) is gevraagd of de onbekende bedragen konden worden ingevuld. Echter, de financiële administratie van de KB heeft in deze periode geen kostendragerstructuur gekend die deze invulling mogelijk maakte vanuit de financiële administratie.

Wettelijke taken	2019	2020	2021	2022	2023
WHW - lumpsum	€ 45.346	€ 45.952	€ 47.973	€ 48.508	€ 50.858
WHW – aankoop/digitalisering collectie (art. 1.5)	€ 1.616	€ 1.616	€ 1.616	€ 1.616	€ 1.616
WHW – behoud collectie (art. 1.5)	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Onbekend
WHW – informatievoorziening (art. 1.5)	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Onbekend	Onbekend
WHW – overige bijdragen	€ 817	€ 819	€ 1.371	€ 2.003	€ 8.390
Bibliographie Linguistique	€ 211	€ 211	€ 211	€ 211	€ 211
Loon- en prijsbijstelling	€ 606	€ 608	€ 1.160	€ 1.684	€ 4.071 ²³⁴

²³⁴ In 2023 bevat de loon- en prijsbijstelling ook een energievergoeding.

Bijdrage Nationaal Platform Open Science	n.v.t.	n.v.t.	€ 3,9	n.v.t.	n.v.t.
Programma OCW Open – deelprogramma IHH/IV	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€108	€ 108
Huisvesting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 6.500	€ 4.000
Totale Rijksbijdrage WHW	€ 48.494	€ 49.800	€ 50.960	€ 59.239	€ 62.860
Wsob – art 9. – aansturen netwerk + in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek	€ 21.877	€ 22.385	€ 22.692	€ 23.320	€ 28.909
Wsob – art 9. - verzorgen bibliotheekvoorziening voor personen met een handicap	€ 11.776	€ 12.011	€ 12.176	€ 12.537	€ 13.026
Wsob – art. 10. Collectieplan	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
Wsob – art. 11. Gegevenslevering	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
Wsob – art 17. Uitvoering en beheerplan	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
Wsob – art. 18 Inkopen werken landelijke digitale bibliotheek²³⁵	€ 12.635	€ 12.924	€ 16.807	€ 14.968	€ 21.126
Wsob – art. 20. Subsidieverstrekking	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>	<i>onbekend</i>
Wsob – overige bijdragen	€ 3.240	€ 3.725	€ 6.320	€ 6.431	€ 5.513
Convenant e-lending (incl. uitvoeringskosten)	€ 625	€ 3.010	€ 3.300	€ 3.300	€ 3.300
Centrale Discotheek Rotterdam/Muziekweb	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Stichting Certificering Openbare Bibliotheken	€ 215	€ 215	€ 215	€ 215	€ 215
Project bijdrage ondersteuning kwetsbare burgers	€ 1.900	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bibliotheekconvenant 2020-2023	n.v.t.	n.v.t.	€ 750	€ 650	€ 400
Certificering Taalhuizen	n.v.t.	n.v.t.	€ 500	€ 500	€ 0
Werkagenda Werken Aan Uitvoering (WaU)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 1.587	<i>onbekend</i>
Caribisch Nederland	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 713	€ 398
Pilots SZW (Leven lang ontwikkelen & MKB)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 180	€ 250
Loon- en prijsbijstelling	€ 1.032	€ 650	€ 1.055	€ 2.086	€ 3.750
Totale Rijksbijdrage Wsob	€ 50.445	€ 52.840	€ 56.940	€ 61.556	€ 73.462
Totale Rijksbijdragen	€ 98.013	€ 101.180	€ 106.974	€ 119.869	€ 135.396

Tabel 14. Uitsplitsing bijdrage aan KB voor verschillende typen taken en onderdelen. Bedragen x1.000. Cijfers afkomstig uit Rijksbijdragebrieven van het ministerie van OCW.

Vervolgens zijn we nog een niveau dieper gegaan door drie diensten te selecteren waarvan zowel aan de kostenkant als aan de resultatenkant enkele kengetallen beschikbaar zijn voor een analyse van zowel kosten als opbrengsten (waarmee dus ook een beeld kan ontstaan tussen de ontwikkeling van de kosten en opbrengsten). Het gaat om DBNL, Aangepast Lezen en de online Bibliotheek. We hebben juist deze diensten geselecteerd omdat er over zowel de kosten als de opbrengsten geldt dat er over de periode 2019-2023 relevante kengetallen beschikbaar zijn. Hierna volgt de beknopte analyse op deze drie diensten.

DBNL

Hierna volgen enkele kengetallen met betrekking tot de kosten en de resultaten (gebruik, etc.) van de dienst DBNL.

²³⁵ De rijksbijdrage voor de inkoop van werken voor de landelijke digitale bibliotheek is telkens een optelsom van de rijksbijdrage plus eventuele aanvullende rijksbijdragen.

	2019	2020	2021	2022	2023
Lasten DBNL	774.000	768.000	749.000	593.000	700.000
Bereik (dienst) (percentage Nederlanders dat DBNL heeft bereikt)	10%	8%	8%	Geen info	9%
Bereik (web) (totaal aantal bezoeken dbnl.org)	4.689.828	5.221.053	4.187.457	4.442.195	Geen info
Gebruik (aantal keren dat titels zijn opgevraagd)	10.067.420	10.989.013	8.808.510	9.009.148	Aantal sessies: 7.204.351 ²³⁶
Aantal pagina's beschikbaar gekomen	Geen info	Geen info	178.909	67.324	132.949
Kosten/gebruik (kosten per opgevraagde titel)	0,076	0,070	0,085	0,066	Geen info

Tabel 15. Kengetallen DBNL.

Met betrekking tot de lasten dient te worden opgemerkt dat er naast deze lasten ook middelen zijn ingezet vanuit de door de KB ontvangen Rijksbijdrage. Deze kosten zijn niet in de tabel opgenomen omdat de omvang van die kosten niet te herleiden is uit de financiële boekhouding van de KB. Als wordt gekeken naar de lasten, dan is te zien dat die in 2022 en 2023 lager zijn dan de lasten in 2019-2021 (met name in 2022 zijn ze lager). Over diezelfde periode is het bereik (percentage Nederlanders dat DBNL heeft bereikt of het totaal aantal bezoeken) afgenomen van 10% naar 9%. Dit kan volgens KB mogelijk verklaard worden door het gegeven dat Google het algoritme heeft aangepast (waardoor minder mensen via Google op DBNL uitkomen) en dat de KB is overgestapt op een ander systeem voor het meten van statistieken. Elk systeem berekent de statistieken op een 'eigen' manier, waardoor de cijfers mogelijk wat lager uitvallen. De kosten per opgevraagde titel zijn gedaald (13,2% daling in 2019 – 2022), terwijl de totale inflatie in 2019-2022 17,4% bedroeg. Hierbij past de kanttekening dat 2022 een uitschieter lijkt te zijn qua lasten, aangezien de lasten in 2023 weer significant hoger waren.

Aangepast Lezen

Hierna volgen enkele kengetallen met betrekking tot de kosten en de resultaten (gebruik, etc.) van de dienst Aangepast Lezen.

	2019	2020	2021	2022	2023
Realisatie administratie- en beheerlasten (x € 1000)	11.734	11.692	11.755	12.146	12.802
Aantal gebruikers (totaal personen + instellingen)	46.370	53.009	54.062	53.346	56.412
Uitleningen (totaal K&T + boeken)	1.784.076	1.925.467	1.898.775	1.839.709	1.836.338
Kosten per gebruiker (€)	253,05	220,57	217,44	227,68	226,94
Kosten per uitlening (€)	6,58	6,07	6,19	6,60	6,97

Tabel 16. Kengetallen Aangepast lezen.

Uit deze kengetallen valt af te leiden dat de kosten met 9,1% zijn toegenomen tussen 2019 en 2023. Ten opzichte van 2019 is het totaal aantal gebruikers van BPL met 21,7% toegenomen (van 46.370 in 2019 naar 56.412 in 2023). Met name in 2020 is het aantal gebruikers sterk gegroeid. Het aantal uitleningen nam ook toe, maar minder sterk. In 2020 was het aantal uitleningen het grootst (in de periode 2019-2023), waarvoor Corona een mogelijke verklaring is. Een dergelijke piek is bijvoorbeeld ook waarneembaar bij de online bibliotheek in 2020.

²³⁶ Het jaarverslag uit 2023 spreekt over 'aantal sessies' in plaats van aantal keren dat titels zijn opgevraagd. Mogelijk verklaart dit de getalsmatige afname in 2023.

De kosten per gebruiker zijn in de periode 2019-2023 afgenomen (door de toename van het aantal gebruikers met meer dan 20%), maar de kosten per uitlening zijn toegenomen met 5,9%. De totale inflatie in de periode 2019-2023 bedroeg 22,0%, wat betekent dat de kostenstijging ruim lager is dan de inflatie in diezelfde periode.

Digitale bibliotheek

Hierna volgen enkele kengetallen met betrekking tot de kosten en de resultaten van de Digitale bibliotheek.

	2019	2020	2021	2022	2023
Kosten e-content (incl. marketing)	11.215.000 ²³⁷	14.099.000 ²³⁸	14.431.000 ²³⁹	14.403.000 ²⁴⁰	15.090.000 ²⁴¹
Aantal actieve accounts	<i>Geen info</i>	240.380	366.230	368.790	392.080
Totaal gebruik digitale bibliotheek (incl. tijdschriften, cursussen, etc.).²⁴²	6.935.930	10.112.380	7.374.660	7.467.180	8.348.600
Uitleningen e-books via online Bibliotheek	3.879.950	5.610.980	5.387.310	5.305.660	5.490.480
Uitleningen luisterboeken	1.776.710	2.562.970	1.911.170	2.093.600	2.294.330
Totale aanbod exemplaren in collectie online Bibliotheek²⁴³	31.842	37.048	43.399	49.740	53.870
Kosten per uitlening (kosten e-content/totaal gebruik) (€)	1,62	1,39	1,96	1,93	1,81
Kosten per exemplaar in collectie (Kosten e-content/totale online collectie) (€)	352,21	380,56	332,52	289,57	280,11

Tabel 17. Kengetallen online Bibliotheek.

Uit de cijfers blijkt dat het aantal titels in de online Bibliotheek in de evaluatieperiode met 62,3% is toegenomen. Het aantal actieve accounts op de online Bibliotheek is met 63,1% toegenomen. De kosten per uitlening zijn een factor 3 à 4 lager dan de kosten per uitlening via Aangepast lezen. De kosten per uitlening zijn wel toegenomen van € 1,62 per uitlening naar € 1,81 per uitlening. Dat is een toename van 12% en die toename is ruim lager dan de inflatie in diezelfde periode (ca. 22%).

Uit de voorgaande analyse volgt het beeld dat bij de drie diensten die zijn geanalyseerd éénmaal sprake is van een kostendaling per uitlening en tweemaal sprake is van een kostenstijging per uitlening die lager of ruim lager is dan de inflatie in de desbetreffende periode. Dit duidt op een verbetering van de verhouding tussen enerzijds kosten en anderzijds opbrengsten en is daarmee een signaal voor toegenomen doelmatigheid. Hier plaatsen we wel de kanttekening bij dat er geen harde conclusies te trekken te zijn op grond van deze analyse, met name ook omdat bij dit soort diensten de kosten voor de

²³⁷ KB jaarverslag, p. 62.

²³⁸ KB jaarverslag, p. 62.

²³⁹ KB jaarverslag 2022, p. 80.

²⁴⁰ KB jaarverslag 2022, p. 80.

²⁴¹ Jaarverslag 2023, p. 66

²⁴² Bron: CBS.

²⁴³ Bron: dashboard bibliotheekstatistiek.

baten uitgaan. Met andere woorden: een investering in jaar x leidt tot kosten in jaar x, maar mogelijk pas tot opbrengsten (meer gebruik, lagere exploitatiekosten) in bijvoorbeeld jaar x + 2. Het vergelijken van de kosten in jaar x met de opbrengsten in jaar x kent daardoor beperkingen. Mede om die reden is het van belang om in het kader van een analyse van de doelmatigheid ook te kijken naar de financiën (en financiële kengetallen), de personele ontwikkeling en kengetallen en de huisvesting. Dat volgt in de paragrafen hierna.

5.2 Financiën

Deze paragraaf betreft de financiën van de KB. We gaan in op de bekostiging van de KB, de totale baten en lasten, inclusief een uitsplitsing van de kosten, de liquiditeit en solvabiliteit en de monitoring van budgetten.

Bekostiging KB

Onderstaande tabel laat de bekostiging van de KB zien. Per jaar is de realisatie en begroting te zien. De KB ontvangt standaard een bijdrage van het ministerie van OCW op basis van de WHW én de Wsob. Daarnaast ontvangt de KB een standaardbedrag ten behoeve van geaffilieerde instellingen, namelijk Stichting Bibliographie Linguistique, CDR en Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT, voorheen Stichting Certificering Openbare Bibliotheken). Ook komen er overheidsbijdragen en subsidies vanuit andere ministeries en vanuit andere organisaties zoals de Taalunie en PICA. Er zijn baten voor werk in opdracht van derden. Tot slot is er sprake van overige baten.

	2019 realisatie	2019 begroting	2020 realisatie	2020 begroting	2021 realisatie	2021 begroting	2022 realisatie	2022 begroting	2023 realisatie	2023 begroting
Totale rijksbijdragen ²⁴⁴	€ 98.013	€ 92.570	€ 101.180	€ 98.134	€ 106.974	€ 102.109	€ 119.869	€ 105.061	€ 135.396	€ 108.472
<i>Rijksbijdrage OCW – WHW</i>	€ 48.494	€ 46.186	€ 49.800	€ 46.869	€ 50.960	€ 49.589	€ 59.239	€ 50.736	€ 62.860	€ 54.061
Rijksbijdrage OCW – Wsob (incl. bijdrage t.b.v. geaffilieerde instellingen)	€ 50.445	€ 47.310	€ 52.306	€ 52.191	€ 56.940	€ 53.356	€ 61.556	€ 55.251	€ 73.462	€ 55.337
Ontvangen/be groot t.b.v. geaffilieerde instellingen ²⁴⁵	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926	€ 926
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 768	€ 700	€ 2.550	0	€ 3.860	€ 3.840	€ 21.715	€ 19.080	€ 6.308	€ 5.339
Baten werk in opdracht van derden	€ 1.609	€ 280	€ 3.074	€ 1.240	€ 3.258	€ 1.009	€ 4.233	€ 1.767	€ 2.444	€ 1.484
Overige baten	€ 1.523	€ 544	€ 1.015	€ 755	€ 1.193	€ 700	€ 610	€ 864	€ 559	€ 421
Totaal baten	€ 101.913	€ 94.094	€ 107.819	€ 100.129	€ 115.285	€ 107.658	€ 146.427	€ 126.772	€ 144.707	€ 115.716

Tabel 18. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023. Bedragen x € 1.000,-.

²⁴⁴ Dit betreft de totale rijksbijdragen vanuit de WHW en de Wsob ten behoeve van de taakuitvoering door de KB. De door KB ontvangen bedragen ten behoeve van geaffilieerde instellingen zijn hierin dus niet meegenomen. Een voorbeeld: de totale rijksbijdragen voor de KB voor de taakuitvoering is de optelsom van de Rijksbijdrage WHW en de Rijksbijdrage Wsob minus de ontvangen bijdrage t.b.v. geaffilieerde instellingen.

²⁴⁵ Dit bedrag is bedoeld voor Stichting Bibliographie Linguistique (€ 211.000), CDR (€ 500.000) en Stichting Certificering Openbare Bibliotheken (€ 215.000) en gaat dus af van het bedrag bedoeld voor de KB.

De totale bijdrage van het ministerie van OCW is in de afgelopen jaren telkens hoger dan vooraf begroot. Dit onder meer vanwege loon- en prijsbijstellingen die jaarlijks plaatsvinden.

Naast de loon- en prijsbijstellingen hebben enkele andere bijstellingen plaatsgevonden van de Rijksbijdrage vanuit de WHW. In 2021 is, mede op verzoek van de KB, een bedrag van € 3.900,- ingehouden op de Rijksbijdrage WHW ten behoeve van het leveren van een bijdrage aan het Nationaal Platform Open Science (waarvan de KB een partner is).²⁴⁶ In 2022 en 2023 is jaarlijks €108 duizend toegekend aan de KB voor het deelprogramma ten aanzien van het verbeteren van de informatiehuishouding en informatievoorziening (IHH/IV) als onderdeel van het programma OCW Open.²⁴⁷ Daarnaast is in 2022 in totaal € 6,5 miljoen en in 2023 in totaal € 4 miljoen (in totaal €10,54 miljoen) aanvullende financiering toegekend voor de huisvesting van de KB op grond van artikel 19 van de WHW.

Als het gaat om de rijksbijdrage vanuit de Wsob, dan komen er jaarlijks verschillende aanvullende middelen beschikbaar (ten opzichte van de rijksbijdrage Wsob). Hieronder een overzicht van de wijzigingen:

- *De landelijke digitale bibliotheek.* Hiervoor worden bijna elk jaar aanvullende middelen beschikbaar gesteld. In 2021 gaat het in totaal om € 2,6 miljoen aanvullende middelen vanwege de hoge vraag naar e-books in de Covid-periode. Vanaf 2022 gaat het om € 3 miljoen van de middelen uit het coalitieakkoord voor het doorontwikkelen van het gebruik en het bereik van de landelijke digitale bibliotheek. In 2023 gaat het om een bedrag van € 7 miljoen.
- *De digitale infrastructuur.* Het gaat in 2023 om een bedrag van € 4,95 miljoen. Dit zijn ook middelen uit het (destijds geldende) Coalitieakkoord. In dit bedrag zitten ook middelen voor een Gemeenschappelijk Bibliotheek Systeem (GBS) voor openbare bibliotheken.
- *Caribisch Nederland.* In 2022 gaat het om € 600 duizend om het bibliotheeknetwerk in Caribisch Nederland op Wsob-niveau te brengen. In 2023 gaat het om een budget van € 398 duizend ten aanzien van kennisuitwisseling. Ook deze middelen betreffen middelen vanuit het Coalitieakkoord.
- *Convenantsgelden in de periode 2020 – 2023.* Het gaat om een eenmalige reservering van in totaal € 3 miljoen voor de periode 2020-2023. Hieronder vallen bijvoorbeeld projecten op het gebied van Single Sign On en de organisatie van Fieldlabs op het gebied van innovatie.
- *Werkagenda Werken aan Uitvoering (WaU).*²⁴⁸ Het gaat om middelen voor vier projecten: (WaaS), GIDS – cockpit voor de digitale burger en samenleving, AI metadatering voor collecties en authenticatie ten behoeve van een Leven Lang ontwikkelen. In 2023 ging het om een budget van € 1,587 miljoen. Dit zijn middelen waarmee de KB wil bijdragen aan het verbeteren van de publieke dienstverlening, in het kader van het rijksbrede programma WaU.
- *Pilots met het ministerie van SZW.* Het gaat om de pilots MKB en openbare bibliotheken in 2023 met een budget van 250 duizend. De andere pilot betreft het in vier bibliotheken meer aandacht geven aan een ‘leven lang ontwikkelen’. Het gaat om een bedrag van 180 duizend in 2022. De subsidie komt van het ministerie van SZW, maar is via OCW ‘toegevoegd’ aan de KB.

²⁴⁶ OCW (2021). Aanvullende rijksbijdrage KB 2021.

²⁴⁷ Binnen het ministerie van OCW is het programma OCW Open ingericht om bij te dragen aan het herstellen van het vertrouwen van de samenleving in het handelen van de overheid na de affaire rondom de kinderopvangtoeslag.

²⁴⁸ De werkagenda Werken Aan Uitvoering (WaU) is een overheidsbreed programma ter verbetering van de publieke dienstverlening. Vanuit dit programma zijn middelen beschikbaar voor het ministerie van OCW. Het OCW-aandeel is beschikbaar als financiering voor WaU-acties voor alle taakorganisaties van OCW. De KB maakt onderdeel uit van de taakorganisaties.

- *Aanvullende rijksbijdrage in 2020 op basis van de Wsob.*²⁴⁹ Voor het jaar 2020 is op grond van artikel 19 van de Wsob een aanvullende rijksbijdrage toegekend van € 1,795 miljoen. Dit bedrag bestond uit 4 onderdelen: 1) € 650.000 voor loon- en prijsbijstelling, 2) eenmalig een bedrag van € 145.000 voor de communicatie aan kwetsbare burgers rondom de donorregistratie, 3) een bedrag van € 500.000 voor de certificering van taalhuizen door Certificeringsorganisatie CBCT en 4) een bedrag van € 500.000 voor de uitvoering van de Tijdelijke subsidieregels Leesoffensief.
- *Bijdrage ondersteuning kwetsbare burgers.* In 2019 krijgt de KB een aanvullende rijksbijdrage van € 1,9 miljoen voor het project 'bijdrage ondersteuning kwetsbare burgers'. Deze bijdrage is eenmalig verstrekt via de Rijksbijdrage van het ministerie van OCW. Vanaf 2020 is dit onderdeel van het programma Digitale Inclusie en valt het onder overige overheidsbijdragen vanuit het ministerie van BZK.

De overige overheidsbijdragen en subsidies die de KB verkrijgt voor specifieke projecten stijgen in de evaluatieperiode:

- Het gaat om bijdragen van het ministerie van BZK voor het programma Digitale inclusie (2019-2022, bedrag varieert jaarlijks)²⁵⁰, de AI parade (in 2023, € 100 duizend)²⁵¹, het programma Digitaal Burgerschap (vanaf 2023, € 447 duizend)²⁵² en het programma ondersteuning IDO's (vanaf 2023, € 2,8 miljoen per jaar).²⁵³
- Ook heeft de KB subsidies ontvangen van het ministerie van VWS voor het Programma Indisch Erfgoed Digitaal (2021-2023, € 1,315 miljoen), van het ministerie van Financiën voor de samenwerking met de Belastingdienst (2023, € 375 duizend) en van het ministerie van OCW voor het Slavernijverleden Digitaal (2023, € 1 miljoen).
- De KB ontvangt ook van andere partijen subsidie zoals van de Taalunie voor DBNL, stichting PICA voor het programma Digitaal Burgerschap, MAKERLAB en Verbonden Erfgoed en van de NWO.

In 2022 is het bedrag bij overige overheidsbijdragen en subsidies veel hoger dan in de andere jaren. Dit komt vanwege het programma Digitale Inclusie waarvan het grootste gedeelte, € 17 miljoen, beschikbaar is gesteld aan de deelnemende bibliotheken voor de realisatie en instandhouding van de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's). In 2019 is gestart met 15 bibliotheken en in 2022 ging het om alle bibliotheken. Dit bedrag komt niet in 2023 terug, omdat per 1 januari de financiering van de IDO's niet meer loopt via de KB (en de openbare bibliotheken), maar via de gemeente (middels een specifieke uitkering, een SPUK).

²⁴⁹ OCW (202). Aanvullende rijksbijdrage 2020 KB.

²⁵⁰ In de periode 2019-2022 hebben de Manifestgroep en de KB het programma Digitale Inclusie samen vormgegeven. Vanuit dit programma zijn Informatiepunten Digitale Overheid opgezet. Vanaf 1 januari 2023 is er een nieuwe governance. Het programma Digitale Inclusie van MFG/KB is gestopt, en er is nu een nieuw programma ten behoeve van de ondersteuning van IDO's onder aansturing van het ministerie van BZK.

²⁵¹ De AI-Parade heeft 35 bibliotheken aangedaan in 2023. Bezoekers van bibliotheken kunnen hiermee kennismaken met artificiële intelligentie (AI). De AI-Parade is een initiatief van de Nederlandse AI Coalitie. De KB is hier lid van en medeorganisator van de AI-Parade.

²⁵² De KB voert dit programma uit samen met stichting PICA. Digitaal burgerschap betekent dat mensen zich actief, weerbaar en vaardig kunnen bewegen in de online informatiesamenleving. Bibliotheken en provinciale ondersteuningsinstellingen (POI's) die burgers willen helpen digitaal vaardig(er) te worden, kunnen vanuit dit programma ondersteuning krijgen, met geld en expertise.

²⁵³ Dit betreft de uitvoering van het landelijke programma en de ontwikkeling van generieke ondersteuningsinstrumenten voor bibliotheken vanuit de KB en de VNG. De KB zal een deel van het budget ter beschikking stellen aan SPN en de POI's.

Uitsplitsing lasten

Onderstaande tabel laat de totale baten en lasten zien in de periode 2019-2023. Daarnaast heeft de KB een aantal specifieke bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen.

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal baten	101.913	107.819	115.285	146.427	144.707
Totaal lasten	100.530	112.005	110.875	133.969	127.122
Saldo van baten en lasten	1.383	-4.186	4.410	12.485	17.585
Mutatie bestemmingsreserves	2.424	-2.342	-140	-2.355	1.813
Mutatie bestemmingsfondsen	-1.058	-1.858	2.416	13.862	17.988
Mutatie algemene reserve	17	14	2.134	1.241	1.248

Tabel 19. Realisatie van baten, lasten en mutaties. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023. Bedragen x € 1.000,-.

De KB rapporteert in de jaarverslagen over de bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. De bestemmingsfondsen zijn reserves die zijn ontstaan als gevolg van geormerkte OCW-gelden die niet volledig zijn besteed in het betreffende boekjaar. Bestemmingsreserves worden door het bestuur bepaald en het bestuur kan deze zelf opheffen. De bestemmingsreserves zijn bedoeld voor delen van het eigen vermogen die voor verschillende doeleinden zijn gereserveerd.

Het aantal onderwerpen dat valt onder een bestemmingsreserve of bestemmingsfonds varieert per jaar. Een belangrijke bestemmingsreserve die elk jaar terugkomt is die van huisvesting. Meer over het onderwerp huisvesting volgt in paragraaf 5.3.

In het kader van de bestemmingsfondsen komt de inkoop van e-content en e-lending jaarlijks terug. Daarnaast is het opvallend dat vanaf 2022 ook een bestemmingsfonds gericht is op de instandhouding van de huisvesting op de huidige locatie. Meer hierover volgt in paragraaf 5.3. Het ministerie van OCW heeft in 2022 een bedrag van € 6,5 miljoen beschikbaar gesteld aan de huurders (RKB, Literatuurmuseum en de KB). In 2023 gaat het om een bedrag van € 4 miljoen.

De lasten van de KB staan in onderstaande tabel nader uitgesplitst naar type lasten. Voor de overige lasten geldt dat ze bestaan uit bestemde middelen voor reguliere kosten, programma's en projecten van de Wsob-taken (voor meer dan 60%), voor de collectietaken (zo'n 15%) en voor meer algemene lasten zoals IT en marketing (rond de 20%).

	2019 realisatie	2019 begroting	2020 realisatie	2020 begroting	2021 realisatie	2021 begroting	2022 realisatie	2022 begroting	2023 realisatie	2023 begroting
Personeelslasten	39.683	34.196	41.932	35.469	42.207	40.212	44.638	47.477	48.824	46.054
Huisvestingslasten	12.245	13.195	12.733	11.945	11.396	10.995	11.732	10.133	12.850	17.402
Afschrijvingen	520	510	1.256	1.006	1.447	1.418	1.975	1.523	2.127	2.280
Overige lasten	48.082	46.193	56.084	50.709	55.825	52.891	75.624	73.543	63.321	61.576
Totaal	100.530	94.094	112.005	99.129	110.875	105.516	133.969	132.676	127.122	127.312

Tabel 20. Uitsplitsing lasten KB naar type kosten. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023. Bedragen x € 1.000,-.

Onderstaande tabel biedt meer informatie over de personeelslasten en de inhuur van personeel. De toename van fte's in 2023 is volgens het jaarverslag 2023 te verklaren door de toekenning van WaU-fondsen vanuit de Rijksoverheid (die zorgde voor een stijging in de bezetting om aan de WaU-doelen te kunnen werken) en door de digitale transformatie van de organisatie (extra personele investeringen waren nodig om deze transitie de komende jaren vorm te geven).

	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal fte	456	463	461	457	481
Personeelslasten	39.683	41.932	42.207	44.638	48.824
Personeelslasten per fte	87,02	90,57	91,56	97,68	101,51
Inhuur personeel	7.802	7.978	7.258	8.603	8.265
Percentage kosten voor inhuurpersoneel	20%	19%	17%	19%	17%

Tabel 21. Uitsplitsing personeelslasten. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023.

Inhuur heeft plaatsgevonden op diverse functies, variërend van finance, inkoop, HR, IT, marketing tot data analytics. Uit de cijfers blijkt dat gemiddeld 18% van de personeelslasten bestaat uit kosten voor de inhuur van personeel. Dit is ruim hoger dan de zogenaamde Roemer-norm, die stelt dat de inhuurkosten bij ministeries niet meer dan 10% van de personeelslasten zouden mogen bedragen. Er is geen specifieke norm voor zbo's, maar het is niet onlogisch de situatie te vergelijken met deze streefnorm. De KB geeft in het eigen jaarverslag ook aan welke streefnorm ze zelf hanteert: de KB streeft naar een gemiddelde formatieve verhouding tussen eigen personeel (vaste en tijdelijke contracten) en extern ingehuurd personeel van 90% staat tot 10%. In paragraaf 5.4 is te zien dat deze eigen streefnorm in sommige jaren wel en in andere jaren niet wordt gehaald. In die paragraaf zijn ook cijfers opgenomen met betrekking tot het aantal externe medewerkers.

Solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen

Onderstaande tabel laat de solvabiliteit, het weerstandsvermogen en de liquiditeit zien in de periode 2019-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit	0,77	0,70	0,70	0,67	0,72
Weerstandsvermogen	0,54	0,45	0,45	0,43	0,33
Current ratio (Liquiditeit)	4,34	3,16	3,42	2,99	3,63

Tabel 22. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023. Stand van zaken op 31 december van het betreffende jaar.

Solvabiliteit betreft 'eigen vermogen/totaal vermogen' en geeft aan in welke mate de KB haar schulden op lange termijn kan voldoen. Er is in alle jaren sprake van een relatief hoge solvabiliteit, aangezien de KB geen langlopende leningen heeft uitstaan. De KB heeft in het Treasurystatuut geen norm bepaald ten aanzien van de solvabiliteit, maar een solvabiliteit van 0,20 tot 0,40 wordt over het algemeen als financieel gezond gezien.

Liquiditeit geeft de aanwezigheid van geldmiddelen weer om onmiddellijk aan financiële verplichtingen te kunnen voldoen. De KB heeft in haar Treasurystatuut de volgende norm gedefinieerd: 'Onder voldoende liquiditeit verstaat de KB in beginsel een current ratio van minimaal 1,5'.²⁵⁴ De current ratio betreft vlottende activa/kortlopende schulden. In de evaluatieperiode blijft de KB ruim boven deze norm. In het jaarverslag van 2023 wordt voor het eerst aangegeven dat de verwachte exploitatietekorten voor de geraamde periode van 2024-2026 wel maken dat de liquiditeitspositie van de KB afneemt.²⁵⁵

Het weerstandsvermogen geeft de 'vrije' vermogensbuffer weer die de KB beschikbaar heeft voor het opvangen van eventuele calamiteiten. In de jaarverslagen van de KB wordt uitgelegd dat het gaat om eigen vermogen minus de materiële vaste activa/totale baten. De KB neemt deze indicator voor het

²⁵⁴ Treasurystatuut KB.

²⁵⁵ KB (2024). Jaarverslag 2023.

eerst op in het jaarverslag van 2022. De KB heeft in het Treasurystatuut geen norm bepaald ten aanzien van het weerstandsvermogen.

In de toelichting op het weerstandsvermogen in het jaarverslag over 2023 geeft de KB aan dat het eigen vermogen sterk wordt aangesproken (bijvoorbeeld om digitaal te kunnen collectioneren, aangezien de bekostiging van de KB is gebaseerd op de papieren collectie en sinds 2004 niet meer is aangepast). Daardoor daalt de ‘vrije’ vermogensbuffer snel. De algemene reserve is niet toereikend en op basis van prognoses moet al snel worden overgegaan tot het herbestemmen van de bestaande bestemmingsreserves. Bestemmingsfondsen behoren niet tot de vrije vermogensbuffer.²⁵⁶

De KB heeft daarom in het voorjaar van 2024 aan OCW aangegeven dat de bekostiging onvoldoende is om de wettelijke taken en met name de digitale taken goed te kunnen uitvoeren. In overleg met OCW heeft de KB toen scenario's voor verbetering en continuering van de uitvoering van de digitale taken opgesteld.²⁵⁷ OCW heeft vervolgens het bureau IMPROVEN gevraagd om de kosten van het meest relevante scenario nader te onderzoeken en de door de KB geraamde kosten te reviewen. Dat onderzoek heeft zich specifiek gericht op de digitale taken van het verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de digitale collectie (WHW-taken).²⁵⁸

IMPROVEN heeft gekeken of gebruik kon worden gemaakt van ervaringscijfers over gerealiseerde kosten voor digitale taken uit het verleden. Het blijkt echter niet mogelijk om de gerealiseerde kosten voor de digitale taken uit de jaarverslagen en financiële administratie te genereren. De verklaring hiervoor is volgens IMPROVEN dat de behoefte aan financiële informatie over de digitale taken in het verleden bij de KB en OCW nog niet aanwezig was. De consequentie is dat de door de KB geraamde extra kosten alleen op hun eigen merites kunnen worden beoordeeld en er geen vergelijking met de huidige taken en huidige middelen kan worden gemaakt. Bij de review blijkt volgens IMPROVEN dat de oorspronkelijke raming onvoldoende onderbouwd was om hieraan een oordeel te kunnen verbinden. Daarom is in een aantal iteratieslagen gewerkt aan verduidelijking en verdere onderbouwing. De uiteindelijke raming beschrijft de geschatte kosten voor de jaren 2025 tot en met 2030, waarbij de kosten jaarlijks oplopen tot uiteindelijk een bedrag in 2030 van € 16.952.000.²⁵⁹ IMPROVEN heeft de kostenraming van de KB getoetst op plausibiliteit, logica, volledigheid en de juistheid van de uitgevoerde calculaties en daarover overwegend een positief oordeel gegeven (waarbij wordt opgemerkt dat er onzekerheden en marges zijn). IMPROVEN adviseert de kosten en de onderbouwing van de opslagtaak periodiek te monitoren en herijken.²⁶⁰

²⁵⁶ KB (2024). Jaarverslag 2023.

²⁵⁷ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen. De beschrijving over de scenario's en ramingen is gebaseerd op het rapport van IMPROVEN.

²⁵⁸ Overige digitale taken zoals Wsob-taken zijn buiten de scope van het onderzoek gebleven.

²⁵⁹ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen, zie tweede pagina van de samenvatting (ongenummerde pagina).

²⁶⁰ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen, zie laatste pagina van de samenvatting (ongenummerde pagina).

5.3 Huisvesting

In deze paragraaf schetsen we het thema huisvesting vanuit doelmatigheidsperspectief. Dat betekent dat we ingaan op de financiële kant van de huisvesting.²⁶¹

Onderstaande tabel geeft inzicht in de huisvestingslasten en de dotaties aan bestemmingsreserve en bestemmingsfonds.

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal lasten	€ 100.530	€ 112.005	€ 110.875	€ 133.969	€ 127.122
Waarvan huisvestingslasten	€ 12.245	€ 12.733	€ 11.396	€ 11.732	€ 12.850
% huisvestingslasten van totale lasten	12%	11%	10%	9%	10%
Bestemmingsreserve huisvesting	€ 19.481	€ 20.481	€ 26.349	€ 27.849	€ 30.338
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting	€ 2.115	€ 1.000	€ 5.868	€ 1.500	€ 2.489
Dotatie bestemmingsfonds	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 6.500	€ 4.000
instandhouding huisvesting					

Tabel 23. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen KB over de periode 2019-2023. Bedragen x 1.000.

In 2019 wordt aangegeven: *De huisvestingslasten zullen stijgen doordat de voorbereidingskosten voor de nieuwbouw zijn mee begroot. De afloop van de huidige huurallonges wordt gecompenseerd door dotaties aan de huisvestingsreserve.* De huisvestingslasten vallen in 2019 lager uit dan begroot omdat de KB in afwachting was van de instandhoudingsplanning van het Rijksvastgoedbedrijf van het pand én de huurlasten lager uitvielen.

In de jaren 2020, 2021 en 2022 vielen de huisvestingslasten juist hoger uit dan begroot. In 2020 werd dit veroorzaakt door een toename van onderhoudskosten door het naar voren halen van gebouwenprojecten in de lockdown en door een toename van de huurlasten. In 2021 was in de begroting geen rekening gehouden met de afronding van het programma Brandveiligheid. In 2022 kwam de toename door hogere exploitatiekosten (energielasten) en servicekosten. Ook was sprake van niet begrote instandhoudingskosten.

In 2023 vielen de huisvestingslasten lager uit dan begroot. Dit werd veroorzaakt door lagere servicelasten, lagere kosten voor energie en water én hogere geïndexeerde huurlasten. Tegelijkertijd werden instandhoudingsprojecten verwacht die niet in dat jaar werden uitgevoerd.²⁶²

Voor de KB is de huisvesting een belangrijk vraagstuk vanwege onder meer de veiligheid van mensen en collectie. Samen met het Rijksvastgoedbedrijf zijn in 2019 twee risicosessies gehouden (inzake instandhouding van het huidige pand en de toekomstige magazijnfunctie). Uit deze en eerder gehouden risicosessies blijkt een aantal grote risico's voor de KB. Risico's zijn onder meer nog bestaande onduidelijkheden over de voorwaarden waaronder de huidige locatie te zijner tijd zal worden verlaten en een onzekere bouwmarkt en de effecten daarvan op de exploitatie van de KB.²⁶³ In de jaarverslagen wordt telkens weergegeven dat voor deze risico's mitigerende maatregelen zijn getroffen die worden meegenomen in de verdere planvorming.

In 2022 heeft de KB afspraken gemaakt met het ministerie van OCW over aanvullende financiering. De instandhoudingskosten bleken onverwacht hoog en lagen buiten de bestaande financiële mogelijkheden van de KB. De kosten betroffen projecten, achterstallig en geïntensiveerd onderhoud,

²⁶¹ In het hoofdstuk Governance is een beknopte reconstructie opgenomen van de discussie over huisvesting (paragraaf 3.3). Ook tijdens de vorige evaluatie van de KB was huisvesting een thema. Huisvesting speelt daarnaast een rol bij het thema collectie.

²⁶² OCW heeft ook extra bijdrage toegekend voor huisvesting.

²⁶³ KB (2020). Jaarverslag 2019.

risico's en regulier beheer en onderhoud & storingen. Het betrof investeringen waarvoor in beginsel de huurders (RKD, Literatuurmuseum en de KB) en het Rijksvastgoedbedrijf zelf aan de lat staan op basis van de geldende huurovereenkomsten. De afspraak is gemaakt dat de huurders en het Rijksvastgoedbedrijf de totale kosten voor deze tranche aan projecten op basis van een 50-50 verdeelsleutel zullen verdelen. Onderdeel van deze afspraken is de extra rijksbijdrage van OCW in 2022 van € 6,5 miljoen.²⁶⁴

In het bestuurlijk overleg van 2023 over de instandhouding van de huisvesting heeft het ministerie van OCW toegezegd om garant te staan voor het tekort op het benodigde budget voor de instandhoudingskosten van de huidige locatie van de KB. De totaal geraamde kosten voor het restant instandhouding werden geraamd op afgerond € 56 miljoen. Vanuit de gebruikersvergoedingen, aangevuld met een eerdere toezegging vanuit het ministerie OCW van € 6,5 miljoen²⁶⁵, had de KB reeds dekking gevonden voor afgerond € 26 miljoen. De aanvullende garantie vanuit OCW gaat aldus om afgerond € 30 miljoen. Een onderdeel van deze toezegging is een calamiteitenfonds van afgerond € 9 miljoen. Voordat dit fonds aangesproken kan worden, is toestemming nodig vanuit het bestuurlijk overleg. In het verdere traject zal de KB optreden als penvoerder voor de huurders.

Om een zuivere besteding en verantwoording te garanderen is op de balans van de KB een bestemmingsfonds Instandhouding Huisvesting opgenomen. In 2022 is € 6,5 miljoen ontvangen vanuit OCW en gedoteerd in dit bestemmingsfonds. In 2023 is € 4 miljoen ontvangen vanuit OCW. Dit bedrag is onderdeel van de aanvullende garantie vanuit OCW van afgerond € 30 miljoen en heeft betrekking op de te verwachten kosten voor instandhoudingsprojecten 2023. De onderliggende projecten zijn in 2023 nog niet volledig afgerond en derhalve zijn de middelen gedoteerd aan het bestemmingsfonds.²⁶⁶

5.4 Personeel

Bij de KB werken in de evaluatieperiode ruim 500 medewerkers. Onderstaande tabel geeft per jaar het totaal aantal medewerkers en het totale aantal fte weer. Daaruit blijkt dat het aantal medewerkers/fte met ongeveer 5% is gestegen in de evaluatieperiode. Wat opvalt in de evaluatieperiode:

- **Ongeveer 10% van het personeelsbestand bestaat uit externen (inhuur).** Dit percentage is redelijk stabiel en komt overeen met het streven dat de KB heeft sinds 2022. De KB streeft naar een gemiddelde formatieve verhouding tussen eigen personeel en extern ingehuurd personeel van 90:10%. Het lukt de KB naar eigen zeggen over het algemeen goed om invulling te geven aan vrijgekomen vacatures, met uitzondering van ICT-specialisten, waarvoor inhuur noodzakelijk blijkt. Wij wijzen er hierbij op dat het aandeel van inhuur niet gelijk is aan het aandeel van inhuurkosten in de totale personeelslasten. Het laatste percentage ligt hoger (gemiddeld op 18% in de evaluatieperiode) omdat de kosten per ingehuurde fte hoger zijn dan de personeelslasten voor een medewerker in dienst (vast of tijdelijk contract).
- **Zowel de instroom als de uitstroom van het aantal medewerkers stijgt in de evaluatieperiode. Het verlooppercentage stijgt in de evaluatieperiode van 8,0% naar 12,5% in 2023.** Met name 2022 valt op in tabel 25. In dat jaar is het verlooppercentage 13,5% en zijn er 80 medewerkers aangenomen én 68 medewerkers vertrokken. De KB geeft als verklaring dat veel mensen in de coronatijd op hun plek zijn gebleven en daarna op zoek zijn

²⁶⁴ KB (2023). Jaarverslag 2022.

²⁶⁵ In 2022 is besloten dat het Rijksvastgoedbedrijf en OCW elk € 6,5 miljoen zouden inleggen. De bijdrage van OCW is in december 2022 overgemaakt aan de KB (zie jaarrekening KB, opgenomen als bestemmingsfonds). De bijdrage van het Rijksvastgoedbedrijf wordt gedekt uit de gebruikersvergoedingen die de huurders betalen in de jaren 2024-2027.

²⁶⁶ KB (2024). Jaarverslag 2023.

gegaan naar een nieuwe uitdaging. Ter vergelijking: de bedrijfstak ‘openbaar bestuur en overheidsdiensten’ had volgens het CBS een uitstroom van 7,2% (Q4 2022 tot en met Q3 2023). Dat percentage is significant lager dan de verlooppercentages bij de KB in zowel 2022 als 2023. Ten aanzien van de doorstroom kan worden opgemerkt dat de KB vrijgekomen vacatures eerst intern openbaar maakt. De doorstroom wordt voornamelijk bepaald door de mate waarin interne medewerkers vervolgens worden geselecteerd voor deze interne vacatures. De KB houdt niet bij om welke taken of projecten dit met name gaat.

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal medewerkers	539	556	557	555	564
Totaal aantal fte	456	468	470	462	481
Waarvan externen in aantal medewerkers	64	61	51	52	54
Percentage inhuur	12%	11%	9%	9%	10%
Instroom (aantal medewerkers)	38	58	52	80	87
Uitstroom (aantal medewerkers)	38	33	56	68	64
Doorstroom in organisatie (aantal medewerkers)	25	28	14	40	21
Verloop percentage (uitstroom/totaal in dienst)	8,0%	6,7%	11,1%	13,5%	12,5%

Tabel 24. Aantal medewerkers, inhuur, instroom, uitstroom, doorstroom en verloop bij de KB in de periode 2019-2023. Bron: Jaarverslagen KB aangevuld met informatie uit het HR-systeem van de KB (Sumatra).

Het ziekteverzuimpercentage van de KB is vergelijkbaar met het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland volgens het CBS. Het is relatief laag in vergelijking met het ziekteverzuim van andere organisaties in de ‘bedrijfstak’ Openbaar bestuur en overheidsdiensten.

	2019	2020	2021	2022	2023
Koninklijke Bibliotheek	4,2%	4,6%	5%	5,5%	5,3%
‘Bedrijfstak’ Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5,5%	5,1%	5,2%	6,1%	6,0%
Algemeen	4,4%	4,7%	4,9%	5,6%	5,3%

Tabel 25. Ziekteverzuimpercentages over de periode 2019-2023. Bron: Jaarverslagen KB aangevuld met HR-cijfers van KB. Cijfers inzake ‘Algemeen’ en ‘Bedrijfstak openbaar bestuur en overheidsdiensten’ zijn afkomstig van CBS.

De KB wil de juiste mensen aantrekken, een aantrekkelijke werkgever zijn en een fijne werkomgeving bieden, waar mensen zich kunnen ontwikkelen, met aandacht voor diversiteit.²⁶⁷ Op basis van de jaarverslagen blijkt dat de KB de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in medewerkers. Onderstaande tabel laat het opleidingsbudget zien en het percentage dat is besteed aan de ontwikkeling van de medewerkers.

	2019	2020	2021	2022	2023
Opleidingsbudget	405.000	482.000	625.000	700.000	700.000
% besteed aan ontwikkeling medewerkers	110%	85%	97%	84%	75%

Tabel 26. Opleidingsbudget KB.

Uit de jaarverslagen blijkt dat de KB elk jaar heeft ingezet op leiderschapstrainingen, *agile* werken en *scrum*. De KB wil agile werken introduceren, met name in IT-gerelateerde werkzaamheden. Om dit te realiseren heeft de KB een uitgebreid trainingsprogramma opgezet. In de eerste helft van 2021 zijn

²⁶⁷ KB (2024). Jaarverslag 2023.

online agile scrum-trainingen van start gegaan om deze werkwijze binnen de KB breder bekendheid te geven en medewerkers te laten leren. In de tweede helft van 2021 zijn vervolgtrainingen georganiseerd voor KB'ers die een specifieke agile rol (gingen) vervullen, zoals product owner of scrum master. Daarnaast zijn maatwerktrainingen verzorgd voor teams die al langer agile werken of daarmee juist willen starten. Een agile coach begeleidde 5 teams in het kader van het KBeterprogramma.

Daarnaast blijkt uit gesprekken met medewerkers dat de KB heeft geïnvesteerd in de (secundaire) arbeidsvoorwaarden van medewerkers. De coronaperiode heeft bijgedragen aan de modernisering én standaardisatie van de arbeidsvoorwaarden. Zo is hybride werken de norm geworden en hoeft er niet meer te worden 'ingeklokt' op kantoor. Medewerkers noemen dit als voorbeeld dat de KB doelmatiger is gaan werken (hogere productiviteit door minder verlies van uren door minder reistijd).

Aandachtspunt is het meenemen van medewerkers in veranderingen (zie ook hoofdstuk 3 Governance). Kritische geluiden van medewerkers gaan over de veranderingen in de organisatiestructuur, het helder krijgen van de strategie en visie van de KB en het aandacht hebben voor diversiteit en inclusie.

5.5 Conclusie KWINK

In het kader van doelmatigheid, beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen (zie tabel 27).

Onderdeel	Onderzoeksvragen
Doelmatigheid	In hoeverre heeft de KB in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?
Aanbevelingen	In hoeverre zijn er aanpassingen wenselijk om de resultaten en impact (verder) te verbeteren?

Tabel 27. Onderzoeksvragen doelmatigheid.

Doelmatigheid is de mate waarin de prestaties en effecten tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden bewerkstelligd, dan wel de mate waarin met de inzet van een bepaalde hoeveelheid (financiële) middelen de maximale prestaties en effecten van beleid worden gerealiseerd tegen zo min mogelijk ongewenste neveneffecten.

Als we kijken naar de inzet van financiële middelen, dan is te zien dat de totale baten van de KB (wat kan worden gezien als 'het budget') de afgelopen jaren zijn gestegen. Waar de totale baten in 2019 nog circa € 102 miljoen. bedroegen, waren ze in 2023 gegroeid tot ongeveer € 145 miljoen. Dat is mede te verklaren door overige overheidsbijdragen die de KB verkrijgt voor specifieke projecten. Het gaat bijvoorbeeld om opdrachten en subsidies verkregen van andere ministeries (zoals het ministerie van BZK).

Verder valt op dat de WHW-taken grotendeels lumpsum worden gefinancierd vanuit de WHW, terwijl het bij de Wsob voornamelijk gaat om geoormerkte gelden. Lumpsum kan volgens ons juist bijdragen aan een doelmatige besteding van middelen, omdat de KB bij een lumpsum-financiering op basis van (uitvoerings)expertise zelf kan beslissen hoe de middelen het best kunnen worden ingezet en kunnen worden verdeeld om zo goed mogelijk de wettelijke doelen te behalen. Van de KB wordt dan wél verwacht dat ze goed zicht hebben op de kosten van al die verschillende onderdelen van hun dienstverlening en dat ze op basis van dat inzicht expliciete strategische afwegingen maken. Echter, er is momenteel geen duidelijke uitsplitsing beschikbaar die laat zien hoeveel financiering er is gegaan naar welke WHW-taak en ook voor een deel van de Wsob-taken is niet duidelijk hoeveel middelen daarop worden ingezet. Daar volgt verderop een aanbeveling over.

Ondanks dat de totale kosten van de taakuitvoering door de KB goed in beeld zijn, is het niet goed mogelijk om eenduidig vast te stellen in hoeverre de KB doelmatig heeft gefunctioneerd. Dat komt

enerzijds omdat de projecten en programma's waar de KB aan werkt aan verandering onderhevig zijn (en dit ook geldt voor de financiering) en anderzijds omdat er geen goed zicht is op de specifieke kosten van de afzonderlijke producten en diensten van de KB (enkele uitzonderingen daargelaten).

De analyse van de ontwikkeling van de kosten en opbrengsten van drie specifieke diensten in de periode 2019-2023 duidt op een verbetering van de verhouding tussen enerzijds kosten en anderzijds opbrengsten en is daarmee een signaal voor toegenomen doelmatigheid. Immers, om toch een indicatie te krijgen van de doelmatigheid van de taakuitvoering, is in het kader van deze evaluatie een analyse gemaakt van enerzijds de kosten en anderzijds de opbrengsten van een drietal door de onderzoekers geselecteerde specifieke diensten: DBNL, Aangepast Lezen en online Bibliotheek. Uit die analyse volgt het beeld dat bij de drie diensten weliswaar sprake is van een kostenstijging per uitlening of raadpleging, maar dat die kostenstijging telkens lager is (en twee keer zelfs ruim lager) dan de inflatie in de desbetreffende periode. Ook hier hoort de kanttekening bij dat er geen harde conclusies te trekken te zijn op grond van deze analyse, met name ook omdat bij dit soort diensten de kosten voor de baten uitgaan. Bij het innoveren van een dienst van de KB geldt bijvoorbeeld dat eerst de investeringen moeten worden gedaan in verbetering van de dienstverlening (bijvoorbeeld in het mogelijk maken van single sign on), en dat dit pas in latere jaren (mogelijk) leidt tot een betere toegankelijkheid van de dienst en tot meer gebruikersgemak, meer tevredenheid bij gebruikers en eventueel een toename van het gebruik.

Ook kan worden vastgesteld dat de KB min of meer gedwongen wordt om doelmatige keuzes te maken in de taakuitvoering, omdat de middelen die ze tot haar beschikking heeft (uiteraard) niet oneindig zijn. Op dat punt zien we bijvoorbeeld dat de KB deze keuzes expliciteert en onderbouwt. Een voorbeeld is het collectioneren, waarvoor geldt dat de KB niet alles fysiek en digitaal kan collectioneren (denk aan *webharvesting*) en niet alle fysieke collecties (met terugwerkende kracht) kan digitaliseren. De KB heeft daarom keuzes moeten maken en die zijn expliciet gemaakt in het Collectiebeleid van de KB (bijvoorbeeld het digital first-beleid). Als het gaat om het innoveren van de dienstverlening, dan zien we bijvoorbeeld dat de KB intern portfoliomanagement (inclusief een prioriteringstafel) heeft ingericht waarbij wordt afgewogen welke innovaties wel en niet worden gerealiseerd. Deze mechanismen en werkwijzen dragen bij aan een doelmatige besteding van middelen.

De financiële kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen geven over de periode 2019-2023 het beeld van een financieel gezonde organisatie, maar dat betekent niet dat de huidige middelen voor de toekomst toereikend zijn. Dat komt onder meer vanwege de toenemende kosten voor digitale taken (verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de digitale collectie in aanvulling op het verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de fysieke collectie) die niet langer uit de bestaande begroting kunnen worden gefinancierd. OCW en KB zijn daarover reeds in gesprek op grond van een rapport van bureau IMPROVEN (en op dit punt hebben wij om die reden geen aanbeveling geformuleerd).

De personele kengetallen laten zien dat het ziekteverzuim relatief laag is, maar dat de inhuurkosten en de uitstroom relatief hoog zijn. Zo is bijvoorbeeld het ziekteverzuim onder de circa 550 mensen (circa 470 fte) die voor de KB werken in de periode 2019-2023 tussen de 4,2% en 5,5%. Dat is relatief laag in vergelijking met andere overheidsorganisaties. Ongeveer 10% van het personeelsbestand bij de KB bestaat uit externen (inhuur). Dat komt overeen met wat de KB zichzelf als norm stelt, namelijk een 90-10 verhouding tussen eigen medewerkers en inhuur. Echter, voor de inhuurkosten kan worden geconstateerd dat ze relatief hoog zijn in vergelijking met de norm die voor Rijksdepartementen geldt. Bij de KB zijn de inhuurkosten 18% van de totale personeelslasten, terwijl het Rijk voor de eigen departementen als streefnorm 10% van de totale personeelslasten hanteert. De KB geeft als verklaring dat veel van deze inhuur noodzakelijk is vanwege een lastige arbeidsmarkt en vanwege de tijdelijke

aard van twee grote programma's: Emersa en NDM. Ook voor de uitstroom van medewerkers geldt dat die relatief hoog is in vergelijking met andere overheidsorganisaties. Overigens kan een relatief wat hogere uitstroom ook worden verklaard door de transitie waarin de KB zich als organisatie bevindt. Immers, IT speelt een steeds belangrijker rol in de organisatie van de KB en dat trekt ook andere mensen.

Op grond van de analyse van de doelmatigheid formuleren we een aantal aanbevelingen. Hierna volgen de aanbevelingen met daaronder telkens een toelichting.

Aanbeveling 12:

We bevelen de KB aan meer transparantie aan te brengen in wat de kosten zijn van afzonderlijke taken, projecten, programma's of diensten van de KB, door de begroting en jaarverslaglegging daarop in te richten.

Meer inzicht daarin kan bijdragen aan het beter en tijdiger kunnen voeren van het gesprek (intern binnen de KB, maar ook extern met OCW) over de vraag of de middelen worden ingezet op die taken, projecten, programma's en diensten waarop de opbrengsten (voor de maatschappij) ook het grootst zijn. En of er meer middelen nodig zijn om taken goed uit te voeren. De recente review van IMPROVEN²⁶⁸ heeft bijvoorbeeld laten zien dat het niet mogelijk was om de gerealiseerde kosten voor de digitale taken (verzamelen, opslaan, beschikbaar stellen van digitale collectie) uit de jaarverslagen en financiële administratie te genereren. Dit werd veroorzaakt doordat de behoefte aan financiële informatie over de digitale taken in het verleden bij de KB en OCW nog niet aanwezig was. Desalniettemin constateren wij dat, met het oog op de toekomst, dit type inzicht over de kosten van de verschillende taken van de KB wel behulpzaam en benodigd is om goede afwegingen te kunnen maken die bijdragen aan doeltreffendheid en doelmatigheid. Een voorbeeld op dat punt kan zijn hoe KNMI zijn financiële administratie heeft ingericht, waarbij inzichtelijk is gemaakt welke kosten gepaard gaan met de uitvoering van de afzonderlijke vijf wettelijke taken.

Aanbeveling 13:

We bevelen de KB aan om voor diensten die de KB aanbiedt telkens een onderbouwde balans te zoeken in investeren in instandhouding, investeren in innovatie (vernieuwing van de dienst) en investeren in marketing (bekend maken en promoten van de dienst).

Dit omdat bij de ene dienst vooral het bekend maken en promoten effectief is (als de dienst bijvoorbeeld kwalitatief goed is, maar minder bekend), terwijl voor andere diensten juist investeren in innovatie en verbetering van gebruiksvriendelijkheid noodzakelijk kan zijn. Deze aanbeveling is in lijn met een aanbeveling uit de vorige evaluatie, waarin de evaluatiecommissie destijds aandacht vroeg voor innovatie en marketing (zie paragraaf 6.4).

Aanbeveling 14:

We bevelen het ministerie van OCW aan om op grond van de uitkomsten van het lopende onderzoek naar de mogelijkheden rondom webarchivering (waarbij een wettelijk e-depot een van de onderzochte mogelijkheden is) te zoeken naar een oplossing die de KB in staat stelt doelmatig invulling te geven aan webarchivering.

In het geval van webarchivering kan worden geconstateerd dat de bestaande regelgeving niet bijdraagt aan een zo doelmatig mogelijke uitvoering door de KB. Zo geeft de KB in het jaarverslag 2023 aan dat zij

²⁶⁸ IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024, [hier](#) te raadplegen.

op dat moment een webarchief heeft van 23.000 websites, waarbij voor elke website handmatig toestemming is gevraagd aan rechthebbenden. Die toestemming is nodig omdat in de wet niet is geregeld dat KB open online documenten mag opslaan zonder toestemming van rechthebbenden. Een relevante ontwikkeling op dat punt is dat het ministerie van OCW momenteel onderzoek laat uitvoeren naar de mogelijkheden rondom webarchivering, waarbij een wettelijk e-depot een van de onderzochte mogelijkheden is.

Aanbeveling 15:

We bevelen de KB aan om de hoge uitstroom van de afgelopen jaren op wenselijkheid te analyseren en aan de hand van die analyse te bepalen of moet worden ingezet op minder uitstroom en meer behoud van personeel.

Een relatief wat hogere uitstroom kan worden verklaard door de transitie waarin de KB zich als organisatie bevindt. Immers, IT speelt een steeds belangrijker rol in de organisatie van de KB en dat trekt ook andere mensen. In die zin kan een hogere uitstroom ook gewenst zijn om te zorgen dat het totale personeelsbestand *fit for the new job* is. Tegelijkertijd is het de vraag of de juiste mensen uitstromen én of de uitstroom inmiddels niet weer meer naar het gemiddelde zou moeten neigen, aangezien de transitie van de organisatie al vele jaren geleden is ingezet en er ook reeds relatief veel mensen zijn uitgestroomd de afgelopen jaren. Op grond van ons onderzoek kunnen wij ons in ieder geval voorstellen dat meer duidelijkheid over de inrichting van de organisatie en het goed meenemen van medewerkers bij veranderingen in de inrichting kunnen bijdragen aan meer verbondenheid met de organisatie en meer behoud van medewerkers (net als het frequenter uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoek, zoals reeds aanbevolen in het hoofdstuk governance (onderdeel organisatie-inrichting)).

6. Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

6.1 Inleiding

In de vorige evaluatie van de KB in 2019 zijn in totaal tien aanbevelingen geformuleerd.

De aanbevelingen zijn onder te verdelen in vier aanbevelingen op het terrein van de governance (zie paragraaf 6.2), vier aanbevelingen op het terrein van de doeltreffendheid (zie paragraaf 6.3) en twee aanbevelingen op het terrein van de doelmatigheid (zie paragraaf 6.4). In de paragrafen 6.2 tot en met 6.4 wordt de mate van opvolging van die aanbevelingen beschreven. In paragraaf 6.5 is onze algehele conclusie opgenomen over het opvolgen van de aanbevelingen.

6.2 Opvolging aanbevelingen governance vorige evaluatie

In de vorige evaluatie zijn vier aanbevelingen geformuleerd op het terrein van governance.²⁶⁹ Hierna geven we telkens de desbetreffende aanbeveling weer, gevolgd door een beschrijving van de opvolging van de aanbeveling.

Bestuursstructuur. De commissie beveelt aan om binnen de kaders van wat wettelijk mogelijk is, zo snel mogelijk een wijziging te realiseren in deze bestuursstructuur. In een ideale situatie zou een Raad van Toezicht, aangewezen door de minister, toezicht moeten houden op een CEO of algemeen directeur, die het mandaat heeft dat nu bij het ABC berust. Een minder radicale maar ook realistische oplossing is dat de mandaten van ABC en algemeen directeur binnen de huidige bestuurlijke lijnen tussen ministerie en ABC opnieuw worden gedefinieerd. De commissie beveelt aan dat het ministerie op korte termijn nadere studie verricht naar dit onderwerp, daarbij in overleg met de KB komend tot effectiever toezicht en bestuur.

In het najaar van 2023 deelden het ministerie van OCW en de KB in het driehoeksoverleg de conclusie dat er weinig navolging was gegeven aan deze aanbeveling van de vorige evaluatie. Deelnemers waren van mening dat er gekeken moest worden naar de wijze waarop de formele verantwoordelijkheidsverdeling in lijn kon worden gebracht met de praktijk. Afgesproken werd dat het ministerie van OCW mogelijke wetwijzigingstrajecten in kaart zou brengen om de formele positie van het ABC te wijzigen. Aan het driehoeksoverleg heeft de KB zelf de conclusie ontleend dat de bestuursstructuur ten aanzien van het ABC formeel zal worden gewijzigd.

Het ministerie van OCW heeft in 2024 een quickscan laten uitvoeren van de interne governance van de KB door KWINK groep. In deze quickscan zijn verschillende scenario's uitgewerkt (zie paragraaf 3.1).

Ten tijde van dit evaluatieonderzoek zijn nog geen definitieve keuzes gemaakt over de bestuursstructuur van de KB. Het onderwerp stond wel op de agenda van het driehoeksoverleg van het najaar van 2024, maar dat is verplaatst naar januari 2025.

We concluderen dat (nog) geen opvolging is gegeven aan de aanbeveling om de bestuursstructuur te wijzigen.

²⁶⁹ De evaluatiecommissie legde in de conclusies een verband tussen interne en externe governance: 'De commissie beveelt om de huidige bestuursstructuur te heroverwegen, inclusief de onduidelijke rol die de overheid hierin vervult samenhangend met de verschillende directies die hierbij betrokken zijn.'

Rol overheid. *De commissie beveelt aan om de huidige bestuursstructuur te heroverwegen, inclusief de onduidelijke rol die de overheid hierin vervult samenhangend met de verschillende directies die hierbij betrokken zijn.*

De evaluatiecommissie legt hier een verband tussen interne en externe governance en sprak van een dubbele rol van de overheid als opdrachtgever en toezichthouder.²⁷⁰ Ook stelt de commissie: ‘Vanuit haar toezichthoudende rol, gedekt door de wet en de verantwoordelijkheid voor het budget, bemoeit het ministerie zich van tijd tot tijd tot op detailniveau met de KB.’

Ons onderzoek geeft geen indicaties voor ‘ruis op het handelingsperspectief van de KB en tevens tot extra druk op de uitvoeringstaak van de bibliotheek in het stelsel’. Evenmin is gebleken van ‘bemoeienis van het ministerie’ die ‘te dicht op de uitvoeringstaak van de bibliotheken’ is.

Wel constateren we in deze evaluatie dat de relatie tussen het ministerie en de KB zich heeft ontwikkeld in het licht van de *Circulaire governance ten aanzien van zbo's*, waarin binnen een ministerie de rollen van eigenaar en opdrachtgever worden onderscheiden. Zie hierover paragraaf 3.3.

We concluderen, in het verlengde van het voorafgaande, dat de aanbeveling om de ‘onduidelijke rol’ van de overheid mee te nemen nog geen vervolg heeft gekregen, maar dat de rolverdeling binnen het ministerie zich wel heeft ontwikkeld.

Herontwerp organisatie: *De commissie acht het essentieel om bij het herontwerp van de organisatie medewerkers met het ‘juiste DNA’ in stelling te brengen op essentiële knooppunten in de organisatie. Creativiteit, ondernemerschap en professionele vaardigheden werden daarbij als belangrijke kwaliteiten beschouwd.*

De inrichting van de organisatie is in verschillende stappen veranderd, met de ambitie om te komen tot een wendbare en weerbare organisatie (zie paragraaf 3.3). Sinds 2021 wordt gewerkt met een zogenaamde besturingsfilosofie. Hierin staat de manier van werken vastgelegd aan de hand van zeven uitgangspunten.

We concluderen dat de KB in het afgelopen jaar heeft gewerkt aan het herontwerp van de organisatie. We kunnen niet vaststellen in hoeverre het daarbij is gelukt medewerkers met het ‘juiste DNA’ in stelling te brengen.

Huisvesting en organisatieontwikkeling. *De aandacht voor de huisvesting mag naar de mening van de commissie niet ten koste gaan van de organisatieontwikkeling en zo tot de spreekwoordelijke molensteen rond de nek van de KB worden.*

In de afgelopen jaren is zeer veel aandacht besteed aan de huisvesting. De KB voert al sinds 2017 in grote mate de regie rondom het huisvestingstraject. Qua instandhouding van het huidige gebouw is veel tijd en energie gestoken in het identificeren van de meeste urgente storingen in het KB-complex en het stimuleren van de gebouweigenaar, het Rijksvastgoedbedrijf, om die storingen op te lossen.

In het beleidsplan 2019-2022 benadrukt de KB dat huisvesting een belangrijke rol speelt bij de organisatieontwikkeling van de KB. De nieuwe huisvesting moet de organisatie in staat stellen om beter in te spelen op de digitale transformatie en de veranderende behoeften van de samenleving. Dit sluit

²⁷⁰ ‘De stakeholders uit het domein van de openbare bibliotheken geven aan dat de bemoeienis van het ministerie soms getaxeerd wordt als te dicht op de uitvoeringstaak van de bibliotheken, zoals bijvoorbeeld bij het vaststellen van het licentiemodel voor E-books en de hoogte van de vergoeding voor het leenrecht. De commissie constateert dat de dubbele rol van de overheid als opdrachtgever en toezichthouder ook in dit opzicht leidt tot ruis op het handelingsperspectief van de KB en tevens tot extra druk op de uitvoeringstaak van de bibliotheek in het stelsel.’

aan bij de bredere doelstellingen van de KB om haar processen en structuren te moderniseren en effectiever te maken.

We constateren, in navolging van de evaluatiecommissie uit 2019, dat de huisvesting in verschillende opzichten veel aandacht vraagt van de KB, van het bestuur en van de medewerkers. Het gaat daarbij om het verkennen, bespreken en kiezen van opties voor huisvesting maar ook om concrete voorbereidingen op de verhuizing (zoals het schoonmaken van de collectie, de barcodering voor de vindbaarheid en het aanpassen van werkprocessen waar de fysieke collectie wordt gebruikt).

In de afgelopen jaren is de organisatie verder ontwikkeld (zie paragraaf 3.3). Het vraagstuk van de huisvesting heeft daaraan dus niet in de weg gestaan, maar heeft wel aandacht gevraagd die per definitie niet kon worden ingezet voor andere onderwerpen.

We concluderen dat de KB opvolging heeft gegeven aan de aanbeveling, in die zin dat er aandacht is geweest is voor zowel de huisvesting als de organisatieontwikkeling.

6.3 Opvolging aanbevelingen doeltreffendheid vorige evaluatie

In de vorige evaluatie zijn vier aanbevelingen geformuleerd die te linken zijn aan het verbeteren van de doeltreffendheid van de KB. Eén aanbeveling is meer algemeen van aard en gaat over de missie en visie van de KB. Eén aanbeveling ziet op de taak ‘collectie’, één aanbeveling ziet op de taak ‘toegang’ en de laatste aanbeveling ziet op de taak ‘netwerk’.

Hierna wordt telkens de letterlijke aanbeveling uit de vorige evaluatie weergegeven. Daaronder geven wij aan in hoeverre de KB opvolging heeft gegeven aan de aanbeveling.

Missie. *De evaluatiecommissie beveelt aan om de missie te herformuleren en in de missie specifiek de nadruk te leggen op de urgentie om razendsnel voortgang te boeken in de steeds verder digitaliserende wereld.*²⁷¹

De KB heeft na de evaluatie zijn missie en visie gewijzigd. De missie van de KB is nu als volgt: ‘De KB verbindt mensen en woorden en draagt zo bij aan een slimmer, vaardiger en creatiever Nederland, nu en in de toekomst’.²⁷² In de visie beschrijft de KB dat zij werkt aan het zichtbaar, bruikbaar en houdbaar maken van de nationale bibliotheekcollectie voor iedereen in Nederland, met het doel een slimmer, vaardiger en creatiever Nederland te bevorderen. Dit gebeurt door een breed toegankelijk aanbod voor onderzoek, lezen en een leven lang leren, zowel online als offline. Waarbij de KB samen met partners en gebruikers bouwt aan een veilige, verbonden publieke ruimte, fysiek en digitaal. De collecties vormen hierbij het fundament en deze worden duurzaam toegankelijk gemaakt voor mensen en machines, in verbinding met andere collecties, om zo de kracht van woorden te delen met de samenleving.²⁷³

De missie is geherformuleerd zonder specifieke nadruk op digitalisering. De KB geeft aan dat digitalisering niet afzonderlijk in zijn missie is benoemd, omdat het een vanzelfsprekend onderdeel is van de strategie van de KB. In de visie komt digitalisering wel sterker naar voren. In de visie ligt de nadruk op zowel de fysieke als de digitale collectie.

We concluderen dat de KB deels opvolging heeft gegeven aan deze aanbeveling. In de visie van de KB is aandacht voor digitalisering, maar in de missie is digitalisering (nog) niet expliciet genoemd.

²⁷¹ Evaluatiecommissie (2019). Evaluatie KB 2019.

²⁷² Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/missie>.

²⁷³ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/missie>.

Collectie: wettelijk depot. *De commissie beveelt de overheid (het ministerie van OCW) aan om opnieuw te kijken naar regelingen betreffende een wettelijk depot, mogelijk specifiek gericht op digital born publicaties. (De zorg bestaat dat de KB te weinig Nederlandse digitale content archiveert).²⁷⁴*

In het beleidsplan 2019 – 2022 staat vermeld dat de KB het juridisch kader dat nodig is voor het effectief bewaren van digitale publicaties aan het verkennen is. Deze verkenning omvat het vastleggen van digitale werken op een stabiele en betrouwbare manier, en een depot voor digitale bronnen. De KB wil ook de Nederlandse webinhoud in samenwerking met de partners uit het Netwerk Digitaal Erfgoed (hierna: NDE) gaan bewaren.²⁷⁵

Momenteel is de KB nog afhankelijk van de afspraken die zij kan maken met partijen in het auteursrecht, zoals uitgevers, over het aanleveren van materialen. De KB heeft nog steeds de wens voor een wettelijke digitaal depot (geen wettelijk fysiek depot). Het ministerie van OCW heeft eind 2023 de opdracht gegeven voor een onderzoek naar de mogelijkheid voor het faciliteren van webarchivering. Het inrichten van een wettelijk depot kan een van de mogelijkheden zijn. Het onderzoek is alleen gericht op het archiveren van websites, niet op alle digital born publicaties. Dit onderzoek loopt nog (zie ook paragraaf 4.3. ‘Collectie’).

We concluderen dat het ministerie van OCW deels opvolging heeft gegeven aan deze aanbeveling.

Toegang: universiteitsbibliotheken. *De evaluatiecommissie ondersteunt de suggestie van de universiteitsbibliotheken dat er een ‘gap-overlap’ analyse kan worden gemaakt om de missende aansluitingen, of de overlap tussen de instellingen, zowel tussen de universiteitsbibliotheken onderling, als tussen de universiteitsbibliotheken en de KB, in kaart te brengen.²⁷⁶*

In zowel de Kamerbrief van OCW bij de evaluatie uit 2019, als in het beleidsplan 2019 – 2022 van de KB, staat dat de KB is gestart met het uitvoeren van een ‘gap-overlap’ analyse. In het beleidsplan is destijds aangegeven dat de KB deze analyse uitvoert om de situatie te evalueren en te bepalen waar er hiaten of overlappen zijn in de dienstverlening en infrastructuur. De analyse moet helpen bij het identificeren van kansen voor verbetering en het optimaliseren van de samenwerking met partners. Het doel van de KB is om de effectiviteit van de organisatie te vergroten en beter in te spelen op de behoeften van gebruikers.²⁷⁷

In 2020 is de KB gestart met een korte inventarisatie onder alle universiteitsbibliotheken en de KB. In de eerste sessie is gereflecteerd op de inventarisatie en zijn andere mogelijke gaps geïnterviewd. Digitale duurzaamheid, een digital born infrastructuur, gedigitaliseerd materiaal, open source en *open science* werden geïdentificeerd als thema’s om mee verder te gaan. Rond de eerste twee thema’s is afgesproken een gezamenlijk collectieplan voor digitale content op te stellen. Dit plan is opgeleverd.²⁷⁸ Voor gedigitaliseerd materiaal is de programmalijn ‘Verbonden Erfgoed’ bij Stichting Pica ingericht. De thema’s open source en *open science* worden in gelegenheidscoalities opgepakt, waarbij universiteitsbibliotheken in de lead waren (zie ook paragraaf 4.4. ‘Toegang’).²⁷⁹

We concluderen dat de KB opvolging heeft gegeven aan deze aanbeveling. De KB heeft met de universiteitsbibliotheken een gap-overlap analyse uitgevoerd. De onderdelen waar de KB verantwoordelijkheid voor genomen heeft, zijn opgeleverd.

²⁷⁴ Evaluatiecommissie (2019). Evaluatie KB 2019.

²⁷⁵ KB (2019). Beleidsplan 2019 – 2022.

²⁷⁶ Evaluatiecommissie (2019). Evaluatie KB 2019.

²⁷⁷ KB (2019). Beleidsplan 2019 – 2022.

²⁷⁸ UKB (2023). UKB standpunt over duurzame digitale collecties – een analyse.

²⁷⁹ KB (2021). Jaarverslag 2020.

Netwerk: samenwerking openbare bibliotheken. *De commissie constateert dat er veel voortgang is geboekt in de samenwerking met openbare bibliotheken, maar constateert ook een gebrek aan gedeelde visie en heldere afbakening van rollen hetgeen verdere voortgang in de weg staat. De commissie heeft tevens vastgesteld dat er destijds momentum was om op beide punten hernieuwde afspraken te maken.*²⁸⁰

De KB heeft samen met vijf andere partijen (VOB, SPN, VNG, IPO en het ministerie van OCW) na de evaluatie uit 2019 besloten om een Bibliotheekconvenant op te stellen. Daarin staan afspraken over het verbeteren van de bereikbaarheid en toegankelijkheid van lokale bibliotheken tot robuuste lokale voorzieningen die zich daardoor mede kunnen richten op een aantal nader omschreven maatschappelijke opgaven. De KB heeft het voortouw genomen bij het opstellen van het Bibliotheekconvenant.²⁸¹ Het Bibliotheekconvenant betrof de periode 2020-2023 en is in 2023 met een jaar verlengd. Op 10 oktober 2024 is een vernieuwd Bibliotheekconvenant ondertekend door de zes partijen dat loopt van 2024-2027.

In 2021 is met een groot aantal vertegenwoordigers van bibliotheken, provinciale ondersteuningsinstellingen (POL's) en de KB concreet uitwerking gegeven aan de maatschappelijke opgaven en de achterliggende stelseluitdagingen die in het convenant zijn benoemd. Deze uitwerking betreft de Netwerkagenda 2021-2023.²⁸²

Het ABC heeft aangegeven als belangrijke winstpunten ten opzichte van eerdere initiatieven te zien dat nu drie maatschappelijke opgaven centraal staan en dat alle netwerkpartners, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, een bijdrage leveren. En dat onderkend is door de drie overheden dat, om dit te kunnen doen, er ook robuuste voorzieningen dienen te zijn en te blijven.²⁸³

In 2022 is een mid-term review (tussenevaluatie) uitgevoerd van het Bibliotheekconvenant. De voornaamste conclusies zijn dat de convenantpartners het goed en belangrijk vinden dat het convenant er is. Ze zijn positief en tevreden over het opgavegericht samenwerken. Ook zien ze dat er een grote beweging is ingezet die de bibliotheeksector vooruit kan helpen. Daarbij is de Netwerkagenda een belangrijk instrument. De vertaalslag van de Netwerkagenda naar de praktijk is een punt van aandacht, evenals het vrijmaken van voldoende tijd om uitvoering te geven aan het convenant (zie ook paragraaf 4.5. 'Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen').²⁸⁴

Hoewel het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda hebben bijgedragen aan het creëren van meer helderheid over rollen en verantwoordelijkheden, is de rolafbakening nog niet voor alle partijen voldoende helder (zie paragraaf 4.5. 'Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen').

We concluderen dat de KB deels opvolging heeft gegeven aan deze aanbeveling.

6.4 Opvolging aanbevelingen doelmatigheid vorige evaluatie

In de evaluatie van de KB over de periode 2015-2019 is geen eindoordeel gegeven over de doelmatigheid. Twee aanbevelingen uit de vorige evaluatie hebben een relatie met doelmatigheid. Hieronder staat per aanbeveling weergegeven op welke wijze de KB opvolging heeft gegeven.

²⁸⁰ Evaluatiecommissie (2019). Evaluatie KB 2019.

²⁸¹ KB (2021). Jaarverslag 2020.

²⁸² KB (2022). Jaarverslag 2021.

²⁸³ ABC (2020). KB september 2020.

²⁸⁴ KB (2023). Jaarverslag 2022.

Werven medewerkers. *‘De commissie beveelt in het bijzonder aan in te zetten op het werven van de beste medewerkers met daarbij aandacht voor de eerder genoemde kwaliteiten van creativiteit en entrepreneurship, omdat dit kwaliteiten zijn die nu in mindere mate in de organisatie aanwezig zijn.’*

Het werven van kwalitatief goede medewerkers heeft de aandacht van de organisatie. In het beleidsplan 2023-2026 beschrijft de KB bijvoorbeeld dat de arbeidsmarktpositie van de organisatie en het werven van personeel de komende jaren bijzondere aandacht zullen krijgen, zeker op het gebied van IT-functies. Uit gesprekken blijkt dat ten tijde van deze evaluatie functieprofielen worden opgesteld voor nieuwe medewerkers op het gebied van IT. Om de proef op de som te nemen hebben we een analyse gemaakt van alle elf vacatureteksten op de website van de KB. Daaruit kan worden geconcludeerd dat diverse kwaliteiten worden gevraagd bij nieuwe medewerkers, maar dat de kwaliteiten ‘creativiteit’ en ‘entrepreneurship’ daarbij niet expliciet worden genoemd.

We concluderen dat beperkt opvolging is gegeven aan deze aanbeveling.

Innovatie in groeistrategie en financiële KPI's. *‘De commissie [...] geeft als advies mee die innovatie zichtbaar financieel scherper te borgen als onderdeel van een groeistrategie. Dat geldt ook voor de marketing van alle diensten, met daaraan gekoppelde financiële KPI's.’*

De vrees van de evaluatiecommissie was destijds dat de noodzakelijke innovatie en marketing van alle diensten onder druk kan komen te staan. De vrees van de commissie kwam voort uit de constatering dat de personeelslasten van de KB aanzienlijk zijn en volgens de commissie de neiging hebben te groeien, terwijl die vooral ‘going concern’ zouden betreffen. De zorg was aldus dat er mogelijk niet genoeg middelen kunnen worden vrijgemaakt voor innovatie en marketing en dat aandacht voor innovatie en marketing dus goed moet worden geborgd.

In het beleidsplan 2019 – 2022 is te zien dat de KB het belang van een solide financieel beleid onderschrijft om de ontwikkeling van digitale infrastructuur en diensten te waarborgen. Dit omvat investeringen in het stimuleren van innovatie zoals data-gedreven processen en internationale netwerken. De KB beschrijft in haar jaarverslagen ook de financiering van innovatieprojecten.

Niet aangetroffen zijn een expliciete groeistrategie van de KB en financiële KPI's die gekoppeld zijn aan innovatie of marketing (bijvoorbeeld om een bepaald percentage van de investeringen in een dienst te besteden aan de marketing ervan of de innovatie/doorontwikkeling ervan).

Inmiddels zijn wel twee scenario's uitgewerkt, omdat de KB heeft geconstateerd dat additionele middelen nodig zijn voor de instandhouding van de digitale collectie, met name voor een veilige digitale omgeving. De bekostiging van de KB is namelijk gebaseerd op de papieren collectie en die is sinds 2004 niet meer aangepast. In de afgelopen jaren heeft de KB dit opgelost door de inzet van reserves en door te korten op de papieren collectie (*digital first*), maar inmiddels heeft de KB aangegeven dat structureel meer geld nodig is om de nationale bibliotheekverzameling van Nederland te onderhouden, zowel de papieren als de digitale collectie. OCW heeft vervolgens het bureau IMPROVEN gevraagd om de kosten van het meest relevante scenario nader te onderzoeken en de door de KB geraamde kosten te reviewen. Dat onderzoek heeft zich specifiek gericht op de digitale taken van het verzamelen, opslaan en beschikbaar stellen van de digitale collectie (WHW-taken).²⁸⁵

We concluderen op grond van het voorgaande dat beperkt opvolging is gegeven aan deze aanbeveling.

²⁸⁵ Overige digitale taken zoals Wsob-taken zijn buiten de scope van het onderzoek gebleven.

6.5 Conclusie KWINK: opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

In de vorige evaluatie van de KB zijn in totaal tien aanbevelingen geformuleerd.

We concluderen op basis van deze evaluatie dat aan het grootste deel van de aanbevelingen opvolging dan wel deels opvolging is gegeven.

De aanbevelingen zijn onder te verdelen in vier aanbevelingen op het terrein van de governance, vier aanbevelingen op het terrein van de doeltreffendheid en twee aanbevelingen op het terrein van de doelmatigheid.

Aan drie van de vier aanbevelingen op het terrein van governance is opvolging dan wel deels opvolging gegeven.

We constateren dat er veranderingen zijn aangebracht in de rollen van OCW en dat de rollen van opdrachtgever en eigenaar inmiddels op andere plekken zijn belegd. De KB heeft bovendien gedurende de evaluatieperiode gewerkt aan het herontwerp van de organisatie. Verder heeft de KB de afgelopen jaren aandacht gehad voor huisvesting in combinatie met de organisatieontwikkeling.

Echter, de KB en het ministerie van OCW hebben nog geen opvolging gegeven aan de aanbeveling om de bestuursstructuur van de KB te wijzigen. Het ministerie van OCW heeft begin 2024, dus na de periode waarop deze evaluatie zich richt, wel een quickscan laten uitvoeren naar de interne governance van de KB.

Aan alle vier aanbevelingen op het terrein van doeltreffendheid is opvolging of deels opvolging heeft gegeven.

We constateren dat de aanbeveling rondom de missie (namelijk om deze te herformuleren en specifiek de nadruk te leggen op de urgentie rondom digitalisering) deels is opgevolgd. Zo heeft de KB na de vorige evaluatie haar missie en visie aangepast, waarbij in de visie van de KB meer aandacht is gekomen voor digitalisering maar in de aangepaste missie heeft het onderwerp digitalisering niet expliciet een plek heeft gekregen. Verder heeft de KB naar aanleiding van een andere aanbeveling uit de vorige evaluatie een gap-overlap analyse uitgevoerd met de universiteitsbibliotheken. Ook heeft de KB een aanbeveling opgevolgd door te werken aan de samenwerking met openbare bibliotheken, bijvoorbeeld door het opstellen van het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda.

Eén aanbeveling op het gebied van doeltreffendheid was gericht aan het ministerie van OCW: namelijk om opnieuw te kijken naar regelingen betreffende een wettelijk e-depot, mogelijk specifiek gericht op digital born publicaties. Het ministerie van OCW laat sinds 2024 onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheden rondom webarchivering, een wettelijk e-depot is een van deze mogelijkheden. Het ministerie van OCW geeft daarmee opvolging aan deze aanbeveling.

Aan de twee aanbevelingen die een relatie hebben met doelmatigheid is geen tot beperkt opvolging is gegeven.

Zo lijkt beperkt expliciet invulling te zijn gegeven aan de aanbeveling om in te zetten op het werven van medewerkers met de kwaliteiten ‘creativiteit’ en ‘entrepreneurship’ en is geen tot weinig opvolging gegeven aan de aanbeveling om innovatie zichtbaar financieel scherper te borgen als onderdeel van een groeistrategie en om dat ook te doen voor de marketing van alle diensten, met daaraan gekoppelde financiële KPI's.

Bijlage I - Lijst met afkortingen

Afkorting	Betekenis
ABC	Algemeen Bestuurscollege
ABC	Accessible Books Consortium
ABE Lab	Accessible Backlist E-book Laboratory
AV	Authenticatievoorziening
(B)KT	Boeken, kranten, tijdschriften
BPL	Bibliotheekservice Passend Lezen
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CB	Centraal Boekhuis
CBCT	Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal
CBK	Centraal Bestand Kinderboeken
CBR	Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CEN	Catalogus Epistularum Neerlandicarum
CERL	Consortium of European Research Libraries
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
CJIB	Centraal Justitieel Incassobureau
CLB	collectief landelijk bibliotheekstelsel
COBRA	Collectieve Openbare Bibliotheek Referentie Architectuur
CPNB	Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek
DANS	Data Archiving and Networked Services
DBNL	Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren
dBOS	de Bibliotheek op School
DERA	Digitaal Erfgoed Referentie Architectuur
DGHBWE	Directeur-Generaal Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie
DPC	Digital Preservation Coalition
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
DWH	Datawarehouse
EBLIDA	European Bureau of Library, Information and Documentation Associations
GAU	Groep Algemene Uitgevers
GBS	Gemeenschappelijk Bibliotheek Systeem
GGC	Gemeenschappelijk Geautomatiseerd Cataloguesysteem
HBWE	Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap & Emancipatie
HR	Human Resource (management)
IBL	Interbibliothecair Leenverkeer
ICOM	International Council of Museums Nederland
ICOMOS	Internationale Organisatie tot bescherming van monumenten en sites
IDO	Informatiepunt Digitale Overheid
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IHC	Indisch Herinneringscentrum
IIPC	International Internet Preservation Consortium
IPO	Interprovinciaal Overleg
IR	Institutionele repositories
ISNI	International Standard Name Identifier
ISSN	International Standard Serial Number

IV	Informatievoorziening
KB	Koninklijke Bibliotheek
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KPI	Key Performance Indicator
KRS	Klantregistratiesysteem
LOD	Linked Open Data
M&C	Directie Media & Creatieve Industrie (van het Ministerie van OCW)
METS	Metadata Encoding and Transmission Standard
MKB	Midden- en kleinbedrijf
NA	Nationaal Archief
NBC	Nationale Bibliotheekcatalogus
NBN	National Bibliographic Numbers
NBO	Nederlandse Bibliografie Online
NDE	Netwerk Digitaal Erfgoed
NDM	Nieuw Digitaal Magazijn
NOB	Netwerk Oorlogsbronnen
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OPC	Online Publiekscatalogus
OPF	Open Preservation Foundation
OWB	Directie onderzoeks- en wetenschapsbeleid (van het Ministerie van OCW)
POI	Provinciale Ondersteuningsinstelling
PREMIS	Preservation Metadata: Implementation Strategies
pSG	Plaatsvervangend secretaris-generaal
RCE	Rijksdienst Cultureel Erfgoed
RDA	Resource Description and Access
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
SANE	Secure Analysis Environment
SCLPD	Standing Committee Library services for print disabled people
SI	Single Identity
SPN	Samenwerkingsverband van Provinciale Ondersteuningsinstellingen (POI's) in Nederland
SPUK	Specifieke uitkering
STCN	Short Title Catalogue Netherlands
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Welzijn
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VN	Verenigde Naties
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
VOB	Vereniging openbare Bibliotheken
VWS	Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport
WaaS	Website as a Service
WaU	Werk aan Uitvoering
WHW	Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek
WILC	Watermarks in Incunabula Printed in the Low Countries
Wsob	Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen
zbo	zelfstandig bestuursorgaan

Tabel 28. Lijst met afkortingen.

Bijlage II - Governance

B-II.1. Variabelen en varianten bestuursvorm

Variabelen en varianten voor keuze van bestuursvorm

De keuze beperkt zich niet tot enerzijds het model van een directeur en bestuur en anderzijds het model van één bestuurder en een raad van toezicht. Er zijn verschillende variabelen:

- **Omvang bestuur** (een- of meerhoofdig). Een eenhoofdige leiding is het meest in lijn met de huidige situatie, maar het is kwetsbaar om besluitvorming in de handen van één persoon te leggen. Er zijn weinig (vergelijkbare) zelfstandige bestuursorganen met een de jure en de facto eenhoofdige bestuur.²⁸⁶ Ook de andere op de WHW gebaseerde instelling voor wetenschappelijk onderzoek, de KNAW, kent een meerhoofdige bestuur (zie artikel 13.1 WHW). Het Nationaal Archief (NA) kent in de algemene rijksarchivaris een eenhoofdige bestuur. Het NA is geen zbo maar een agentschap, onder verantwoordelijkheid van het ministerie van OCW.
- **Bestuur en toezicht**. Zeker als gekozen wordt voor een eenhoofdige bestuur, zijn *checks and balances* nodig. Het ligt dan voor de hand een raad van toezicht in te stellen. Het geldende kabinetsbeleid laat in bijzondere gevallen ruimte voor een extra wettelijk orgaan zoals een raad van toezicht.²⁸⁷ Dit model sluit aan bij elders gehanteerde modellen, bijvoorbeeld in de sectoren cultuur en onderwijs. De rol van de raad van toezicht en de relatie met het ministerie moeten daarbij worden uitgewerkt: hoe actief en zichtbaar moet de RvT bijvoorbeeld zijn in de organisatie? Overigens kan ook de verdere invulling van de managementfunctie bijdragen aan de checks and balances, bijvoorbeeld de inrichting van (en mandatering aan) een directieteam.²⁸⁸
- **Bestuur en management**. Onder het bestuur kan een directeur of directie worden belast met de (dagelijkse of operationele) leiding van de organisatie, maar het is ook mogelijk dat een bestuur hiervoor zelf verantwoordelijkheid neemt, hetzij via een meerhoofdige bestuur, hetzij via een directeur-bestuurder, hetzij via een directeur-bestuurder als onderdeel van een meerhoofdige bestuur.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van verschillende mogelijkheden:

Variabelen en varianten van interne governance										
Bestuur	Eenhoofdige				Meerhoofdige					
Management	Directeur-bestuurder		Scheiding bestuurder-directie		Bestuur geeft leiding		Bestuurder-directeur		Scheiding bestuur-directie	
Toezicht	RvT	Geen RvT	RvT	Geen RvT	RvT	Geen RvT	RvT	Geen RvT	RvT	Geen RvT
Voorbeelden	SBB, CBS	RvR	Cultuur-fondsen		AFM, CBR, UWV	ACM ANVS		NEa	DNB	KB, CRM

Tabel 29. Variabelen en varianten voor interne governance.²⁸⁹

²⁸⁶ Voorbeelden van eenhoofdige zbo's zijn Staatsbosbeheer en CBS. Staatsbosbeheer wordt geleid door een directeur (artikel 13 Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer), het Centraal Bureau voor de Statistiek door een directeur-generaal. De Raad voor Rechtsbijstand kent volgens de wet een bestuur met maximaal drie leden en in de praktijk een directeur-bestuurder (artikel 3 Wet op de rechtsbijstand).

²⁸⁷ Kamerstukken I 2013-2014, C, R, blz. 3. Zie ook: Andersson Elffers Felix, *Heldere kaders voor soepel samenspel, Synthese van de uitkomsten van de brede evaluatie van de kaders voor rijksorganisaties op afstand* (2021).

²⁸⁸ Onbenoemd laten we hier het zogenaamde one-tier-model, waarin bestuur en toezicht worden gecombineerd. Dit model hebben we in de publieke organisaties niet aangetroffen.

²⁸⁹ Afkortingen: SBB: Staatsbosbeheer, EvR: Raad voor Rechtsbijstand, CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek, AFM: Autoriteit Financiële Markten, CBR: Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen, UWV: Uitvoeringsinstituut

Bijlage III - Doeltreffendheid

B-III.1. Collectie

B-III.1.1. Collectievorming

Programma's in het kader van webarchivering

In Tabel 30 vindt u een overzicht van de programma's die de KB uitvoert met betrekking tot webarchivering.

Programma	Toelichting
Webcollectie XS4ALL-homepages (1993-2001)	Het KB-webarchiveringsteam bouwde een webcollectie op met meer dan 3.000 gearcheerde homepages, die in de periode 1993 tot en met 2001 via XS4ALL zijn gebouwd. In de collectie vind je de vroegste, bijzonderste of juist erg kenmerkende homepages van Nederland. Daarnaast zijn er in de webcollectie 413 homepages aangemerkt als topstuk. Dit zijn homepages die zo'n grote erfgoedwaarde hebben, dat ze het verdienen om apart te worden onderzocht en beschreven. Deze webcollectie is bovendien door UNESCO toegevoegd aan het internationale register Memory of the World. Dit register bevat een lijst van culturele en historische documenten en archieven die van wereldwijd belang zijn.
Nationaal Register Webarchieven	Het Nationaal Register Webarchieven is een initiatief van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). Het archief biedt een overzicht van alle in Nederland gearcheerde websites. ²⁹⁰ De KB coördineert het register en houdt daarin centraal bij welke organisatie welke gearcheerde site in haar collectie heeft opgenomen.
Fries webdomein	De KB bracht als pilot tussen 2019 en 2021 het Friese web in kaart en archiveerde het. Dat doet de KB als voorbereiding op de archivering van het hele Nederlandse webdomein in de toekomst, via een zogenoemde domeincrawl. De KB wil een nationale bibliotheekcollectie opbouwen met een selectie van alles wat op het Nederlandse web wordt gepubliceerd.

Tabel 302. Overzicht programma's in het kader van webarchivering.

Diensten in het kader van metadateren

In Tabel 31 vindt u een overzicht van de diensten die de KB aanbiedt, die betrekking hebben op metadateren.

Dienst	Toelichting
Het registreren van de International	De KB is sinds een paar jaar het ISNI-registratiekantoor voor Nederlandse publieke namen van mensen die werken in een creatieve sector, zoals de uitgeefwereld. ²⁹¹ ISNI is bedoeld voor auteurs, uitgevers en bibliotheken en

Werknemersverzekeringen, ACM: Autoriteit Consument en Markt, ANVS: Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming, NEa: Nederlandse Emissieautoriteit, DNB: De Nederlandsche Bank, CRM: College voor de Rechten van de Mens.

²⁹⁰ Zie: <https://registerwebarchieven.nl/>.

²⁹¹ 'International Standard Name Identifier (ISNI), kb.nl.

Standard Name Identifier (ISNI)	zorgt voor betrouwbare identificatie van personen. Het ISNI moet het uitwisselen van informatie makkelijker maken en kan bijvoorbeeld worden gebruikt om informatie uit databanken aan elkaar te koppelen. ²⁹²
Het verzorgen van de NBN Registration Agency	Wetenschappelijke instellingen kennen zogenaamde National Bibliographic Numbers (NBN) toe aan publicaties en datasets, met als doel de links ernaartoe duurzaam (persistent) te maken. De Registration Agency bewaakt alle afspraken rondom deze NBN's in Nederland. De KB doet dat in samenwerking met Data Archiving and Networked Services (DANS). ²⁹³ De KB maakt ook voor het eigen e-Depot gebruik van de NBN als unieke identifier. Dit betekent dat de KB ook zelf afnemer is van de NBN-afspraken en dat de KB ook in het registration agency geregistreerd staat.
ISSN Centrum Nederland	ISSN Centrum Nederland wil uitgevers helpen hun tijdschriften, kranten en de artikelen daarin beter vindbaar te maken. Uitgevers kunnen bij het centrum een ISSN (International Standard Serial Number)-nummer aanvragen voor hun seriële publicatie. De uitgever weet op deze manier zeker dat zijn werk in het ISSN Portal komt te staan, de database voor deze wereldwijd verschijnende publicaties. ISSN Centrum Nederland is een dienst van de KB. De afdeling Collecties onderhoudt het contact met multinationale uitgevers en het ISSN International Centre in Parijs, het hoofdkantoor van alle internationale ISSN-centra. De afdeling collectiedata van de KB verzorgt de dagelijkse werkzaamheden voor de ISSN-registratie en de invoer van elk ISSN in de internationale database. Dit team onderhoudt ook de contacten met de Nederlandse uitgevers. ²⁹⁴
Webloket	Het webloket is bedoeld voor mensen die zelf tijdschriften of boeken in digitale vorm willen laten opnemen in de collectie van de KB. Vele uitgevers en uitgevende instanties deponeren hun digitaal uitgegeven publicaties via het webloket van de KB. Tot nu toe zijn er ruim 4.000 digitale tijdschriftafleveringen en ruim 20.000 digitale monografische publicaties ontvangen. ²⁹⁵ Een monografische publicatie is een wetenschappelijke tekst over een specifiek onderwerp, zoals (archeologische) rapporten of proefschriften.

Tabel 31. Overzicht diensten metadateren.

B-III.1.2. Digitalisering

In Tabel 32 vindt u een overzicht van de programma's van de KB in het kader van digitalisering.

Programma	Toelichting
Metamorfoze	Metamorfoze is het van oorsprong op microverfilming ²⁹⁶ gebaseerde conserveringsprogramma. Metamorfoze ging in 2008 over op digitalisering

²⁹² Ibid.

²⁹³ 'NBN Registration Agency: a department of the KB,' kb.nl.

²⁹⁴ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/diensten/issn>.

²⁹⁵ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/diensten/webloket>.

²⁹⁶ Microverfilming is het proces waarbij documenten op film worden vastgelegd in een sterk verkleind formaat, vaak op 16mm of 35mm filmrolletjes. Bij microverfilming worden documenten gefotografeerd en overgezet op microfilm, waardoor ze in een serie kleine beelden worden opgeslagen. Deze beelden kunnen vervolgens vergroot worden met een microfilmlezer, zodat ze leesbaar zijn.

als conserveringsmethode voor bedreigd papieren erfgoed.²⁹⁷ Metamorfoze is een programma van de KB, met als doel om kwetsbaar papieren erfgoed te behouden voor de toekomst. Dit kan gaan om boeken, kranten en tijdschriften, maar ook om archieven en collecties. Voordat deze dreigen te vergaan, worden ze gedigitaliseerd en online beschikbaar gesteld. De papieren exemplaren worden zorgvuldig bewaard. De KB werkt hiervoor samen met meer dan 100 Nederlandse erfgoedinstellingen. Metamorfoze digitaliseert 3 miljoen pagina's per jaar.²⁹⁸ De KB geeft aan dat Metamorfoze in 2023 na 25 jaar als dienst is opgegaan binnen de reguliere activiteiten van de KB.

Programma Indisch Erfgoed Digitaal

Het programma Indisch Erfgoed Digitaal is een samenwerking van de KB met het Indisch Herinneringscentrum (IHC) en het Netwerk Oorlogsbronnen (NOB). Het programma is in 2022 gestart met als doel om kennis over Nederlands-Indië en migratie vanuit dit gebied naar Nederland te vergroten. De KB doet dit door archieven en collecties te digitaliseren en online vindbaar te maken. Het gaat specifiek om materiaal uit de periode 1930 – 1968. Het programma wordt gefinancierd door het ministerie van VWS.²⁹⁹

Tabel 32. Programma's in het kader van digitalisering.

B-III.1.3. Behoud

Beleid met betrekking tot het behoud van de collectie

De KB hanteert zowel een fysiek als digitaal conserveringsplan. In deze plannen staan uitgangspunten en acties met betrekking tot het behoud van de collectie.

In het **digitale conserveringsplan** zijn de volgende acties geformuleerd voor de periode 2019 – 2022:

- Opstellen van collectieprofielen: het opstellen van collectieprofielen is volgens het plan een essentieel onderdeel voor het garanderen van de duurzame toegankelijkheid van digitale collecties. Collectieprofielen dienen als een plek om informatie vast te leggen, dat van belang is voor het begrijpen, beheren en toegankelijk houden van groepen objecten binnen een collectie.
- Uitbreiden van bestandsformaatkennis: om te kunnen beoordelen welke conserveringsstrategieën nodig zijn, moet de KB diepgaande kennis hebben van de gebruikte bestandsformaten.
- Verbeteren van informatieveiligheid: het conserveringsplan benadrukt het belang van informatieveiligheid voor het langdurig behoud van de digitale collectie. Informatieveiligheid wordt gewaarborgd door middel van diverse maatregelen, waaronder een robuuste IT-infrastructuur, noodplannen, risicomanagement, dataclassificatie en een gedragscode. In het plan worden ook maatregelen genoemd waarmee de informatieveiligheid kan worden verbeterd. De eerste stap is het categoriseren van mogelijke bedreigingen. Het conserveringsplan noemt ook nog maatregelen om de informatieveiligheid te verbeteren, zoals het beveiligen van serverruimtes en het opstellen van gedragscodes over de omgang met de collectiedata.³⁰⁰

²⁹⁷ KB (2022). Nationale bibliotheektaken in het digitale domein.

²⁹⁸ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/projecten/metamorfoze>.

²⁹⁹ Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/projecten/programma-indisch-erfgoed-digitaal>.

³⁰⁰ KB (2019). Conserveringsplan 2019 – 2022.

In het **fysieke conserveringsplan** zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd voor het beheer van de fysieke collectie:

- De inrichting van het gebouw, de regels voor inzage en hantering en de maatregelen voor preventieve conservering en restauratie zijn gericht op zeer langdurig behoud van de collectie.
- De collectie is beschikbaar. Verzoeken tot raadpleging, onderzoek en aanvragen voor tentoonstellingen in binnen- en buitenland worden zo veel mogelijk gehonoreerd.
- De KB volgt nationale en internationale best practices en ethische codes op het gebied van conservering en restauratie:
 - Het behouden van de materiële authenticiteit van de objecten staat voorop.
 - Het materiaal dat de KB gebruikt mag zelf door veroudering geen schade toebrengen aan de collectie.
- Duurzaamheid bij opslag en conservering krijgt steeds meer aandacht. De KB streeft de Unesco Sustainable Development Goals na, in het bijzonder punt 7 ‘Affordable and clean energy’, punt 12 ‘Responsible consumption and production’ en punt 13 ‘Climate action’.³⁰¹

Diensten en activiteiten met betrekking tot het behoud van de collectie

In Tabel 33 vindt u een overzicht van diensten/activiteiten van de KB in het kader van behoud. Dit overzicht is niet uitputtend. De hoofdactiviteiten die de KB uitvoert voor het behoud van de eigen collectie, zijn opgenomen in paragraaf 4.3.4. ‘Behouden’.

Programma	Toelichting
Database conservering	In deze database staan bronnen over conservering en restauratie van archief- en bibliotheekmateriaal van de KB zoals methoden, technieken, materialen en schadevormen.
ReVerDi	In het Europese onderzoeksproject ReVerDi ³⁰² onderzoekt de KB de duurzaamheid van een digitaal boek en van een papieren boek. De resultaten gebruikt de KB om een zo hoog mogelijke duurzaamheid te behalen, tegen zo min mogelijk kosten. De KB werkt samen met het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland, waarbij van elk land zowel de nationale bibliotheek als een technische universiteit deelneemt. De Europese Unie heeft geld beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. De resultaten kunnen gebruikt worden om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Een belangrijk thema daarbij is duurzaamheid.

Tabel 33. Overzicht programma's behouden.

Netwerken behouden collectie

In Tabel 34 vindt u een overzicht van de netwerken waar de KB onderdeel van is, voor het delen van kennis en informatie over het duurzaam behouden van collecties, zowel fysiek als digitaal.

Netwerk	Toelichting
Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE)	In het Netwerk Digitaal Erfgoed dragen de sectorale knooppunten, de KB is één van deze knooppunten, in gezamenlijkheid de verantwoordelijkheid voor de opbouw van het netwerk. Eén van de ambities van het netwerk is het vervullen van een voorbeeldfunctie om hun collecties volgens de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed toegankelijk en zichtbaar te maken.

³⁰¹ KB (2022). Collectiebehoudsplan. Beleid voor fysieke collecties.

³⁰² Dit project is gestart in 2024 en valt dus officieel buiten de evaluatieperiode.

	Eén van de activiteiten van het netwerk is bovendien het uitwisselen van kennis- en informatie over het behoud van hun collecties. Eén van de uitgangspunten van het NDE is kennis en informatie uitwisselen over behoud van collecties. Eén van de concrete resultaten die het NDE heeft behaald is het realiseren van een gemeenschappelijke infrastructuur en organisatie waarin duurzame toegang tot digitale informatie beter gegarandeerd kan worden.³⁰³ De KB is een van de knooppunten van het NDE en zit naast het KNAW Humanities Cluster, het Nationaal Archief, het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed in het bestuur van het NDE. De knooppunten worden bovendien geacht om hun eigen organisatievermogen, voorzieningen, kennis en budget in te zetten voor de gehele erfgoedsector. De KB zit ook in de werkgroep houdbaar van de NDE en is onderdeel van de DERA Architectuurraad.
Open Preservation Foundation	Open Preservation Foundation (OPF) is in 2010 opgericht om kennis over digitale duurzaamheid internationaal te delen, bijvoorbeeld via websites, werkgroepen en bijeenkomsten. Ook ontwikkelt en beheert OPF tools om instellingen te ondersteunen om te voldoen aan de eisen rondom digitale duurzaamheid. De KB is actief lid van OPF.
Het Consortium of European Research Libraries (CERL)	Het Consortium of European Research Libraries (CERL) wil het gedrukte erfgoed van Europa zo goed mogelijk toegankelijk maken, verspreiden en behouden voor de toekomst. Daarom zorgt het CERL ervoor dat onderzoeksbibliotheken hun expertise en middelen met elkaar delen. De KB speelt een actieve rol in de raad van bestuur, in de raad van commissarissen en in verschillende werkgroepen van het CERL. Het CERL ondersteunt de leden van het netwerk bij het doen van onderzoek.
Haags Preventienetwerk	Samenwerking tussen de KB en culturele instellingen in Den Haag (Nationaal Archief, Museum Beelden aan Zee en Mauritshuis). Doel is kennis en informatie delen over veiligheid en collecties. ³⁰⁴
Europeana	De KB is aangesloten bij Europeana. Het is een Europees netwerk dat digitale toegang biedt tot materiaal over Europees Cultureel Erfgoed. De KB deelt haar collectie binnen dit consortium. Europeana wordt gefinancierd door de Europese Unie om een (federatieve) Europese dataruimte voor digitaal erfgoed te ontwikkelen. ³⁰⁵
Blue Shield Network	In het Blue Shield Network zijn archieven (Nationaal Archief (NA)), monumenten (Internationale Organisatie tot bescherming van monumenten en sites (ICOMOS)) en musea (International Council of Museums Nederland (ICOM)) vertegenwoordigd en de KB als link naar het bibliotheekveld. Blue Shield houdt zich bezig met de bescherming van erfgoed, specifiek in noodsituaties ontstaan door oorlog, natuurrampen of andere noodsituaties.
International Internet Preservation Consortium (IIPC)	De KB is actief lid van dit internationale samenwerkingsverband voor webarchivering. De IIPC telt 55 leden (nationale bibliotheken, archieven en non-profit organisaties) die gezamenlijk tot taak hebben het world wide web te bewaren. De KB is sinds 2011 lid, maakt deel uit van de stuurgroep en is sinds 2023 toegetreden tot de executive board. In 2023 heeft de KB de

³⁰³ Netwerk digitaal erfgoed en ministerie van OCW (2021). Nationale Strategie Digitaal Erfgoed.

³⁰⁴ <https://haagspreventienetwerk.nl/>.

³⁰⁵ Zie: <https://www.europeana.eu/nl/about-us>.

	internationale conferentie voor webarchivering in Nederland georganiseerd.
Digital Preservation Coalition (DPC)	De KB is sinds oktober 2024 lid geworden van de internationale coalitie voor digitale preservatie. De coalitie kent ruim 150 leden wereldwijd. De KB is naast lid ook de Europese standplaats voor deze organisatie, van waaruit een medewerker in dienst van de KB werkzaam is voor de DPC.

Tabel 34. Overzicht netwerken behoud.

B-III.2. Toegang

B-III.2.1. De landelijke digitale bibliotheek

In tabel 35 hebben wij beschreven welke activiteiten de KB uitvoert die vallen onder de noemer ‘de landelijke digitale bibliotheek’. Daarbij hebben wij in de linker kolom steeds aangegeven onder welke ‘deeltaak’ van de landelijke digitale bibliotheek, zoals beschreven in de artikelen 17 en 18 van de Wsob, de activiteiten kunnen worden geschaard. In de middelste kolom noemen we de specifieke wettelijke grondslag van de deeltaak en de rechterkolom bevat een beschrijving van activiteiten van de KB om de deeltaak uit te voeren.

Omschrijving deeltaak	Wettelijke grondslag	Beschrijving activiteiten
Het inkopen, beheren en van context voorzien van de digitale collectie	Artikel 17 lid 1 (b) Wsob: <i>‘beheren en van context voorzien van de digitale collectie en de afstemming met de collectie digitale werken van de Koninklijke Bibliotheek op grond van artikel 1.5, tweede lid van de WHW.’</i> Artikel 18 Wsob: <i>‘(...) het inkopen van werken voor de landelijke digitale bibliotheek’</i>	De KB koopt de (rechten op) e-content in, binnen de kaders van het door OCW ter beschikking gestelde bedrag. De inkoop van e-content gebeurt ook binnen de kaders van het onderliggende gezamenlijke collectieplan. Het inkopen van e-content doet de KB op basis van inkoopvoorstellen (een voordracht voor de inkoop van e-content), door een Adviesgroep ‘voordracht e-content’. De leden van de Adviesgroep worden voorgedragen en benoemd door de VOB. Het is de bedoeling dat de leden een afspiegeling zijn van de openbare bibliotheken.³⁰⁶ De Adviesgroep adviseert over welke nieuwe e-content en e-books ingekocht kunnen worden. De adviescommissie doet vervolgens een voorstel aan de Inkoopcommissie.³⁰⁷ De leden van de Inkoopcommissie worden tevens benoemd door de VOB. De commissie bestaat uit vier leden van de VOB, openbare bibliotheken en de twee leden van de KB. De Inkoopcommissie stelt jaarlijks – binnen de kaders van het gezamenlijke collectieplan – een jaarplan e-content op dat zij ter akkoord voorlegt aan de ledenvergadering van de VOB. In dit jaarplan staan de doelstellingen, uitgangspunten en de inhoud van het basispakket e-content voor het betreffende jaar benoemd. De Inkoopcommissie e-content bepaalt daarna wat wordt ingekocht binnen het jaarplan en de financiële

³⁰⁶ Convenant e-lending.

³⁰⁷ Zie: ‘Inkoop e-content voor openbare bibliotheken’, bibliotheeknetwerk.nl.

		kaders van het door OCW ter beschikking gestelde bedrag. De KB draagt zorg voor de uitwerking en uitvoering van de inkoopvoorstellen en de (contract)onderhandelingen met de uitgevers.³⁰⁸ De e-content wordt door de KB beschikbaar gesteld op het e-bookplatform van de KB, de Online Bibliotheek.
Het opstellen van een reglement voor de toegang tot digitale werken	Artikel 17 lid 1 (c) Wsob	Om gebruik te maken van de beschermde content heeft een gebruiker een vorm van lidmaatschap nodig en op dit lidmaatschap zijn de door de KB opgestelde gebruikersvoorwaarden van toepassing.³⁰⁹ De reden daarvoor is dat via een lidmaatschap toegang wordt verkregen tot auteursrechtelijk beschermde content. De klant dient tijdens het online inschrijfproces akkoord te gaan met deze voorwaarden.³¹⁰ In de voorwaarden staan bepalingen opgenomen over onder andere de registratie, de duur en de beëindiging van het lidmaatschap, de vergoeding, het gebruik van e-books en de aansprakelijkheid van de KB. Van de gebruikersvoorwaarden is één variant opgesteld voor leden van lokale openbare bibliotheken die gebruikmaken van de digitale voorziening en één voor de leden die alleen gebruikmaken van de digitale voorziening.³¹¹ Verder stelt de minister op voordracht van de KB ook de tarieven vast voor de toegang tot auteursrechtelijk beschermde (digitale) content.
Het bereiken van verschillende doelgroepen		Om de doelgroep te bereiken, biedt de KB de volgende platforms aan: De online Bibliotheek. Via dit platform is het mogelijk om e-books, luisterboeken en digitale tijdschriften te lenen. De ThuisBieb app. Deze app werd tijdens de coronacrisis door de KB geïntroduceerd. Dit was een dienst – ook voor mensen die geen lidmaatschap hadden – om thuis online boeken te lenen. Jeugdbibliotheek.nl. Deze website met content rondom lezen en weten, is gericht op de jeugd. Bibliotheek.nl. Via deze website wordt het basispakket e-content aangeboden aan gebruikers, zoals online cursussen. Via het lidmaatschap van de bibliotheek krijgen gebruikers toegang tot cursussen van platforms zoals Soofos en GoodHabit. De LEES app. De KB heeft in september 2023 de LEES app voor jongeren gelanceerd. Het doel is vmbo-leerlingen en mbo-studenten te stimuleren meer te gaan lezen. Via de LEES app krijgen jongeren tijdens de pilotperiode gratis toegang tot 120 speciaal voor hen

³⁰⁸ KB (2017). Beheerplan 2017; KWINK groep (2021). Evaluatie Wsob.

³⁰⁹ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 8.

³¹⁰ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 8.

³¹¹ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 8.

		geselecteerde e-books en luisterboeken. De app zou aanvankelijk 1 jaar actief zijn, maar omdat de app meer werd gebruikt in het onderwijs dan verwacht, is het traject met minimaal een jaar verlengd.³¹² Begin 2024 waren er rond de 40.000 titels uitgeleend via de LEES app.³¹³ De KB heeft als taak om op publieksbereik beleid te voeren.³¹⁴ Om het uitproberen van digitaal lezen te stimuleren, introduceerde de KB eind 2020 de mogelijkheid van een proefabonnement voor de landelijke digitale bibliotheek (€ 8,99 voor 4 weken).³¹⁵ In de periode maart 2021 – juni 2022 werden 6984 proefabonnementen afgesloten, waarvan ongeveer 23% (1580) werd omgezet in een vast abonnement.³¹⁶
Het samenwerken met andere publieke aanbieders van digitale werken	Artikel 17 lid 1 (sub e) van de Wsob	De KB verkent mogelijke samenwerkingen met andere publieke aanbieders van digitale werken. De KB benoemt echter in haar beheerplan uit 2023 dat de gebruiksvoorwaarden van licenties maken dat deze verkenningen niet altijd tot concrete resultaten voor de eindgebruiker leiden. ³¹⁷

Tabel 35. Beschrijving van activiteiten van de KB op het gebied van de landelijke digitale bibliotheek.

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal gebruik digitale bibliotheek	6.935.930	10.112.380	7.374.660	7.467.180	8.348.600
Waarvan uitleningen e-books via online Bibliotheek (totaal)	3.879.950	5.610.980	5.387.310	5.305.660	5.490.480
E-books voor de jeugd (totaal)	359.820	783.830	760.830	639.920	630.600
E-books voor volwassenen	3.500.060	3.815.510	4.623.730	4.663.300	4.858.490
E-books zonder leeftijdsclassificatie	20.060	11.640	2.750	2.450	1.390
Uitleningen luisterboeken via regulier kanaal	1.776.710	2.562.970	1.911.170	2.093.600	2.294.330

Tabel 36. Cijfers over het aanbod en gebruik van de digitale bibliotheek. Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

³¹² 'LEES-app met een jaar verlengd', kb.nl.

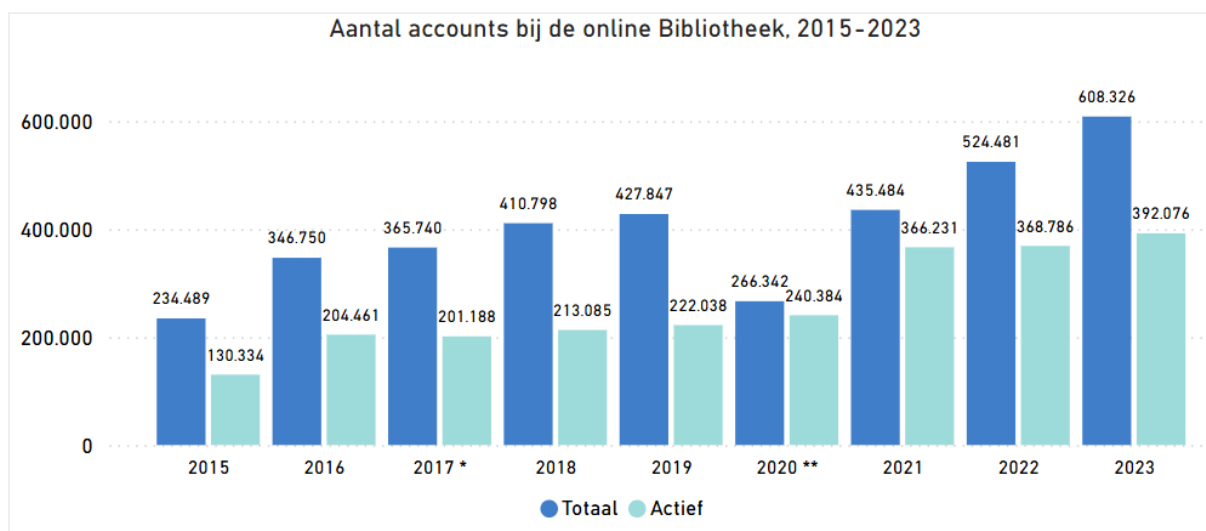
³¹³ 'Flink meer leden voor de online Bibliotheek in 2023', bibliotheeknetwerk.nl.

³¹⁴ Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3, p. 30.

³¹⁵ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 9.

³¹⁶ Deze cijfers hebben we van de KB ontvangen.

³¹⁷ KB (2023). Beheerplan 2023 – 2026, p. 5.



Figuur 8. Cijfers over het aantal accounts bij de online Bibliotheek. Bron: bibliotheeknetwerk.nl.

B-III.2.2. Aangepast Lezen

De KB heeft in het Beleidskader Aangepast Lezen, doelen opgesteld voor Aangepast Lezen. Daarnaast heeft de KB ‘indicatoren voor succes’ geformuleerd en heeft OCW in samenspraak met de KB, ‘prestatie-indicatoren’ geformuleerd voor Aangepast Lezen. In tabel 37 hebben we in de linker kolom steeds de doelen voor Aangepast Lezen weergegeven, en in de middelste kolom welke indicator voor succes of prestatie-indicator daar het beste bij aansluit. In de rechterkolom vindt u een beschrijving van activiteiten die de KB tijdens de evaluatieperiode heeft uitgevoerd die bijdragen aan het behalen van deze doelen.

Doel Aangepast Lezen	Indicator voor succes	Beschrijving activiteiten
‘Het verzorgen van een stabiele dienstverlening aan de doelgroep waarbij optimale toegang en toegankelijkheid worden nagestreefd.’³¹⁸	<i>‘Een stabiele en goed toegankelijke dienstverlening, hetgeen zich vertaalt in tevreden gebruikers én gebruikers die zich gehoord voelen waar hun inbreng voor collectie en verbeteringen van de dienstverlening betreft (hoge gebruikerstevredenheid blijkend uit gebruikersonderzoek (1x per 2 jaar), gesprek met gebruikers gerealiseerd op gebied van innovatie, collectie en dienstverlening).’³¹⁹</i>	Onzes inziens dragen de volgende activiteiten van de KB direct of indirect bij aan het verzorgen van een stabiele dienstverlening. • Vaststellen van subsidieregels voor Aangepast Lezen. Voor de uitvoer en innovatie van de dienstverlening (front- en backoffice) onder regie van de KB, worden jaarlijks instellings- en projectsubsidies verleend aan organisaties die deze activiteiten uitvoeren. Het Algemeen Bestuurscollege van de KB stelt subsidieregels vast voor Aangepast Lezen. Het subsidiereglement van de KB en haar <i>Tijdelijke subsidieregels Aangepast Lezen 2019 – 2022</i> en <i>Tijdelijke subsidieregels Aangepast lezen 2023 – 2026</i> vormen de kaders voor de subsidieverlening. • Afspraken maken met de Mediafederatie. De Auteurswet bevat een

³¹⁸ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7.

³¹⁹ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 11; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 13.

exceptie op het auteursrecht van de rechthebbenden ten gunste van mensen met een beperking, zodat de productie en uitleen van voor de doelgroep omgezette werken wordt gefaciliteerd.³²⁰ De KB maakt vanuit haar coördinerende rol op het gebied van Aangepast Lezen afspraken met de Mediafederatie over de praktische uitvoering van de dienstverlening op basis van deze exceptie in de Auteurswet. De afspraken met de Mediafederatie landen in de *Regeling toegankelijke lectuur*, welke regeling in januari 2019 en 2021 is vernieuwd.³²¹

- **Het verder verbeteren van dienstverlening aan de doelgroep.** De KB voert activiteiten uit om de gebruikersvriendelijkheid en toegankelijkheid van de BPL verder te verbeteren. Zo werd in het beleidskader 2019 – 2022 geconstateerd dat een goed overzicht van, en makkelijke toegang tot, de gehele aangepaste collectie voor de klant van verschillende aanbieders, ontbrak. Vervolgens is in 2019 de mogelijkheid van een portal (gezamenlijke schil) waar de klant geïnformeerd wordt over en wordt verwezen naar het brede aanbod, onderzocht.³²² De uitkomst van dat onderzoek was dat een dergelijk portal technisch en financieel gezien niet haalbaar bleek. Momenteel wordt gewerkt met onderlinge verwijzing, zodat in elk geval een overzicht van alle toegankelijke informatie van BPL, Dedicon en CBB bestaat.³²³
- **Samenwerken met ketenpartners.** Voor een stabiele dienstverlening aan de klant is samenwerking met belangenverenigingen, zoals de Oogvereniging en de Vereniging Onbeperkt Lezen, van belang. De KB neemt bijvoorbeeld deel aan een overleg geïnitieerd door de belangenverenigingen, zoals met de Vereniging Onbeperkt Lezen, Dedicon, de Mediafederatie, VIVIS,

³²⁰ Zie artikel 15j Auteurswet.

³²¹ Regeling toegankelijke lectuur voor mensen met een leesbeperking 2019 – 2021; Regeling toegankelijke lectuur voor mensen met een leesbeperking 2022 – 2024.

³²² KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6.

³²³ KB (2021). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7.

Kennisnet en het ministerie van OCW.³²⁴

Ook de samenwerking met expertiseorganisaties, zoals Visio, Bartiméus, Stichting Accessibility en de Braille Autoriteit, is belangrijk.³²⁵

Netwerkpartners van de KB rondom Aangepast Lezen zijn de openbare bibliotheken en Seniorweb.

- **Verbinding maken met de doelgroep.** De KB werkt aan het bereiken van de doelgroep ‘ouderen’, door middel van een pilot met vrijwilligers die in hun lokale omgeving informatie geven over de BPL aan mantelzorgers en (potentiële) klanten, en door specifiek op deze doelgroep en haar omgeving marketing te richten.³²⁶ Met het oog op de jongere doelgroep, initieert de KB jaarlijks het Jeugdoverleg Aangepast lezen, waarin de KB samen met samenwerkingspartners bespreekt welke activiteiten voor kinderen met een visuele beperking worden opgepakt.³²⁷ Via het Jeugdoverleg is bijvoorbeeld gewerkt aan het ontwikkelen van een aanbod dat beter aansluit bij de wensen van de jeugdleden. Ook is in de evaluatieperiode op cluster scholen laagdrempelige toegang tot de collectie, expertise en trainingen gerealiseerd.³²⁸ Verder is er ingezet op het verbeteren van collecties op speciale scholen en wordt aangesloten bij de activiteiten van landelijke leesbevorderingsprogramma’s als de Bibliotheek op school en Boekstart. Ook wordt – in afstemming met de marketing van de KB – extra ingezet op marketing rondom het aanbod voor de jeugd.
- **Lezersraad en Leespanel.** Verder zoekt de KB verbinding met gebruikers van BPL op strategisch niveau in de vorm van de Lezersraad (hierna: LR), die de KB en BPL gevraagd en ongevraagd advies geeft over beleid en kwaliteit van de dienstverlening.³²⁹ In de LR zit een representatieve vertegenwoordiging van gebruikers van de BPL. Op operationeel

³²⁴ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 4 & 7.

³²⁵ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 4 & 7.

³²⁶ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 7.

³²⁷ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 7.

³²⁸ Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 8.

³²⁹ Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 4.

		niveau zoekt de KB de verbinding met gebruikers via een testgroep en leespanel, welke input geven op innovatie. Gebruikersinbreng vindt verder plaats via 1) het Informeel Overleg met belangenverenigingen zoals Vereniging Onbeperkt Lezen en de Oogvereniging, 2) meldingen en klachten van en via de BPL en 3) speciale (tijdelijke) overleggen/projectgroepen.³³⁰ • Tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek. De KB heeft in 2021 en 2023 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder gebruikers.
De KB heeft als doel: ‘Het vergroten van het bereik, het gebruik en de collectie met aandacht voor alle leesvormen en extra focus op slechtziende ouderen en de jeugd met een visuele beperking.’³³¹	De prestatie-indicatoren die OCW in 2024 heeft geformuleerd en die aansluiten bij dit doel, zijn: • Kwantitatief: ontwikkeling in het aanbod van noodzakelijk omgezette werken. #Aangeboden noodzakelijk omgezette werken (fysiek/digitaal). • Kwantitatief: ontwikkeling in gebruik van noodzakelijk omgezette werken. #uitleningen (fysiek/digitaal) en #aantal actieve gebruikers. • Beschrijvend: beweging in de collectie, relatie tussen aantal actieve gebruikers en potentiële doelgroep.³³² De indicatoren voor succes die vanuit de KB zijn	De activiteiten die de KB – samen met samenwerkingspartners – over de evaluatieperiode heeft uitgevoerd, die bijdragen aan dit doel, zijn: • Opstellen van een periodiek collectiebeleid: in opdracht van de KB wordt door de BPL periodiek een collectiebeleid opgesteld. Dit collectiebeleid sluit aan bij de beleidskaders Aangepast Lezen. In het collectiebeleid is onder andere vastgelegd wat de uitgangspunten zijn van het collectiebeleid, wat de opbouw van de collectie is, welke leesvormen er zijn, welke prioritering daarin is aangebracht en hoe wordt omgegaan met maatwerk en individuele verzoeken.³³⁴ • Er wordt verbinding gezocht met andere collecties die reeds bestaan: gedurende de evaluatieperiode is bijvoorbeeld met Luisterpunt een wederzijdse uitwisseling van titels gerealiseerd, wat leidt tot een groter aanbod van Nederlandstalige titels. Ook wordt samengewerkt via het ‘Accessible Books Consortium’ (ABC), wat een publiek-private samenwerking is met deelnemers die mensen met een leesbeperking vertegenwoordigen.³³⁵ Via het platform van ABC (het ‘Global Book

³³⁰ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 3.

³³¹ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7.

³³² Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek.

³³⁴ Zie Bijlage 3 bij Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022.

³³⁵ Zie Collectienota 2024 – 2026.

geformuleerd en die aansluiten bij dit doel, zijn:

- Groei van het bereik van de bibliotheekvoorziening onder de ouderen die slechthoorden worden (stijging volwassen leden van 50 jaar en ouder met een visuele beperking).
- Groei van het gebruik van de collectie door de jeugd corresponderend met de groei van het aantal jeugdleden (groei van de uitleen door jeugdleden).³³³

Portal'), zijn enkele honderden buitenlandse titels aan de collectie van de BPL toegevoegd.³³⁶

N.B. Voor cijfers over bereik en gebruik van de BPL, verwijzen wij naar tabel 38, 39 en 40.

De KB heeft verder als doel: 'De verbinding met de dienstverlening van de openbare bibliotheek en de landelijke digitale openbare bibliotheek.'³³⁷

Er is geen prestatie-indicator of 'indicator voor succes' die specifiek aansluit bij dit doel.

In het licht van dit doel, zijn de volgende activiteiten van de KB en haar samenwerkingspartners relevant:

- Sinds 2018 is er een relatiemanager openbare bibliotheken die zorgt voor de informatievoorziening aan de bibliotheken over de dienstverlening van de BPL. Ook is het mogelijk om via het lidmaatschap bij de openbare bibliotheek, kennis te maken met een deel van de collectie van de BPL.³³⁸ Op die manier wordt de verbinding tussen de dienstverlening van de openbare bibliotheek en de BPL verder versterkt.
- Verder is het mogelijk om via de landelijke digitale bibliotheek kennis te maken met een deel van de collectie van BPL.³³⁹ Zo wordt een deel van de audiocollectie van BPL aan klanten aangeboden via de dienst Passend Lezen en wordt binnen de Jeugdbibliotheek aangegeven welke 'Lezen voor de lijst'-titels in aangepaste vorm beschikbaar zijn.³⁴⁰ Bovendien wordt, door verder te werken aan de digitale toegankelijkheid van de landelijke digitale openbare bibliotheek, een deel

³³³ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 11; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 13.

³³⁶ Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026.

³³⁷ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6; KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7.

³³⁸ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 8 en 9.

³³⁹ KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen (2023 – 2026), p. 8.

³⁴⁰ KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen (2023 – 2026), p. 8.

		van die collectie ook vindbaar en bruikbaar voor mensen met een leesbeperking.
De KB heeft als doel: ‘Het werken aan innovatie en verbetering van diensten, producten en productie’. ³⁴¹	Er is geen prestatie-indicator of ‘indicator voor succes’ die specifiek aansluit bij dit doel.	Over de activiteiten die de KB rondom dit doel samen met samenwerkingspartners heeft uitgevoerd over de evaluatieperiode, merken we het volgende op: • Alle drie de uitvoerende partijen (BPL, CBB en Dedicon) zijn verantwoordelijk voor innovatie op het gebied van Aangepast lezen, zoals alternatieven voor de Diasycd (dat zijn audiobestanden met daaraan toegevoegd een index), verdere ontwikkeling van digitaal braille, metadata voor toegankelijkheid en het verder onderzoeken van beeldbeschrijving. • De KB neemt deel in het ABE Lab (het ‘Accessible Backlist E-book Laboratory’): dat is een samenwerkingsverband dat onderzoekt hoe bestaande e-books verder toegankelijk kunnen worden gemaakt.³⁴² • Op internationaal niveau heeft de KB in 2023 een seminar georganiseerd samen met het IFLA ‘standing committee’ <i>Library services for print disabled people (SC LPD)</i>, voorafgaand aan het <i>World Library and Information Congress</i> in Rotterdam.³⁴³ Tijdens deze seminar vond onder andere een sessie plaats over ‘best and promising practices from the field’.

Tabel 37. Beschrijving van activiteiten van de KB op het gebied van Aangepast Lezen.

	2019	2020	2021	2022	2023
Gebruikers					
Klanten	46.370	53.009	54.062	53.346	56.412
Personen	45.118	51.618	52.640	52.872	54.990
Instellingen	1.252	1.391	1.422	1.474	1.422
Leesbeperking					
Visuele beperking	15.911	16.721	16.566	16.277	16.225
Dyslexie	23.516	27.451	27.873	27.897	29.386
Overig	6.943	8.837	9.623	10.172	10.801
Totaal	46.370	53.009	54.062	54.346	56.412
Leeftijd					
Jeugd t/m 17 jaar	23.405	27.110	30.346	28.951	31.213
Volwassenen 18-64 jaar	9.724	11.797	10.019	11.511	11.511
Senioren 65 t/m 79 jaar	5.279	5.724	5.807	5.815	5.863
80 jaar >	6.604	6.846	6.286	6.448	6.266
Anders	1.358	1.532	1.604	1.621	1.559

³⁴¹ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 6; Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 7.

³⁴² ‘ABE Lab (over het toegankelijk maken van e-books)’, kb.nl.

³⁴³ KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 – 2026, p. 10.

Totaal	46.370	53.009	54.062	54.346	56.412
Collectie boeken					
Daisy	81.813	94.310	96.709	97.862	101.109
Braille	18.151	19.439	20.668	20.995	21.548
Overig	1.250	2.051	3.561	5.094	5.513
Totaal	101.214	115.800	120.938	123.951	128.170
Collectie K&T					
Braille	46	42	43	61	59
Audio	145	123	129	190	186
EKT (elektronisch)	74	97	98	117	119
Grootletter	27	24	25	397	393
Totaal	292	286	295	397	393
Uitleningen boeken					
Audio streaming	569.892	673.738	682.918	695.089	750.974
Braille	5.653	5.651	4.993	4.702	3.716
Daisy CD	604.924	606.863	549.511	506.055	463.402
Overig	11.236	14.178	14.212	12.313	16.235
Totaal	1.191.705	1.300.430	1.251.634	1.218.159	1.230.611
Uitleningen K&T					
Audio CD	7.496	6.258	6.365	6.330	4.921
Audio streaming	306.151	348.384	382.820	382.444	387.034
Braille	15.964	15.327	15.201	14.159	16.707
Daisy CD	257.105	248.808	234.994	210.776	188.979
Groot Letter	5.709	6.260	7.761	7.841	8.086
Totaal	592.425	625.037	647.141	621.550	605.727
Totaal aantal uitleningen	1.784.076	1.925.467	1.898.775	1.839.709	1.836.338

Tabel 38. Cijfer over collectie, bereik en gebruik van BPL (bron: cijfers ontvangen van de KB).

Jeugd t/m 17 jaar	Leden	Boeken fictie/non fictie uitleningen
2019	23.443	80.987
2020	27.110	89.320
2021	30.346	87.030
2022	28.951	75.886
2023	31.213	83.751

Tabel 39. Kengetallen over specifieke doelgroepen: jeugd t/m 17 jaar.

Ouderen vanaf 50	Leden	Leden via openbare bibliotheek	Leden blind/slechtziend	Uitleningen boeken, kranten en tijdschriften
2019	15.600	Niet beschikbaar.	12.549	Niet beschikbaar.
2020	16.709	500	13.072	1.455.175
2021	16.330	638	12.705	1.420.605
2022	16.355	770	12.557	1.408.247
2023	16.209	901	Niet beschikbaar	1.732.402

Tabel 40. Kengetallen over specifieke doelgroepen: ouderen vanaf 50.

B-III.2.3. Informatievoorziening

De KB biedt verschillende diensten en (doorzoekbare) databanken aan, die eraan bijdragen dat de collectie van de KB ook daadwerkelijk vindbaar, doorzoekbaar en bruikbaar is. Onderstaande tabel bevat een overzicht van diensten/databanken die door de KB worden aangeboden en een beschrijving van wat dit precies inhoudt.

Type dienst/databank	Beschrijving dienst
Dataservices	De digitale collecties en metadata van de KB zijn beschikbaar volgens linked data-principes. Bijvoorbeeld als bulkdownload, via API's (Application Programming Interfaces) of via Wikimedia

	Commons. De wijze waarop toegang wordt verleend tot een bestand of collectie, hangt af van onder andere de juridische status van het document (auteursrechtelijk beschermd of niet), de technische mogelijkheden en het type (meta)data. Bestanden die niet auteursrechtelijk zijn beschermd, kunnen meestal worden gedownload zonder voorafgaande registratie. Voor auteursrechtelijke content kan een aanvraag worden ingediend via dataservices@kb.nl.
Delpher	Delpher is in 2013 gelanceerd en is een online databank met gedigitaliseerde boeken, kranten, tijdschriften en radioberichten die doorzoekbaar zijn gemaakt. Delpher bevatte in 2019 60 miljoen pagina's uit meer dan honderd instellingen.³⁴⁴
DBNL	DBNL staat voor de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse letteren en komt voort uit een samenwerking met de Vlaamse Erfgoed Bibliotheken (VEB), de Taalunie en de KB. DBNL is een digitale database met volledige teksten van werken uit de Nederlandse literatuur van de middeleeuwen tot nu, inclusief uitgebreide informatie over onder andere auteurs en taalgeschiedenis. Aan DBNL worden doorlopend teksten toegevoegd en dat gebeurt op grond van selectie door de adviescommissie DBNL-collectie.³⁴⁵ Het is ook mogelijk om als gebruiker zelf een digitaliseringsverzoek in te dienen.
Geheugen van Nederland	In het Geheugen van Nederland zijn bijna 800.000 gedigitaliseerde afbeeldingen van onder andere schilderijen, tekeningen, foto's, beeldhouwwerken, keramiek, postzegels, affiches en krantenknipsels verzameld. Ze komen uit meer dan 90 Nederlandse musea, archieven en bibliotheken. De afbeeldingen uit het Geheugen zijn opgeslagen bij de KB en de KB onderhoudt ook de website waarop het Geheugen wordt aangeboden. Het Geheugen is doorzoekbaar en wordt maandelijks gemiddeld ongeveer 80.000 keer bezocht.³⁴⁶ Het Geheugen van Nederland komt voort uit een samenwerking binnen het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE).
KB-catalogus	In de KB-catalogus is informatie over alle werken waarover de KB beschikt, verzameld en doorzoekbaar gemaakt. Deze dienst heet ook wel de Online Publiekscatalogus (OPC) en staat toe informatie te zoeken over alle werken waarover de KB beschikt.³⁴⁷
Literatuurgeschiedenis.org	De website literatuurgeschiedenis.org biedt kennis, verdieping en inspiratie voor docenten en leerlingen van het middelbaar onderwijs in Nederland en Vlaanderen over (Nederlandstalige) literatuurgeschiedenis, en wordt onder andere gefinancierd vanuit een vierjarige subsidie uit het Nederlandse letterenfonds.³⁴⁸
Aanleveren gegevens aan Wikipedia, Wikidata en Wikimedia Commons	De KB levert en doneert gegevens aan Wikipedia, Wikidata en Wikimedia Commons. Auteurs kunnen de aangeleverde informatie gebruiken voor het maken van Wikipedia-artikelen.³⁴⁹
Publieksprogrammering	De KB spant zich in om de collectie op een aantrekkelijke manier aan het publiek aan te bieden, bijvoorbeeld door exposities, lezingen en

³⁴⁴ KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 – 2022, p. 16.

³⁴⁵ 'Selectie- en editieverantwoording', dbnl.org.

³⁴⁶ 'Het Geheugen', kb.nl.

³⁴⁷ 'KB-catalogus', kb.nl.

³⁴⁸ 'Literatuurgeschiedenis.org', kb.nl.

³⁴⁹ 'Wikipedia, Wikidata en Wikimedia Commons', kb.nl.

‘festivals’ te organiseren, en podcasts en blogs te maken.³⁵⁰ Specifieke topstukken in haar collectie biedt de KB op een aantrekkelijke en interactieve manier aan door bijvoorbeeld ‘digitale rondleidingen’ in het stuk aan te bieden. Op die manier wordt de inhoud van deze stukken beter toegankelijk voor een grotere groep gebruikers.³⁵¹

Openstellen van leeszaal	De KB heeft meerdere leeszaal opengesteld, waar bezoekers de collectie van de KB kunnen raadplegen. Voor kwetsbare en kostbare documenten heeft de KB de leeszaal Bijzondere Collecties opengesteld, welke toegankelijk is voor KB-leden en bezoekers met een leeszaalpas in de leeszaal Bijzondere Collecties. In deze leeszaal zijn bovendien een watermerk- en UV-lamp en een statief (voor foto’s zonder flits) beschikbaar gesteld.
Nederlandse Bibliografie Online (NBO)	De KB verzamelt en bewaart sinds 1974 in het Depot van Nederlandse publicaties alle door uitgeverij uitgebrachte Nederlandse publicaties. De beschrijvingen van die publicaties verschijnen, aangevuld met titels van andere Nederlandse bibliotheken, in de Nederlandse Bibliografie Online (NBO), waarin ook kan worden gezocht. ³⁵²
Short Title Catalogue Netherlands (STCN)	De STCN bevat de beschrijvingen van werken die tussen 1460 en 1801 in Nederland of in de Nederlandse taal zijn gedrukt. ³⁵³ De STCN wordt gratis aangeboden en vormt een belangrijke bron voor onderzoekers die zich bezighouden met Nederlands historisch drukwerk. Tijdens de evaluatieperiode heeft de KB de Nederlandse titels uit de Fagelcollectie (één van de grootste privécollecties van Nederlandse werken van voor 1800, die zich in Dublin bevindt), toegevoegd aan STCN. ³⁵⁴ Daarmee zijn de Nederlandse titels uit de Fagelcollectie nu ook vindbaar geworden via STCN.
Catalogus Epistularum Neerlandicarum (CEN)	De CEN is een nationale brievencatalogus van onder meer de Nederlandse universiteitsbibliotheken, de KB en het Literatuurmuseum. ³⁵⁵ Het is onder andere mogelijk om in de CEN te zoeken op afzender, ontvanger en locatie. De CEN is gratis online te bezoeken en wordt beheerd door de KB. De KB onderzoekt momenteel of CEN in de huidige vorm behouden blijft of dat de gegevens uit CEN in een nieuwe dienst worden geïntegreerd.
Centraal Bestand Kinderboeken (CBK)	In het CBK zijn kinderboeken verzameld uit de collecties van bibliotheken in Nederland en Vlaanderen. Het CBK is online te bezoeken en wordt beheerd door de KB. ³⁵⁶ In het CBK kan worden gezocht op de naam van een schrijver, de titel en het jaar van uitgave, maar ook op trefwoord, genre, uitgever, drukker, taal en meer.
Database Watermarks in Incunabula Printed in the Low Countries (WILC)	De KB heeft een database met meer dan 16.000 watermerken uit oude Nederlandse en Vlaamse boeken. ³⁵⁷ Ze komen uit de periode 1450-1501. De achtergrond hiervan is dat veel oude boeken en

³⁵⁰ Zie bijvoorbeeld: ‘Podcasts’, kb.nl; ‘Fake News Festival’, kb.nl.

³⁵¹ ‘Topstukken’, kb.nl.

³⁵² ‘De Nederlandse Bibliografie’, kb.nl. <https://www.kb.nl/over-ons/diensten/de-nederlandse-bibliografie>

³⁵³ Short-Title Catalogue Netherlands (STCN), kb.nl.

³⁵⁴ Zie voor meer informatie: ‘Unlocking the Fagel Collection’, kb.nl.

³⁵⁵ ‘Catalogus Epistularum Neerlandicarum (CEN)’, kb.nl.

³⁵⁶ ‘Centraal Bestand Kinderboeken’ (CBK), kb.nl.

³⁵⁷ ‘Database Watermarks in Incunabula Printed in the Low Countries (WILC),’ kb.nl.

prenten niet gedateerd of gesigneerd zijn, waardoor niet duidelijk is wie de maker is. Anoniem drukwerk kan dan soms toch worden geïdentificeerd via het watermerk. De database is voor alle specialisten op het gebied van oude boeken en prenten over de hele wereld. Om het internationale bereik van deze databank te vergroten, is de informatie daaruit ook opgenomen in andere datasets, zoals in het Europese Bernstein-project [Memory of Paper](#), maar ook de internationale incunabelcatalogus.³⁵⁸

Tabel 41. Beschrijving van de activiteiten van de KB op het gebied van Informatievoorziening.

Verder draagt de KB bij aan het verder ontsluiten, toegankelijk en bruikbaar maken van haar collectie, door de collectie beschikbaar te stellen voor onderzoeksprojecten, of door (zelf of in samenwerkingsverband) onderzoek te doen naar hoe de collectie beter doorzoekbaar, vindbaar en toegankelijk kan worden gemaakt. Het was lastig voor de onderzoekers om een uitputtend overzicht samen te stellen van alle onderzoeksprojecten en samenwerkingen waaraan de KB deelneemt ten behoeve van de verdere ontsluiting van informatie. In tabel 42 hebben we voorbeelden opgenomen van dergelijke samenwerkingsverbanden en projecten die in gesprekken en/of de documentanalyse het vaakst naar boven kwamen. Tabel 22 moet dus niet worden gezien als een uitputtend overzicht van alle onderzoeksprojecten waaraan de KB (mee)werkt.

Naam project/ Samenwerking(sverband)	Toelichting/beschrijving
CLARIAH-PLUS	De KB neemt deel in het consortium CLARIAH-PLUS. CLARIAH is een onderzoek infrastructuur voor de sociale- en de geesteswetenschappen. Onderzoekers hebben via CLARIAH toegang tot grote verzamelingen digitale data en tot applicaties voor de verwerking van data. ³⁵⁹ CLARIAH zorgt ervoor dat onderzoekers de digitale collecties kunnen doorzoeken. Een vergelijkbare infrastructuur voor sociale wetenschappen is ODISSEI.
Open Science Convenant	De KB is één van de deelnemers in het Open Science Convenant, dat moet bijdragen aan het toegankelijk maken van wetenschappelijk onderzoek voor iedereen. ³⁶⁰ De KB ondersteunt ook het Regieorgaan Open Science NL. ³⁶¹ Voorbeelden van de wijze waarop de KB concreet een bijdrage levert aan de Open Access beweging, is door open access-bronnen en –publicaties beschikbaar te maken via bibliotheeksystemen als WorldCatDiscovery en de browserextensie LeanLibrary. Dat laatste is een extensie voor webbrowsers, die een melding geeft of een tekst beschikbaar is met je KB-lidmaatschap of dat het open access heeft. ³⁶²
Netwerk Digitaal Erfgoed	De KB zit ook in het Netwerk Digitaal Erfgoed om kennis en informatie uit te wisselen over digitalisering en/of samen te werken aan een digitaliseringsproject. De KB vormt samen met verschillende erfgoedinstellingen het Netwerk Digitaal Erfgoed (hierna NDE). De basis voor het NDE is de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed. Het doel van de strategie is om digitaal erfgoed beter vindbaar te maken en hiermee het gebruik van erfgoed te vergroten. Binnen dit netwerk is de KB knooppunt voor het bibliotheekdomein. De KB is niet alleen

³⁵⁸ Ibid.

³⁵⁹ 'CLARIAH: betere beschikbaarheid digitale bronnen', kb.nl.

³⁶⁰ 'KB ondertekent convenant Open Science', kb.nl.

³⁶¹ Ibid.

³⁶² Lean library, kb.nl.

Programma Verbonden Erfgoed Digitaal	onderdeel van het bestuur, maar helpt ook bij de uitvoering en neemt ook deel aan werkgroepen (bijvoorbeeld de werkgroep houdbaar).³⁶³ De KB voert een regeling uit van het Programma Verbonden Erfgoed Digitaal. Het doel van het programma is om digitale erfgoedcollecties met elkaar te verbinden, zodat informatie over één onderwerp uit verschillende collecties makkelijker vindbaar zijn. Erfgoedinstellingen kunnen vanuit dit programma financiering aanvragen voor een van de drie volgende financieringsregelingen: ‘verkennen’ (budget om kennis op te bouwen binnen de instellingen), ‘verbinden’ (budget voor het samenvoegen van kennis en technologie en het opleveren van NDE-compatible producten³⁶⁴) en ‘verrijken’ (budget om een verbinding tot stand te brengen tussen verschillende digitale erfgoedcollecties van samenwerkende netwerkpartners). De KB is penvoerder van het programma. Stichting Pica financiert het programma. Momenteel lopen er acht projecten.³⁶⁵
Cultural AI Lab	Het Cultural AI Lab is gericht op het onderzoeken van de inzet van AI in de geesteswetenschappen en hoe geesteswetenschappen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van AI.³⁶⁶ Een voorbeeld van een project dat binnen het Cultural AI Lab wordt opgepakt, is onderzoek naar de mogelijkheid van een ‘Responsible Recommender’ (systemen die werken ‘aanraden’).
GPT-NL	SURF is bezig met het ontwikkelen van een Nederlands taalmodel: GPT—NL.³⁶⁷ In gesprekken is aangegeven dat de KB met haar collectie als een belangrijke bron van data wordt gezien voor dit project. Momenteel wordt bekeken of en hoe de KB een bijdrage kan leveren.
SANE	De KB werkt mee aan het aanbieden van een veilige omgeving voor analyse van gevoelige data (Secure Analysis Environment, oftewel: SANE). Privacy-, auteursrechten en concurrentiebarrières kunnen de toegang tot beschermde werken beperken, terwijl toegang tot deze werken wel belangrijk kan zijn voor bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek. De KB werkt daarom samen met andere samenwerkingspartners, waaronder SURF aan een beveiligde omgeving waarin de onderzoeker beschermde data toch kan analyseren, omdat de dataleverancier de volledige controle over de data behoudt.³⁶⁸

Tabel 42. Voorbeelden van projecten en samenwerkingen waaraan de KB deelneemt met als doel de collectie beter te ontsluiten.

³⁶³ <https://netwerkdigitaalerfgoed.nl/>.

³⁶⁴ NDE-Compatible betekent dat wordt gewerkt volgens dezelfde afspraken en standaarden, waardoor erfgoed onderling makkelijker met elkaar kan worden verbonden en toegankelijk kan worden gemaakt voor een groter publiek.

³⁶⁵ Zie: ‘Verbonden digitaal erfgoed’, kb.nl.

³⁶⁶ Zie: cultural-ai.nl.

³⁶⁷ SURF is de ICT-coöperatie van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten. De KB is één van de leden van SURF.

³⁶⁸ Research infrastructure’, surf.nl.

B-III.3. Netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen

B-III.3.1. Afstemming en coördinatie

De KB voert verschillende taken en activiteiten uit die betrekking hebben op ‘afstemming en coördinatie’.

Activiteiten en programma's in het kader van digitale geletterdheid

Programma	Toelichting	Resultaten
Digitaalhuizen	De KB heeft samen met Stichting Lezen de totstandkoming van digitaalhuizen gestimuleerd. In digitaalhuizen krijgen burgers hulp bij het contact met de digitale overheid. ³⁶⁹	De digitaalhuizen hebben een vaste positie binnen het aanbod van bibliotheken. De dienstverlening van digitaalhuizen is vanaf 2020 verbreed naar (ook) andere basisvaardigheden. ³⁷⁰
Digitaal burgerschap	Sinds 2021 is de KB penvoerder en coördinator van de programmaliijn digitaal burgerschap . Dit programma wordt gefinancierd door Stichting Pica. Ook was de KB, samen met SPN en lokale bibliotheken, verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling van het programma digitaal burgerschap. Het doel van het programma is het realiseren van een inclusieve democratie waar iedereen gelijke kansen heeft. Het programma moet lokale bibliotheken ondersteunen in de aanpak van digitale geletterdheid. Zo kunnen bibliotheken bijvoorbeeld gebruik maken van financieringsregelingen om van start te gaan met digitaal burgerschap. ³⁷¹	In 2021 zijn als onderdeel van het programma de ‘proeftuinen digitaal burgerschap’ gestart bij vijf bibliotheken. Tot 2022 is binnen het programma met name gewerkt aan de inrichting van het programma, onder meer door een netwerk rond dit thema te bouwen, onderzoek in gang te zetten en bibliotheken te ondersteunen bij hun ontwikkeling op dit gebied. ³⁷² Daarnaast is in 2022 een bibliotheekcongres georganiseerd om dit onderwerp onder de aandacht te brengen bij bibliotheekmedewerkers. ³⁷³ In totaal hebben 52 bibliotheken zich in 2023 aangemeld voor het programma digitaal burgerschap en financiering aangevraagd (in 2023 waren er in totaal 133 openbare bibliotheeklocaties). ³⁷⁴ In 2023 is de KB bovendien toegetreden tot de Alliantie Digitaal Samenleven, die ernaar streeft dat iedereen zich betrokken en zelfverzekerd voelt in de digitale samenleving. ³⁷⁵
Digitale inclusie	De KB werkt in het programma ‘digitale inclusie’ samen met het netwerk van	In 2019 zijn de eerste vijftien koploperbibliotheken gestart met het

³⁶⁹ KB (2019). Beleidsplan KB 2019 – 2022.

³⁷⁰ KB (2021). Jaarverslag 2020.

³⁷¹ Zie: [Digitaal burgerschap | Bnetwerk](#).

³⁷² Zie: [Digitaal burgerschap | Bnetwerk](#).

³⁷³ KB (2023). Jaarverslag 2022.

³⁷⁴ Zie: [Openbare bibliotheken | CBS](#).

³⁷⁵ KB (2023). Jaarverslag 2023.

	openbare bibliotheekvoorzieningen maar ook met andere (lokale) uitvoeringspartners, zoals de Belastingdienst en Dienst Toeslagen, aan maatschappelijke opgaven. De KB is binnen dit programma de opgaveregisseur. Het programma heeft als concreet doel dat bibliotheken, publieke dienstverleners en lokale partners mensen helpen omgaan met de digitale overheid. De KB is verantwoordelijk voor het verdelen van de middelen uit het convenant onder de openbare bibliotheken.³⁷⁶ De kern van het programma is het aanbieden van cursussen digivaardigheden en het Informatiepunt Digitale Overheid (IDO).³⁷⁷ Het IDO heeft de KB in co-creatie met acht uitvoeringsorganisaties (de Belastingdienst, het CAK, het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR), het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)) vormgegeven op verzoek van het ministerie van BZK. De IDO's zijn onderdeel van het programma Dienstverlening van het ministerie van OCW. Een IDO biedt laagdrempelig, gratis en voor iedereen toegankelijke ondersteuning bij vragen over gebruik van de digitale overheid. Deze informatiepunten zijn vooral te vinden in de lokale bibliotheken.³⁷⁸	realiseren van een IDO. Het doel was om deze groep in 2020 uit te breiden naar zeventig, met 100% dekking in 2021.³⁷⁹ Vanwege de coronapandemie in 2020 en 2021 is dit uiteindelijk niet geslaagd.³⁸⁰ De groei van het aantal IDO's is na de coronapandemie wel flink voortgezet, met 653 IDO's in 2022.
--	---	---

Tabel 43. Overzicht activiteiten en programma's digitale geletterdheid.

Netwerken in het kader van digitale geletterdheid

Een van de opgaven voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen is bijdragen aan digitale geletterdheid. In tabel 14 vindt u een overzicht van de netwerken waar de KB onderdeel van is in het kader van digitale geletterdheid.

Netwerk	Toelichting
---------	-------------

³⁷⁶ KB (2024). Jaarverslag 2023.

³⁷⁷ Zie: [Digitale inclusie & IDO en Belastingdienst | Bnetwerk](#).

³⁷⁸ Zie: <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/overheidsbrede-dienstverlening/informatiepunt-digitale-overheid/>.

³⁷⁹ KB (2020). Jaarverslag 2019.

³⁸⁰ KB (2021). Jaarverslag 2020.

Netwerk Mediawijsheid	Het Netwerk Mediawijsheid heeft 5 kernpartners: de KB, Beeld en Geluid, ECP Platform voor de Informatie Samenleving, Omroep Human en Kennisnet. Het doel van het netwerk is om iedereen in Nederland in staat te stellen mediawijs op te groeien en te leven. De rol van de KB is om openbare bibliotheken te stimuleren activiteiten te organiseren die digitale geletterdheid onder de bevolking vergroten. ³⁸¹ In het kader van mediawijsheid werkt de KB mee aan campagnes zoals de Week van de Mediawijsheid en de Media Ukkie dagen (dagen van mediaopvoeding voor 0- tot 6-jarigen). ³⁸²
Nederlandse AI Coalitie	De KB is ook onderdeel van de Nederlandse AI Coalitie . De KB is onderdeel van de Werkgroep Cultuur en Media. Deze werkgroep werkt aan een gemeenschappelijke AI-strategie voor de cultuur- en mediasector. ³⁸³ In 2023 organiseerde de coalitie, waaronder de KB, de AI-parade. Met de AI-parade kunnen bezoekers van bibliotheken kennismaken met AI. In 2023 is het georganiseerd in 35 bibliotheken, waarbij meer dan 1 miljoen mensen zouden zijn bereikt. ³⁸⁴
Alliantie Digitaal Samenleven	De KB is aangesloten bij de Alliantie Digitaal Samenleven . In deze alliantie zijn overheid, maatschappelijke organisaties en ervaringsdeskundigen vertegenwoordigd, met als doel om digitale inclusie te realiseren. De KB is onderdeel van de stuurgroep. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het verder uitrollen en ontwikkelen van de ambities van de alliantie. De stuurgroep is betrokken bij de planvorming, bewaakt de voortgang en draagt bij aan het bouwen van de beweging. ³⁸⁵

Tabel 44. Overzicht netwerken digitale geletterdheid.

Toelichting ‘gezamenlijk collectieplan’ Netwerk van Openbare Bibliotheekvoorzieningen

Het gezamenlijke collectieplan biedt kaders voor het beheren en samenstellen van collecties door de openbare bibliotheekvoorzieningen. Het plan moet zorg dragen dat er een pluriforme collectie ontstaat in Nederland en dat de collecties van de openbare bibliotheken goed op elkaar zijn afgestemd, zowel fysiek als digitaal. Een pluriforme collectie is volgens het collectieplan volledig, divers, actueel en sluit aan bij de vraag van de doelgroep. In het plan staan zowel inhoudelijke als procesafspraken rondom de collectie. Zo zijn afspraken vastgelegd over de rolverdeling binnen het netwerk. Er zijn afspraken gemaakt over de collecties van de lokale bibliotheken, POI's, CDR/Muziekweb, Stichting Pluscollecties en de KB.³⁸⁶ Het collectieplan geeft aan dat de KB verantwoordelijk is voor:

- Het bevorderen dat alle bibliotheken hun collecties beschikbaar stellen voor het netwerk via het Interbibliothecair Leenverkeer (IBL). De KB stemt de IBL-voorziening zo goed mogelijk af op de dagelijkse collectiepraktijk van de bibliotheken (zie tabel 47).
- De communicatie en totstandkoming van een uitvoeringsagenda.
- Uitvoeren van periodiek klant- en trendonderzoek (zie paragraaf 4.4. ‘Toegang’). En de monitoring van de samenstelling, diversiteit en gebruik van de collectie van openbare bibliotheekvoorzieningen.
- De tijdige voorbereiding van de evaluatie van het collectieplan eind 2022.

³⁸¹ Zie: [Netwerk Mediawijsheid | KB, de nationale bibliotheek](#).

³⁸² KB (2020). Jaarverslag 2019.

³⁸³ Zie: <https://nlaic.com/toepassingsgebied/cultuur/>

³⁸⁴ Zie: <https://nlaic.com/>.

³⁸⁵ Zie: <https://digitaalsamenleven.nl/over-ons/>

³⁸⁶ KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 – 2024.

- Inkopen en van context voorzien van inkoop van e-content namens de openbare bibliotheken, binnen de kaders van het gezamenlijke collectieplan (zie paragraaf 4.3. 'Collectie' en 4.4. 'Toegang').³⁸⁷

Naast afspraken over rollen en verantwoordelijkheden zijn er ook een aantal specifieke thema's uitgewerkt: relatie collectie en programmering, relatie fysieke en digitale collectie, jeugd, collectiekennis en expertise. De KB heeft binnen deze thema's een specifieke rol. Bijvoorbeeld in het kader van het thema 'relatie fysieke en digitale collectie' heeft de KB de rol om digitale alternatieven voor het fysieke IBL te onderzoeken, implementeren en bevorderen.

In het gezamenlijk collectieplan staat bovendien hoe omgegaan moet worden met een aantal specifieke collecties. Ook hier vervult de KB volgens het plan een rol. Zo heeft de KB bijvoorbeeld een overzicht laten opstellen van erfgoedcollecties in het netwerk van openbare bibliotheken.³⁸⁸

Toelichting subsidieverlening

Tabel 45 geeft weer welke subsidies de KB verleend heeft in het kader van de innovatiegelden tussen 2019 en 2022.

Jaar	Project	Uitgaven
2019	Data Detox Kids (dBieb Leeuwarden)	€ 15.000
	Gratis maar niet Grutuit (Bibliotheek Rotterdam)	€ 50.000
	Monitor van de stad (Bibliotheek Midden Brabant)	€ 50.000
	Bio Design Lab (Coda Apeldoorn)	€ 50.000
	Podcastbende (Bibliotheek Dommeldal)	€ 15.000
	OBGZ Gelderland Zuid	€ 20.000
2020	Interactieve virtuele meet-uos (ZB Planbureau en bibliotheek van Zeeland)	€ 50.00
	Online Marktplaats Leven Lang leren (Bibliotheek Aan Zet)	€49. 348
	Diglit een nieuw tijdperk voor Lezers (Bibliotheek Midden Brabant)	€ 50.000
	Ontwikkeling Oudertool voor PLEK 3 (bibliotheek Venlo)	€ 15.000
	De agenda van de stad (Bibliotheek Hengelo)	€ 35.652
2021	N.v.t.	Uitgegeven in 2022
2022	Fieldlabprojecten	€ 272.900 (budget was € 400.000).

Tabel 45. Overzicht besteding innovatiegelden 2019 - 2022.

B-III.3.2. Vertegenwoordiging en promotie

De KB zit in verschillende netwerken ter vertegenwoordiging van de bibliotheeksector in binnen- en buitenland. Onderstaande tabel geeft een overzicht weer van deze netwerken.

Netwerk	Toelichting
International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)	IFLA is een internationale organisatie voor alle bibliotheken en haar gebruikers. IFLA vertegenwoordigt de belangen van de bibliotheeksector, deelt kennis en ervaringen, legt verbindingen tussen bibliotheken wereldwijd en organiseert congressen. De KB is lid van het IFLA. In dit

³⁸⁷ KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 – 2024.

³⁸⁸ KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 – 2024.

	kader helpt de KB bijvoorbeeld bij het organiseren van congressen, zoals het WLIC congres in Rotterdam in 2023. ³⁸⁹
The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (EBLIDA)	EBLIDA is de overkoepelende vereniging van bibliotheek-, informatie-, documentatie- en archiefverenigingen en -instellingen in Europa. EBLIDA houdt zich bezig met Europese wetgeving op het gebied van bibliotheken, zoals auteursrecht en licenties. Ook wil EBLIDA de impact van bibliotheken op de samenleving zo goed mogelijk zichtbaar maken, bijvoorbeeld via de Sustainable Development Goals (SDG's). Binnen het netwerk van EBLIDA vertegenwoordigt de KB Nederland als nationale bibliotheek. ³⁹⁰
Public Libraries 2030	Public Libraries 2030 wil het Europees Parlement bewustmaken van het belang van het werk van bibliotheken in de EU. Zo kunnen bibliotheken in aanmerking komen voor gesubsidieerde projecten. De KB werkt mee aan Digital Travellers, één van de projecten van Public Libraries 2030. Dit project richt zich op digitale inclusie in de EU. ³⁹¹
Library Consultation Group	De Library Consultation Group formuleert wereldwijd behoeften vanuit de bibliotheeksector en verbindt die met behoeften van andere sectoren. De Steering Committee ondersteunt het werk van de Library Consultation Group. ³⁹² De KB is lid van deze Steering Committee.
Conference of Directors of National Libraries (CDNL)	CDNL is de jaarlijkse bijeenkomst van directeurs van nationale bibliotheken wereldwijd, die plaatsvindt tijdens het jaarlijkse WLIC congres van IFLA. Algemeen directeur Lily Knibbeler was voorzitter van 2017 tot 2022, wat onder meer betekende dat de KB telkens organisator was van de bijeenkomst, samen met het gastland. In 2023 was de KB gastvrouw voor de bijeenkomst in Rotterdam.
Conference of European National Librarians (CENL)	CENL is de jaarlijkse bijeenkomst van directeurs van 46 Europese nationale bibliotheken. CENL kent diverse netwerkgroepen, zoals de in 2023 opgezette netwerkgroep EEDI (Equity, Equality, Diversity & Inclusion), waar de KB in participeert.

Tabel 46. Overzicht netwerken vertegenwoordiging en promotie.

B-III.3.3. Ontwikkelen en beheren digitale infrastructuur

De KB biedt verschillende diensten aan in het kader van het ontwikkelen en beheren van de landelijke digitale infrastructuur. In de onderstaande tabel vindt u een overzicht van de diensten van de KB.

Dienst	Toelichting
Inzicht en rapportages – Datawarehouse (DWH)	Het DWH is een dataplatform waarin gegevens van alle openbare bibliotheken en de online Bibliotheek zijn verzameld. ³⁹³ De KB combineert deze gegevens, stelt de verzamelde data op geaggregeerd niveau beschikbaar in rapportages aan het ministerie van OCW en levert gegevens aan bij het CBS. Een deel van de gegevens wordt ook gedeeld via de website metdekb.nl en via de webpagina

³⁸⁹ Zie: <https://nlaic.com/>.

³⁹⁰ Zie: <https://eblida.org/en/>.

³⁹¹ Zie: <https://publiclibraries2030.eu/>.

³⁹² Zie: <https://www.kb.nl/over-ons/missie>.

³⁹³ Zie: [Inzicht en rapportages: Datawarehouse \(DWH\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

	bibliotheeknetwerk.nl/onderzoek. Sinds 2021 zijn alle openbare bibliotheken aangesloten op het landelijk DWH. Daarmee is de ‘100% aansluiting’ gerealiseerd. Hierdoor is het onder andere mogelijk om volledige rapportages samen te stellen in het kader van de Wsob, waarbij de data geaggregeerd via rapportages beschikbaar worden gesteld aan het ministerie van OCW en het CBS.
Klant en identiteit - authenticatievoorziening (AV) en klantregistratiesysteem (KRS)	AV en KRS zorgen voor het herkennen van de eindgebruiker (inloggen) en controle tot welke content toegang mag worden gegeven. Tot 2023 had een bibliotheek lid minimaal twee accounts, namelijk één voor de landelijke diensten en één voor de lokale diensten.³⁹⁴ Om de toegang tot alles wat bibliotheken hebben te bieden te vereenvoudigen hebben de KB en haar netwerkpartners de afgelopen jaren gezamenlijk gewerkt aan het ontwikkelen van één inlogaccount voor alle bibliotheekdiensten: Single Identity (SI). Eind 2023 is de KB als eerste overgestapt naar het nieuwe inlogaccount. Inmiddels maken alle bibliotheken gebruik van SI. In 2023 heeft de KB WaU-gelden (Werk aan uitvoering) aangevraagd voor de doorontwikkeling van SI. De KB beoogt hiermee de toegang tot bibliotheek- en onderwijsdiensten te vereenvoudigen.
Zoeken en vinden - Nationale Bibliotheekcatalogus (NBC)	De NBC realiseert een online catalogus voor de totale collectie van openbare bibliotheken. Hierdoor kunnen eindgebruikers zoeken in de totale collectie van alle openbare bibliotheken, de Online Bibliotheek, de collectie van de KB en van Muziekweb (voorheen de Centrale Discotheek van Rotterdam). De NBC faciliteert bovendien het Interbibliothecair Leenverkeer (IBL).³⁹⁵
Bestellen en verkrijgen van de fysieke collectie - Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)	Wanneer een fysiek object niet beschikbaar is in de collectie van een bibliotheek, kunnen leden van bibliotheken dankzij het IBL een leenverzoek indienen bij een andere bibliotheek. Via het IBL kan het gezochte exemplaar dan bij een andere bibliotheek worden aangevraagd. Voor het IBL zijn koppelingen gerealiseerd tussen de NBC (met als doel om te zoeken welke bibliotheek over het gezochte exemplaar beschikt) en het basisbestand G!DS (om basisgegevens van bibliotheken op te halen en te linken aan de postcode die het bibliotheeklid heeft opgegeven).³⁹⁶ In 2019 is het IBL aangepast, wat het mogelijk heeft gemaakt dat direct vanuit de lokale bibliotheekwebsite titels aangevraagd kunnen worden die in het bezit zijn van een andere bibliotheek.³⁹⁷
Bestellen en verkrijgen online OB-collectie - Ebook platform	Leden kunnen via de Online Bibliotheek e-books lezen en luisterboeken luisteren (zie ook paragraaf 4.4. ‘Toegang’).

³⁹⁴ Zie: [Klant en identiteit: authenticatievoorziening \(AV\) en klantregistratiesysteem \(KRS\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

³⁹⁵ Zie: [Zoeken en vinden: Nationale Bibliotheekcatalogus \(NBC\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

³⁹⁶ Zie: [Bestellen en verkrijgen fysieke collectie: Interbibliothecair Leenverkeer \(IBL\) | Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

³⁹⁷ KB (2020). Jaarverslag 2019.

**Bereiken en inspireren -
Website as a Service
(WaaS)**

Openbare bibliotheken hebben een eigen website, en maken daarvoor gebruik van Website as a Service, dat onderdeel is van de digitale infrastructuur. Het contentmanagementsysteem (CMS) en de vormgeving en functionaliteit van de WaaS zijn landelijk geregeld.³⁹⁸ Via deze dienst worden ook 'blueprints' beschikbaar gesteld: dat zijn standaard webpagina's die naar eigen inzicht door de openbare bibliotheken op de eigen website kunnen worden opgenomen. De WaaS heeft koppelingen met het basisbestand G!DS, met de NBC, voldoet aan de webrichtlijnen 2.0 en geeft toegang tot een eigen omgeving met gebruikscijfers van de website.³⁹⁹ Bibliotheken die gebruikmaken van WaaS, vormen samen een netwerk van landelijke en lokale bibliotheekwebsites. De inhoud van de website wordt wel door de bibliotheken zelf bepaald.⁴⁰⁰ De KB heeft WaU-gelden aangevraagd voor de verdere verbetering van WaaS.⁴⁰¹

Tabel 47. Overzicht diensten digitale infrastructuur.

Andere componenten en activiteiten die vanuit de digitale infrastructuur ontwikkeld zijn voor het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen zijn: G!DS Wijzer, afstemmen, regisseren en aanjagen van de netwerkinfrastructuur, Cockpit, Gezamenlijk catalogiseren OB met de KB, Bnetwerk, Bieb2Bieb, trefpunt leermiddelen en de Bibliotheekmonitor.

³⁹⁸ Zie: [Bereiken en inspireren: Website as a Service \(WaaS\)](#) | [Bnetwerk \(bibliotheeknetwerk.nl\)](#).

³⁹⁹ Ibid.

⁴⁰⁰ Ibid.

⁴⁰¹ KB (2024) Jaarverslag 2023.

Bijlage IV - Onderzoeksverantwoording

Zoals reeds toegelicht in paragraaf 1.3 zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet om informatie te verzamelen: documentenanalyse, media-analyse, interviews, schriftelijke enquête en online postbus. In deze bijlage wordt een nadere verantwoording gegeven over drie van deze vijf methoden, te beginnen met de interviews.

B-IV.1. Interviews

De interviews hadden als voornaamste doel om de ervaringen en opvattingen op te halen over de taakuitvoering door de KB. Voor dit onderzoek zijn in totaal 53 gesprekken gevoerd. Dit betreft gesprekken met externe stakeholders, gesprekken met medewerkers van de KB en gesprekken met medewerkers van het ministerie van OCW (zowel eigenaar als opdrachtgevers).

De selectie van de gesprekspartners is door ons ter reactie voorgelegd aan de KB en OCW, maar we hebben uiteindelijk zelf bepaald welke gesprekspartners van belang waren om te spreken ten behoeve van deze evaluatie.

De gesprekken duurden gemiddeld een uur. In het geval van groepsgesprekken duurden de gesprekken vaak langer, in het geval van externe stakeholders die zicht hebben op een relatief klein deel van de taakuitvoering door de KB duurde het gesprek soms korter.

De meeste gesprekken met vertegenwoordigers van de KB en met vertegenwoordigers van het ministerie van OCW hebben offline plaatsgevonden. De meeste gesprekken met vertegenwoordigers van externe stakeholders hebben online plaatsgevonden (met als reden dat daardoor meer gesprekken konden worden gevoerd ten einde een zo rijk mogelijk beeld vanuit de ‘buitenwereld’ te kunnen ophalen).

Gesprekspartners konden zich voorbereiden op de gesprekken met ons, omdat we vooraf gespreksleidraden hebben toegestuurd. Hieronder hebben we een volledig overzicht opgenomen van alle gesprekspartners.

Koninklijke Bibliotheek	Overige externe partijen	Bureau Passend Lezen
		Clara
Directeur-bestuurder		
Directieteam		
Algemeen Bestuurscollege		Conference of European National Librarians
Ondernemingsraad		Europeana
Vertrouwenspersonen		International Federation of Library Associations and Institutions
Toegang		Interprovinciaal Overleg
Collecties		Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
Huisvesting		KVB Boekwerk
Generieke digitale infrastructuur		Mediafederatie
Bedrijfsvoering		Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Organisatiezaken		Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Onderzoek en vernieuwing		Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek

	Stelseltaken	Netwerk Digitaal Erfgoed
	Oud-directeur	Rijksvastgoedbedrijf
	Organisatiecultuur	Stichting Lezen & Schrijven
	Collectiebehoud	Stichting SPN
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	DG Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie	SURF
	Directie Financieel Economische Zaken (FEZ)	Taalunie
	Directie Media en Creatieve Industrie (M&C)	Universiteit Utrecht
	Directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid (OWB)	Universiteitsbibliotheken
	Directie Erfgoed en Kunsten	Vereniging Openbare Bibliotheken
Gebruikersgroep	Gebruikers online Bibliotheek	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
	Wetenschappers	

Tabel 48: Overzicht gesprekspartners.

Gespreksleidraden

Voorafgaand aan de gesprekken kregen gesprekspartners een gespreksleidraad toegestuurd. Aan de hand van deze leidraad konden gesprekspartners zich voorbereiden op het gesprek.

Hieronder hebben we ter illustratie de gespreksleidraad opgenomen die we hebben gedeeld met de externe stakeholders. De gesprekspartner van Conference of European National Librarians heeft een Engelse versie van de leidraad toegestuurd gekregen.

Voor de gesprekken met medewerkers van OCW en de KB zijn specifieke gespreksleidraden gemaakt, omdat in die gesprekken ook specifieke onderwerpen aan de orde zijn gekomen.

Er zijn door de onderzoekers verslagen gemaakt van de gesprekken voor intern gebruik, maar gespreksverslagen zijn niet teruggelegd bij geïnterviewden.

1. Kennismaking en introductie

- Kunt u uw relatie met de KB beschrijven?
- Over welke onderwerpen heeft u het meeste contact met de KB? Hoe ziet dat contact eruit?

2. Functioneren van de KB – doeltreffendheid

- Wat verwacht u van een zbo zoals de KB?
- Hoe ervaart u het contact met medewerkers van de KB?
- Met welke activiteiten van de KB bent u bekend? *U kunt bijvoorbeeld denken aan activiteiten op het gebied van het ‘openbaar bibliotheeknetwerk’, ‘Aangepast lezen’, digitale geletterdheid, de ‘nationale bibliotheekverzameling’ (inkopen (e-)content, opstellen (gezamenlijk) collectieplan, etc.), de ‘landelijke digitale bibliotheek’ (online bibliotheek, covenant e-lending, etc.) en ‘data-ontsluiting’ (Delpher, DBNL, Wikimedia, etc.).*
- Wat is uw oordeel over de uitvoering van de KB van deze activiteiten?
- Wat is de meest onterechte kritiek die de KB krijgt? En de meest terechte kritiek die de KB krijgt?

3. Functioneren van de KB – doelmatigheid

- a. Heeft u een beeld van de doelmatigheid van de KB? Zo ja, wat zou uw oordeel hierover zijn?
 - b. Zou de KB meer resultaten kunnen boeken met meer middelen? Zo ja, waar valt dan het meeste winst te behalen?
 - c. Zou de KB meer resultaten kunnen boeken met meer mensen? Zo ja, waar valt dan het meeste winst te behalen?
4. **Tot slot** – Heeft u nog andere punten die u graag wil meegeven voor de evaluatie?

B-IV.2. Schriftelijke enquête

Vragenlijst intern

De onderstaande schriftelijke vragenlijst is door de KB intern gedeeld met al hun medewerkers.

In totaal hebben 69 van hen de vragenlijst beantwoord, dat is iets meer dan 10% van de medewerkers. De uitkomsten van de enquête zijn daarmee niet statistisch representatief.

Hierna volgen de vragen die zijn voorgelegd:

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?
2. Waar houdt u zich mee bezig bij de KB?
3. Wat is een belangrijke ontwikkeling die van invloed is geweest op uw werk de afgelopen jaren (2019-2023)?
4. In hoeverre vindt u dat de KB haar doelen bereikt? Waar blijkt dit volgens u uit?
5. Wat waren in uw ogen de belangrijkste resultaten van de KB in de afgelopen jaren (2019 – 2023)?
6. Welke drie resultaten zijn uitgebleven? Wat is de belangrijkste verklaring voor het uitblijven van die resultaten?
7. Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen voor de KB de komende jaren?
8. Als het gaat om de organisatie. Waar bent u tevreden over? Waar bent u kritisch op?
9. Is er nog iets anders dat u met de onderzoekers wilt delen? U kunt dit hier achterlaten of mailen naar evaluatiekb@kwinkgroep.nl

Vragenlijst extern

Onderstaande vragenlijst is door zes organisaties (IPO, VNG, NDE, SPN, UKB, VOB en de SSH-raad) gedeeld met hun eigen leden of binnen hun eigen netwerk. De vragenlijst is door 75 respondenten ingevuld (met als grootste groep daarbinnen: openbare bibliotheken die op ons verzoek door de VOB zijn geattendeerd op de vragenlijst). De respons is niet statistisch representatief voor de deelgroepen die zijn benaderd.

Hierna volgen de vragen die zijn voorgelegd:

1. Bij welke organisatie bent u werkzaam?
2. Wat zijn de belangrijkste onderwerpen waarover u de afgelopen jaren contact heeft gehad met de KB?
3. Hoe omschrijft u de relatie van uw organisatie met de KB?
4. Wat zijn volgens u de belangrijkste activiteiten die de KB de afgelopen jaren (2019 – 2023) heeft uitgevoerd? Noem maximaal drie punten.
5. Welke activiteiten hebben niet plaatsgevonden? Wat is volgens u de verklaring daarvoor?
6. Wat waren in uw ogen de belangrijkste resultaten van de KB de afgelopen jaren (2019 – 2023)? Noem maximaal drie punten.
7. Welke resultaten zijn niet behaald? Wat is volgens u de verklaring daarvoor?

8. Waar heeft de KB de afgelopen jaren te veel aandacht aan besteed? Waarom zou hier volgens u minder tijd/geld in gestoken moeten worden?
9. Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen voor de KB in de toekomst?
10. Wilt u nog iets anders met de onderzoekers delen dat van belang is voor het onderzoek?

B-IV.3. Lijst geraadpleegde documenten

Geraadpleegde documenten
Andersson Elffers Felix (2021). Heldere kaders voor soepel samenspel, Synthese van de uitkomsten van de brede evaluatie van de kaders voor rijksorganisaties op afstand.
Dialogic (2024). Bereik van KB-diensten onder Sociale en Geesteswetenschappers.
Evaluatiecommissie (2019). Evaluatie KB 2019.
Fgk e.a. (2021). Trends in Digitale Media.
IMPROVEN, Financieel onderzoek naar de digitale taken van de Koninklijke Bibliotheek, 20 december 2024.
Indicatorenset OWB en HO&S. Bijlage 1 & 2.
Kamerstukken I 2013-2014, C, R, blz. 3.
Kamerstukken II 1988-1989, 21 073, nr. 3, blz. 151.
Kamerstukken II 2022/23, 36 200 VIII, nr. 244.
KB (2017). Beheerplan 2017.
KB (2018). Beleidskader Aangepast Lezen 2019 - 2022.
KB (2018). Onderzoeksagenda KB 2018 - 2022.
KB (2018). Strategisch beleidsplan 2019 - 2022.
KB (2019). Beleidsplan 2019 - 2022.
KB (2019). Contentstrategie 2019 - 2022.
KB (2019). Kennisagenda 2019.
KB (2019). Kennisagenda Openbare Bibliotheken.
KB (2019). Preserveringsplan 2019 - 2022.
KB (2020). Collectieplan 2020 - 2024.
KB (2020). Gezamenlijk collectieplan 2020 - 2024.
KB (2020). Jaarverslag 2019.
KB (2021). Jaarverslag 2020.
KB (2021). Treasurystatuut KB.
KB (2022). Beleidskader Aangepast Lezen 2023 - 2026.
KB (2022). Collectiebehoudsplan. Beleid voor fysieke collecties.
KB (2022). Jaarverslag 2021.
KB (2022). Nationale bibliotheektaken in het digitale domein.
KB (2022). Strategisch beleidsplan 2023 - 2026.
KB (2023). Beheerplan 2023 - 2026.
KB (2023). Brief. Nationale bibliotheekverzameling in gevaar.
KB (2023). Collectienota 2024 - 2026.
KB (2023). Jaarverslag 2022.
KB (2023). Ombuiging Metamorfoze BKT.
KB (2023). Onderzoeksagenda KB 2023 - 2026.
KB (2023). Reglement van de Koninklijke Bibliotheek 2023.
KB (2023). Samenvatting Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek.
KB (2023). Strategie voor de vorming van de nationale bibliotheekverzameling 2024 - 2030.
KB (2024). Beleidsplan 2023 - 2026.
KB (2024). Collectiestrategie KB 2024.
KB (2024). De (vernieuwde) generieke digitale infrastructuur van de KB.
KB (2024). Jaarverslag 2023.
KB, Reactie CIO oordeel programma NDM, februari 2023.
Koersgroep digitale netwerkinfrastructuur (2022). Informatieplan.
KWINK groep (2019). Evaluatie Wsob.
KWINK groep (2021). Evaluatie Convenant e-lending.

KWINK groep (2022). Mid-term review Bibliotheekconvenant 2020 – 2023.
KWINK groep (2024). Quickscan interne governance Koninklijke Bibliotheek.
Markteffect (2021). Bibliotheekservice Passend Lezen Klanttevredenheidsonderzoek.
Mediafederatie e.a. (2018). Regeling toegankelijke lectuur voor mensen met een leesbeperking 2019 – 2021.
Mediafederatie e.a. (2021). Regeling toegankelijke lectuur voor mensen met een leesbeperking 2022 – 2024.
Ministerie van BZK (2024). Rapportage Grote ICT-activiteiten 2023.
Ministerie van OCW (2020). Aanvullende rijksbijdrage 2020 KB.
Ministerie van OCW (2020). Beleidsbrief hoger onderwijs en wetenschap.
Ministerie van OCW (2020). Beleidsreactie evaluatie Wsob.
Ministerie van OCW (2021). Aanvullende rijksbijdrage KB 2021.
Ministerie van OCW (2022). CIO-oordeel programma Emersa.
Ministerie van OCW (2022). CIO-oordeel programma Nieuw Digitaal Magazijn.
Ministerie van OCW (2023). Brief randvoorwaarden inzet middelen ‘bibliotheekenbrief’ t.b.v. landelijke digitale infrastructuur.
Ministerie van OCW (2024). Prestatie-indicatoren Koninklijke Bibliotheek.
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). Convenant e-lending.
MWM2 (2021). Bezoekers van DBNL geven hun mening.
MWM2 (2021). Bezoekers van de online Bibliotheek geven hun mening.
MWM2 (2022). Bezoekers van Delpher geven hun mening.
MWM2 (2022). Bezoekers van Literatuurgeschiedenis.org geven hun mening.
Netwerk Digitaal Erfgoed (2021). Strategie Digitaal Erfgoed.
Tweede Kamer, vergaderjaar 2013 – 2014, 33 846, nr. 3.
UKB (2023). UKB standpunt over duurzame digitale collecties – een analyse.
UXKIDS (2023). Rapport kwantitatief en kwalitatief onderzoek LEES-app.



KWINK groep biedt inzicht, structuur en inspiratie voor een sterke publieke sector. Dat doen we door te onderzoeken en te adviseren.

We zijn nieuwsgierig, betrokken en precies. We duiken met plezier in onderwerpen die we al kennen én in onderwerpen die nieuw voor ons zijn. We doen ons werk graag samen: met collega's, met andere bureaus en met onze opdrachtgevers en de organisaties die betrokken zijn bij onderzoeks- en adviestrajecten. Kenmerkend voor onze aanpak is dat we scherp doorvragen en pas iets beweren als we het goed uitgezocht hebben.

KWINK
GROEP

KWINK groep | +31 (0)70 35 96 955
Nassaulaan 1 | 2514 JS Den Haag
www.kwinkgroep.nl



TER ONDERTEKENING

Aan: MOCW

**Financieel-Economische
Zaken**

Datum

24 juni 2025

Referentie

53053034

Bijlagen

-Beleidsreactie EK Eindrapport
Evaluatie KB Nationale
Bibliotheek (2019-2023)

-Beleidsreactie TK Eindrapport
Evaluatie KB Nationale
Bibliotheek (2019-2023)

-Eindrapport Evaluatie KB
Nationale Bibliotheek (2019-
2023)

Intern OCW afgestemd
MenC, OWB

nota

Beleidsreactie Eindrapport evaluatie KB Nationale
Bibliotheek (2019-2023)

Aanleiding

U heeft het evaluatierapport van de KB Nationale Bibliotheek op 8 april jl. naar beide kamers gestuurd. In de begeleidende brief heeft u aangekondigd de uitkomsten met de KB te zullen bespreken; beide Kamers zouden voor het zomerreces worden geïnformeerd over uw reactie en de opvolging van de aanbevelingen. Inmiddels is bijgaande beleidsreactie opgesteld.

Geadviseerd besluit

U wordt geadviseerd de bijgevoegde beleidsreacties te ondertekenen, zodat deze conform uw eerdere toezegging, vóór het zomerreces naar beide Kamers kan worden gestuurd. De beleidsreacties zijn inhoudelijk identiek.

Kernpunten

- De KB is positief geëvalueerd. De organisatie presteert goed. Hiervoor is in de beleidsreactie expliciet aandacht.
- De beleidsreactie is in goed overleg met de KB tot stand gekomen.
- In de reactie wordt toegelicht hoe OCW en de KB opvolging geven aan de aanbevelingen uit het evaluatierapport.
- De reactie onderstreept het belang van meer transparantie in de kosten van afzonderlijke taken en diensten. OCW en de KB werken gezamenlijk aan beter inzicht in de financiële onderbouwing.
- Er is bijzondere aandacht voor de digitale taken van de KB, waarvoor structurele oplossingen worden verkend.
- Tot slot is beschreven hoe de opvolging van de aanbevelingen wordt geborgd in het structurele overleg tussen OCW en de KB, waaronder het jaarlijkse driehoeksoverleg.

Toelichting

De KB, Nationale Bibliotheek (KB) is een zbo en valt onder de Kaderwet zbo's. In lijn met deze wet heeft OCW in 2024 een vijfjaarlijkse evaluatie van de KB laten uitvoeren. De beleidsreactie is afgestemd met de KB.