

Evaluatie Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid

Eindrapport

Den Haag, 10 / 12 / 2020

Auteur: Bill van Mil
Fritzi Reijerman
Enno Gerdes (Rebel group)
Barbara Knoote
Lara Janssen

KWINK GROEP

Samenvatting

Voor u ligt het rapport van de evaluatie van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (hierna: het NIBG). Het NIBG is ontstaan uit de samenvoeging van meerdere instituten op het gebied van audiovisueel en media-erfgoed. In 2017 is Het Nederlands Persmuseum met het NIBG gefuseerd en heeft het NIBG ook de taken van het Persmuseum overgenomen. Het NIBG wordt bekostigd uit de mediabegroting voor het uitvoeren van zijn taken. De activiteiten van het NIBG vinden hun oorsprong in wettelijke taken (Mediawet en de Erfgoedwet) en aanvullende afspraken, subsidies en bijdragen.

Achtergrond en uitvoering van de evaluatie

Het ministerie van OCW heeft aan KWINK groep gevraagd om het NIBG te evalueren voor de periode 2016 - 2020. In de evaluatie staan drie onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe heeft het NIBG het brede pakket aan taken en afgeleide functies en doelstellingen de afgelopen jaren ontwikkeld en vervuld?
2. Op welke wijze geeft het NIBG uitvoering aan zijn maatschappelijke bijdrage?
3. Voert het NIBG de functies en activiteiten doeltreffend en doelmatig uit en hoe functioneert de governance van het instituut?

In deze evaluatie hebben we de volgende onderzoeksmethoden ingezet om deze vragen te beantwoorden:

- In een uitgebreide **documentanalyse** hebben we openbare bronnen en interne documenten bestudeerd. De informatie die we vonden in de documenten hebben we opgenomen in een **zelfevaluatie** voor het NIBG. Het NIBG kreeg vervolgens de gelegenheid om deze informatie aan te vullen.
- Vervolgens hebben we meerdere **gesprekken** gevoerd **binnen het NIBG** met de directeur, de voorzitter van de Raad van Toezicht, doelgroepeigenaren en andere medewerkers.
- We hebben bovendien verschillende (groeps)**gesprekken** gevoerd **met stakeholders of doelgroepen van het NIBG**.
- Tot slot hebben we een **internationale vergelijking** uitgevoerd door middel van een documentanalyse op basis van openbare bronnen. Door middel van deze methode hebben wij bekeken hoe het NIBG overeenkomt of verschilt met drie andere audiovisuele en omroeparchieven.

Hierna vatten we onze conclusies rondom de drie onderzoeksvragen samen.

Taken, functies en doelstellingen

Het NIBG heeft twee wettelijke taken op basis van de Mediawet:

- Het ‘in stand houden’ en ‘exploiteren’ van materiaal van de landelijke publieke omroepen;
- Het ‘in stand houden’ en ‘exploiteren’ van materiaal van de regionale publieke omroepen, in het geval een regionale publieke omroep van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling.

Het NIBG geeft structureel invulling aan de eerste wettelijke taak. Een situatie waar het NIBG invulling heeft moeten geven aan de tweede wettelijke taak is in deze evaluatieperiode niet aan de orde geweest. De wettelijke taken laten veel ruimte voor interpretatie. De begrippen ‘in stand houden’ en ‘exploiteren’ zijn niet verder geoperationaliseerd.

In 2017 zijn er aanvullende taken bijgekomen op het gebied van beheertaken en publieksactiviteiten met betrekking tot de perscollectie, vanwege de fusie met het Persmuseum. Deze taak is verankerd in de Erfgoedwet.

De doelstellingen en activiteiten van het NIBG vinden hun oorsprong niet alleen in de wet en fusies, maar ook in aanvullende afspraken en samenwerkingsverbanden. Het NIBG heeft in het meerjarenplan een verscheidenheid aan doelstellingen, kernfuncties en ambities uitgewerkt. Het NIBG heeft zijn doelstellingen, kernfuncties en ambities niet structureel gemonitord nadat ze gepubliceerd zijn in het meerjarenbeleidsplan. Het is dan ook moeilijk te beoordelen of doelstellingen, kernfuncties en ambities zich hebben ontwikkeld en/of zijn gehaald. De veelheid aan naast elkaar bestaande kernfuncties, ambities en doelstellingen, maken het voor de buitenwereld lastig maakt om te begrijpen waar het NIBG precies voor staat.

Binnen het NIBG, de stakeholders en doelgroepen wordt discussie gevoerd of en in welke mate het NIBG regionaal en commercieel materiaal structureel moet gaan beheren, zoals het doet voor de landelijke publieke omroepen.

Maatschappelijke bijdrage

Het NIBG heeft verschillende wijzen om zijn maatschappelijke bijdrage te beschrijven/definiëren. Uit de missie en visie valt te destilleren dat het NIBG zijn maatschappelijke bijdrage ziet als het levend houden van de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid. Daarnaast zien ze als hun taak/missie om het voor iedereen mogelijk te maken om hiermee te leren, ervaren en creëren. Dit doet het NIBG door samen met en vóór een aantal doelgroepen werkzaamheden te verrichten die inspelen op de behoeften en wensen van deze doelgroepen rondom bewaren en 'in leven houden' van audiovisueel erfgoed.

Het NIBG betrekt de doelgroepen op diverse manieren: door input te vragen, samen te werken, en feedback op te halen. Dit doen ze met samenwerkingspartners en anderszins betrokkenen in de doelgroepen *erfgoedprofessionals, mediaprofessionals, onderzoek, onderwijs, en particulieren*. Het NIBG vervult een waardevolle rol in samenwerkingsverbanden, zoals het Netwerk Digitaal Erfgoed. Het NIBG wordt gezien als een samenwerkingspartner met veel slagkracht die proactief te werk gaat, en die over veel kennis en ervaring beschikt.

Het is nog niet mogelijk om de maatschappelijke waarde van het NIBG uit te drukken in kwantitatieve waarde. Sinds 2018 werkt het NIBG met doelgroep-KPI's, maar het is beperkt inzichtelijk op basis waarvan deze bepaald worden, of ze gehaald worden, en of er strategisch op gestuurd wordt. Doelgroepen en samenwerkingspartners zien een grote toegevoegde waarde in de maatschappelijke bijdrage van het NIBG.

Governance

Het NIBG heeft de afgelopen jaren een aantal wijzigingen doorgevoerd in de eigen organisatie die een positieve uitwerking hebben gehad op het functioneren van het NIBG. De nieuwe inrichting van de organisatie (matrix) sluit aan bij de doelgroepen van het NIBG en de behoeften van werknemers. De verandering in de statuten van het NIBG met betrekking tot de Raad van Toezicht draagt bij aan de onafhankelijkheid ten opzichte van de NPO.

Daarnaast is de relatie van het NIBG met zijn belangrijkste stakeholders goed. De relatie tussen de NPO en het NIBG is de afgelopen jaren nader uitgewerkt en volgens de partijen verzakelijkt en verbeterd. Wel blijft er spanning bestaan vanwege de verschillende belangen bij de archivering en exploitatie van landelijk publiek materiaal. Ook de relatie tussen het NIBG en het ministerie van OCW is goed, maar er is behoefte aan een operationalisering van de wettelijke taken en afspraken over onderlinge communicatie.

Het NIBG heeft tot slot goed contact met de buitenwereld. De toegevoegde waarde van kennis van buiten zou in de organisatie verder ingebed kunnen worden door bijvoorbeeld één of enkele adviserende organen in te stellen (bijvoorbeeld per doelgroep), waarbij het niet de bedoeling is dat dit orgaan in de praktijk een obstakel blijkt in plaats van een toegevoegde waarde.

Doeltreffendheid

Het beoordelen van doeltreffendheid van het NIBG is lastig, want de wettelijke kaders zijn onvoldoende geoperationaliseerd. De beschrijving van de wettelijke taak in de Mediawet geeft aan welke taak er door het NIBG, die is aangewezen om de taak uit te voeren, moet worden uitgevoerd. Deze beschrijving geeft echter niet aan *in welke mate* die taak moet worden uitgevoerd. Er zijn bijvoorbeeld geen (kwantitatieve) normen opgesteld waaraan kan worden afgelezen of en wanneer het doel van het in stand houden en van het exploiteren in voldoende mate is bereikt. Er is bijvoorbeeld niet geoperationaliseerd in de wet (of in onderliggende regelgeving) wat er wel en niet moet worden 'in stand gehouden' en er is ook niet geoperationaliseerd welke mate van 'exploiteren' van het materiaal wordt verwacht van het NIBG, terwijl er veel variatie mogelijk is in de wijze waarop de exploitatie van materiaal wordt uitgevoerd. Zo kan het exploiteren bijvoorbeeld heel erg passief ter hand worden genomen (materiaal is beschikbaar als iemand erom komt vragen) of juist heel actief (materiaal wordt actief onder de aandacht gebracht van mogelijke doelgroepen gebracht en de vraag wordt gestimuleerd). Omdat de doelen en normen breed zijn geformuleerd is het lastig is om te beoordelen of het NIBG doeltreffend heeft gefunctioneerd.

De wettelijke taken worden aantoonbaar uitgevoerd door het NIBG en in dat opzicht is het NIBG doeltreffend. Het NIBG heeft bijvoorbeeld de landelijke publieke lineaire RTV integraal gearchiveerd en bovendien op diverse manieren geëxploiteerd voor zover dat mogelijk is binnen de beperkingen van de auteurs- en producentenrechten op het materiaal. Dit betekent overigens niet dat het NIBG al het landelijke publieke materiaal heeft gearchiveerd: van bijvoorbeeld de *web-only* content wordt niet alles gearchiveerd. De wettelijke taak uit de Mediawet met betrekking tot regionaal publiek materiaal is in de evaluatieperiode niet aan de orde geweest, omdat geen sprake is geweest van de situatie waarin een regionale publieke media-instelling van plan was een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling. Tot slot: de wettelijke taak uit de Erfgoedwet die het NIBG er sinds 2017 bij heeft gekregen bij de fusie met het Persmuseum is tevens aantoonbaar uitgevoerd.

Het NIBG heeft een aantoonbare maatschappelijke bijdrage geleverd en stakeholders zijn relatief positief en tevreden over de wijze waarop het NIBG zijn rol invult. NIBG heeft ten behoeve van het leveren van een maatschappelijke bijdrage vijf relevante doelgroepen onderscheiden, de organisatie vervolgens zó ingericht dat er bij de uitvoering van de taken een sterke focus is ontstaan op de behoeften van deze doelgroepen, en geeft het NIBG invulling aan die behoeften door deze doelgroepen te bedienen met producten en diensten. Ook heeft het NIBG een maatschappelijke bijdrage geleverd door zich bijvoorbeeld in te spannen om samen met anderen de mediawijsheid van met name kinderen en jongeren te vergroten, door bijvoorbeeld erfgoedmateriaal te digitaliseren in het Netwerk Digitaal Erfgoed, door de veranderende mediawereld te duiden en door onderzoek te doen naar bijvoorbeeld de manier waarop *Artificial Intelligence* kan bijdragen aan een toegankelijk archief. Op deze wijzen geeft het NIBG invulling aan zijn missie om de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid in leven te houden en het mogelijk te maken dan men hiermee kan leren, ervaren en creëren.

In de evaluatie is ook gebleken dat stakeholders waarmee het NIBG samenwerkt of waarvoor het NIBG werkt zich relatief positief uitspreken over het functioneren van het NIBG en de wijze waarop het NIBG een maatschappelijke bijdrage levert op de terreinen waarop ze actief is. Gesprekspartners zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de activiteiten die het NIBG uitvoert, de professionaliteit van de organisatie als geheel en de individuele werknemers en de beschikbare kennis over bijvoorbeeld de belangrijke (snelle) ontwikkelingen

in het medialandschap. Zij zijn vooral positief over het ondernemerschap dat het NIBG aan de dag legt bij de uitvoering van de taken, en de focus op doelgroepen. Ook hebben ze zich positief uitgesproken over de wijze waarop het NIBG samenwerking zoekt met andere relevante stakeholders.

Wij zijn van mening dat in de documenten (zoals jaarverslagen) terug te vinden is dat het NIBG de afgelopen jaren belangrijke resultaten heeft geboekt, maar dat een duidelijke systematiek voor een overzichtelijke externe verantwoording over de beoogde doelstellingen tot op heden nog ontbreekt.

In de evaluatie is gebleken dat het auteurs- en producentenrecht dat op het archiefmateriaal rust het NIBG beperkt in zijn mogelijkheden om de maatschappelijke bijdrage te vergroten.

Daarnaast is ook gebleken dat het NIBG keuzes maakt rondom de archivering van materiaal dat niet afkomstig is van de lineaire uitzending van landelijke publieke omroepen, omdat de financiële middelen niet onbeperkt zijn en dus ook niet al het materiaal in stand kan worden gehouden en kan worden geëxploiteerd: archiveren is immers selecteren. Dientengevolge wordt bijvoorbeeld landelijk publieke content die *web only* is, beperkt gearchiveerd. Van wat regionale omroepen en commerciële omroepen uitzenden wordt een fractie gearchiveerd. De archivering van hun materiaal is geen wettelijke taak, maar vanuit erfgoedperspectief is het in stand houden van ten minste een deel van deze content wel van grote maatschappelijke waarde volgens de verschillende doelgroepen.

De doeltreffendheid van het NIBG kan in de toekomst nog verder worden vergroot. De belangrijkste punten om de komende jaren aandacht aan te besteden zijn wat ons betreft: (1) Het operationaliseren van de wettelijke taak en de maatschappelijke bijdrage in samenwerking met het ministerie van OCW en belangrijke stakeholders. (2) Het voeren van een constructief en gezamenlijk gesprek met relevante partners in hoeverre regionaal, commercieel en non-lineair materiaal door het NIBG gearchiveerd zou moeten worden. Op basis van dit gesprek kan een afwegingskader tot stand komen dat inzicht geeft in de wijze waarop dit materiaal in de toekomst zodanig gearchiveerd kan worden, dat het archief een maatschappelijk optimaal beeld geeft van de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid. (3) het plegen van inspanningen om de toegankelijkheid van het archiefmateriaal te vergroten door op het gebied van auteursrecht en/of producentenrecht tot afspraken te komen. Deze punten dienen door het ministerie van OCW en het NIBG gezamenlijk te worden opgepakt.

Doelmatigheid

Een onderzoek naar doelmatigheid leidt nooit tot een zwart/wit antwoord. Slechts in heel extreme gevallen kan worden vastgesteld dat een organisatie volledig doelmatig werkt, of juist helemaal niet doelmatig. Er zijn wel objectief vast te stellen indicatoren voor doelmatigheid, die bij elkaar genomen een indicatie geven voor doelmatigheid.

Intern heeft het NIBG zijn zaken goed op orde. Op een viertal indicatoren zien we dat het NIBG doelmatig werkt. De verhouding tussen beheer- en activiteitenlasten is meerjarig stabiel, er zijn geen grote afwijkingen van de daadwerkelijke kosten ten opzichte van de begrootte kosten, het ziekteverzuim is laag en de balanspositie is zowel voor de korte als voor de lange termijn gezond.

Het NIBG zou zijn externe gerichtheid nog meer kunnen omzetten in eigen inkomsten. De subsidieafhankelijkheid van het NIBG is in de afgelopen jaren gestegen, omdat de eigen inkomsten zijn gedaald. Dat geldt zowel voor de inkomsten uit de *experience* (steeds minder inkomsten per bezoeker) als ook voor de inkomsten uit de dienstverlening. Voor beide elementen heeft het NIBG stappen genomen om de situatie te verbeteren.

We geven het NIBG een drietal aanbevelingen mee. In de komende jaren kan het NIBG zijn doelmatigheid verder borgen en verhogen door de KPI's tot leven te brengen (onder andere door er transparant mee om te

gaan), door het succes van de reeds genomen stappen te monitoren en door aandacht te hebben voor een gezonde balans, met name in de jaren waarin de e*xperience* door verbouwing gesloten is.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 8
    1.1. Het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid 8
    1.2. Aanleiding van de evaluatie 8
    1.3. Onderzoeksvragen 9
    1.4. Onderzoeksverantwoording 9
    1.5. Leeswijzer 10

2. Taken, functies en doelstellingen 11
    2.1. Wettelijke taken 11
    2.2. Aanvullende activiteiten van het NIBG 15
    2.3. Doelstellingen, kernfuncties en ambities van het NIBG 17
    2.4. Het NIBG in een internationaal perspectief 20
    2.5. Concluderend 22

3. Maatschappelijke bijdrage 24
    3.1. Maatschappelijke bijdrage per doelgroep 24
    3.2. Inspelen op contextuele ontwikkelingen 28
    3.3. Maatschappelijke waardecreatie en sturing 29
    3.4. Financiële waardecreatie 30
    3.5. Het NIBG in een internationaal perspectief 31
    3.6. Concluderend 32

4. Governance 33
    4.1. Inrichting van het NIBG 33
    4.2. De Raad van Toezicht 35
    4.3. Het NIBG en de buitenwereld 36
    4.4. Relatie tot de NPO 38
    4.5. Relatie tot het ministerie van OCW 39
    4.6. Concluderend 39

5. Doeltreffendheid en doelmatigheid 41
    5.1. Doeltreffendheid 41
    5.2. Doelmatigheid 45
    5.3. Aanbevelingen 48

Bijlage I: Documenten 50

Bijlage II: Gesprekspartners 51

1. Inleiding

Voor u ligt het rapport van de evaluatie van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. In dit inleidende hoofdstuk leest u achtergrondinformatie over het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (paragraaf 1.1), leest u over de aanleiding van de evaluatie (paragraaf 1.2) en ziet u de onderzoeksvragen (paragraaf 1.3) en de onderzoeksverantwoording van de evaluatie (paragraaf 1.4). We sluiten het hoofdstuk af met een leeswijzer (paragraaf 1.5).

1.1. Het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid

De Stichting Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (hierna: het NIBG) is ontstaan uit de samenvoeging van meerdere instituten op het gebied van audiovisueel en media-erfgoed. In 1997 fuseerden de Stichting Audiovisueel Archief Centrum (het bedrijfsarchief van de Publieke Omroep), het Filmarchief van de Rijksvoorlichtingsdienst, de Stichting Film en Wetenschap en de Stichting Nederlands Omroepmuseum tot het Nederlands Audiovisueel Archief (NAA), de voorloper van het huidige NIBG.

In 2017 is de Stichting Het Nederlands Persmuseum met het NIBG gefuseerd en heeft het NIBG ook de taken van het Persmuseum overgenomen (waaronder de collectie van het Persmuseum, deels in beheer bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG)). In 2019 is de Stichting Museum voor Communicatie (COMM) in Den Haag met het NIBG een bestuurlijke samenwerking aangegaan. COMM bestaat sindsdien onder de naam Beeld en Geluid Den Haag.

Het NIBG wordt bekostigd uit de mediabegroting voor het uitvoeren van zijn taken. Voor de goedkeuring van zijn activiteiten dient het NIBG elke vijf jaar een meerjarenbeleidsplan in bij de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: ministerie van OCW), gelijklopend met de concessiebeleidsperiode van de NPO.

De activiteiten van NIBG vinden soms ook hun oorsprong in aanvullende afspraken, subsidies en bijdragen, bijvoorbeeld op het terrein van mediawijsheid, game-archivering of voor netwerkverbanden zoals het NDE (Netwerk Digitaal Erfgoed) werkprogramma.

1.2. Aanleiding van de evaluatie

Het NIBG valt als rechtspersoon met een wettelijke taak, maar niet zijnde een zbo, niet onder de Kaderwet zbo's en wordt deswege niet iedere 5 jaar geëvalueerd (zoals wel gebeurt met bijvoorbeeld de Koninklijke Bibliotheek). Dat laat onverlet dat op basis van de Regeling periodiek evaluatieonderzoek (RPE) periodieke evaluatie noodzakelijk is. Het ministerie van OCW heeft daarom aan KWINK groep gevraagd om het NIBG te evalueren voor de periode 2016-2020.

1.3. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen van deze evaluatie luiden als volgt:

1. Hoe heeft het NIBG het brede pakket aan taken en afgeleide functies en de doelstellingen de afgelopen jaren ontwikkeld en vervuld?
2. Op welke wijze geeft het NIBG uitvoering aan zijn maatschappelijke bijdrage?
3. Voert het NIBG de functies en activiteiten doeltreffend en doelmatig uit en hoe functioneert de governance van het instituut?

1.4. Onderzoeksverantwoording

Het evaluatieonderzoek is uitgevoerd in de periode september tot en met december 2020 in opdracht van het ministerie van OCW. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, hebben wij gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden:

- Documentanalyse en zelfevaluatie
- Gesprekken binnen het NIBG
- Gesprekken met stakeholders of doelgroepen van het NIBG
- Internationale vergelijking

Via deze methoden zijn zoveel mogelijk relevante feiten, cijfers en percepties verzameld, die gezamenlijk een beeld geven van het functioneren van het NIBG. Aan de hand van de feiten, cijfers en de percepties van het NIBG en de stakeholders en doelgroepen, zijn wij tot eigen oordeelsvorming gekomen op de verschillende onderdelen van deze evaluatie.

De ingezette methoden die we hierboven hebben opgesomd, worden hierna achtereenvolgens kort toegelicht.

Documentanalyse

In de documentanalyse hebben we zowel openbare bronnen als interne documenten die beschikbaar zijn gesteld door het ministerie van OCW en het NIBG geraadpleegd. Een lijst van de bronnen waarnaar we in dit evaluatierapport refereren, is te vinden in Bijlage I. De bestudeerde bronnen betreffen documenten over onder andere samenwerkingen van het NIBG met andere organisaties, overeenkomsten, beleidsplannen, jaarverslagen, wetteksten.

De informatie die we vonden tijdens de documentanalyse hebben we per onderzoeksvraag opgenomen in een zelfevaluatie voor het NIBG. Het NIBG heeft vervolgens de gelegenheid gekregen deze informatie aan te vullen, zowel met toelichtingen of kanttekeningen als met informatie uit aanvullende documenten. De ingevulde zelfevaluatie vormde de basis voor de gesprekken met de medewerkers van het NIBG.

Gesprekken binnen het NIBG (intern)

We hebben, voordat we gesprekken voerden met externe gesprekspartners, drie interviews gehouden binnen het NIBG met de doelgroepeigenaren en een aantal andere medewerkers van het NIBG. Ook is er een interview afgenomen over de financiën en bedrijfsvoering van het instituut, hebben we gesproken met de directeur van het NIBG en hebben we een gesprek gevoerd met de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Daarnaast heeft er na afloop van de gesprekken met externe gesprekspartners een groepsgesprek plaatsgevonden met verschillende medewerkers van het NIBG waarin de onderzoekers de belangrijkste

percepties van buitenaf hebben teruggelegd, zodat het NIBG hierop kon reageren. Op die manier hebben we het principe van hoor- en wederhoor in deze evaluatie geborgd. De lijst met interne en externe gesprekspartners is opgenomen in Bijlage II bij dit rapport.

Gesprekken met stakeholders of doelgroepen van het NIBG (extern)

We hebben gesprekken gevoerd met verschillende partijen die onderdeel uitmaken van één van de vijf doelgroepen van het NIBG en met de belangrijkste stakeholders van het NIBG, zoals het ministerie van OCW en vertegenwoordigers van Nederlandse omroepen. Bij de selectie van gesprekspartners hebben we input verzameld bij zowel het ministerie van OCW als het NIBG en geborgd dat we partijen met zoveel mogelijk verschillende perspectieven en invalshoeken konden horen. De lijst met interne en externe gesprekspartners is opgenomen in Bijlage II bij dit rapport.

Internationale vergelijking

Tot slot hebben wij een internationale vergelijking uitgevoerd, waarvoor we een documentanalyse hebben gedaan op basis van openbare bronnen. Zo hebben wij bekeken hoe het NIBG overeenkomt of verschilt andere audiovisuele en omroeparchieven (bijvoorbeeld waar het wettelijke opdracht, activiteiten en maatschappelijke bijdrage betreft). We hebben in totaal drie audiovisuele en omroeparchieven meegenomen in de analyse, namelijk het Meemoo uit België[1], het INA uit Frankrijk[2], en het ACMI uit Australië[3]. De keuze is gevallen op deze drie instituten omdat deze, net zoals het NIBG, verschillende functies vervullen binnen één instituut. Dit betekent dat ze een veelzijdig archief zijn van zowel audio- als visueel materiaal op het gebied van verschillende media (zoals radio- en televisieprogramma's, video(games), geschreven pers, politieke prenten, gifjes, websites en objecten). Daarnaast was een selectiecriterium dat de instituten min of meer dezelfde kernfuncties als het NIBG hadden, zodat er in de vergelijking gekeken kon worden naar de verschillende manieren waarop de instituten invulling en uitvoering geven aan deze kernfuncties.

1.5. Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken beantwoorden we de hoofdvragen van de evaluatie. In hoofdstuk 2 behandelen we de taken, functies en doelstellingen van het NIBG en bekijken we hoe deze gedurende de evaluatieperiode zijn ontwikkeld en vervuld. In hoofdstuk 3 behandelen we de vraag hoe het NIBG invulling geeft aan zijn maatschappelijke bijdrage. In hoofdstuk 4 nemen we de governance van het NIBG onder de loep en in hoofdstuk 5 beoordelen we tot slot de doeltreffendheid en doelmatigheid van het NIBG.

[1] https://meemoo.be/nl.
[2] https://institut.ina.fr/.
[3] https://www.acmi.net.au/.

2. Taken, functies en doelstellingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende vraag: **hoe heeft het NIBG het brede pakket aan taken en afgeleide functies en de doelstellingen van het instituut de afgelopen jaren ontwikkeld en vervuld?**
Eerst zullen in paragraaf 2.1 de wettelijke taken die het NIBG uitvoert worden beschreven. In paragraaf 2.2 worden de doelstellingen, kernfuncties en ambities van het NIBG beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 uitgelicht welke activiteiten het NIBG uitvoert naast de wettelijk taken uit de Mediawet of Erfgoedwet. Als laatste wordt in paragraaf 2.4 een vergelijking gemaakt tussen de wettelijke grondslag van het NIBG en andere Europese audiovisuele en omroeparchieven. Daarnaast wordt in deze paragraaf uitgelegd in welke mate het NIBG gebruik maakt van kennis en ervaring van organisaties uit andere landen.
Hoofdstuk 3 over de maatschappelijke bijdrage zal verder ingaan op de manier waarop het NIBG invulling geeft aan zijn wettelijke taken. Hoofstuk 5, paragraaf 5.1, zal ingaan op de vraag of het NIBG zijn wettelijke taken doeltreffend uitvoert.

2.1. Wettelijke taken

Het NIBG heeft twee wettelijke taken op basis van de Mediawet: het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van de landelijke publieke omroepen en het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van de regionale publieke omroepen, in het geval een regionale publieke omroep van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling. Het NIBG geeft structureel invulling aan de eerste wettelijke taak, namelijk het in stand houden en exploiteren van het materiaal van de landelijke publieke omroepen. Een situatie waar het NIBG invulling heeft moeten geven aan het in stand houden en exploiteren van materiaal van de regionale publieke omroepen is in deze evaluatieperiode niet aan de orde geweest. In de afgelopen vier jaar is namelijk geen sprake geweest van een situatie waarin een regionale publieke media-instelling van plan was een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling. Wel bestaat er discussie binnen het NIBG, de stakeholders en doelgroepen of het NIBG regionaal publiek materiaal structureel moet gaan beheren, zoals het NIBG dat doet voor de landelijke publieke omroepen. Het NIBG heeft bovendien, sinds de fusie met het Persmuseum in 2017, wettelijke taken op grond van de Erfgoedwet. Deze worden uitgevoerd.

De taken van het NIBG zijn beschreven in twee verschillende wetten, namelijk de Mediawet en de Erfgoedwet. Later in deze paragraaf zal verder worden ingegaan op de wettelijke taken van het NIBG op grond van de Erfgoedwet.

In de Mediawet staan de volgende twee taken die door het NIBG worden uitgevoerd:

1. Het in stand houden en exploiteren van materiaal van de landelijk publieke omroepen.[4]
2. Het in stand houden en exploiteren van regionaal publiek materiaal wanneer een regionale publieke media-instelling van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling.

[4] (Programma) Materiaal gemaakt voor en door landelijke publieke omroepen.

Hierna worden beide taken beschreven.

1. Het in stand houden en exploiteren van landelijk publiek materiaal

Artikel 2.138a van de Mediawet beschrijft de taak om het TV- en radio-materiaal, zoals nieuws- en sportfragmenten, documentaires en televisieprogramma's, van de publieke landelijke omroepen in stand te houden en te exploiteren: *"(…) stelt de omroeporganisatie het programmamateriaal (…) ter beschikking aan de door Onze Minister aangewezen instelling voor het in stand houden en exploiteren van een media-archief*".[5] Deze taak is opgedragen aan het NIBG. Het NIBG komt niet met naam voor in de Mediawet en is nooit *formeel* aangewezen als instituut dat taken op grond van artikel 2.138a uitvoert door het ministerie van OCW.

De in de Mediawet beschreven taken komen voort uit de taken van het bedrijfsarchief voor de publieke omroepen. Het NIBG vermeldt dat - door dit in een wet vast te leggen - is geanticipeerd op de herstructurering van de beheertaken van het Nederlands Omroepproductie Bedrijf midden jaren '90 en de verzelfstandiging van de Stichting Audiovisueel Archiefcentrum (AVAC). Het doel van het opnemen van het beheer van de collectie van de publieke omroepen in de wet, was om de continuïteit en het publieke belang van het archief ook na verzelfstandiging te borgen. Deze bedrijfsarchieftaken vanuit het Nederlands Omroepproductiebedrijf zijn in 1997 met het inmiddels verzelfstandigde bedrijfsarchief van de publieke omroep (AVAC), het filmarchief van de Rijksvoorlichtingsdienst, Stichting Film en Wetenschap en het Omroepmuseum ondergebracht in het Nederlands Audiovisueel Archief (NAA). Het NAA is in 2006 vernieuwd en kennis-, museum en archieffuncties zijn samengebracht in het NIBG.[6] De wettelijke taak, zoals omschreven in de Mediawet (artikel 2.138a) komt dus voort uit een historie van fusies van verschillende organisaties met verschillende taken.

Het NIBG vervult nog steeds een archieftaak voor de (landelijke) publieke omroepen.[7] Tegenwoordig is het Nederlands publiek omroepbestel ondergebracht in de stichting Nederlandse Publieke Omroep (Hierna: de NPO). Het NIBG heeft afspraken over archivering met de NPO vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst en een archiefovereenkomst.

Het NIBG benoemt dat de taken, meegekomen uit de fusies in 1997 van het omroeparchief met het omroepmuseum, de Stichting Film en Wetenschap en het filmarchief van de Rijksvoorlichtingsdienst, niet voldoende zijn vastgelegd in deze wettelijke bepaling van de Mediawet. Een voorbeeld hiervan is de museumfunctie, meegenomen vanuit de fusie met het Omroepmuseum. Het NIBG ontvangt wel jaarlijks een vergoeding voor het uitvoeren van deze taken met verwijzing naar de artikelen 2.143 en 2.146 sub j. van de Mediawet, maar bijvoorbeeld deze museumtaak is niet expliciet in de wet (of in de uitwerking daarvan) opgenomen.[8]

2. Het in stand houden en exploiteren van regionaal publiek materiaal wanneer een regionale publieke media-instelling na afloop van een concessieperiode van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling

In Artikel 2.170a, lid 1, lid 3 en lid 5b van de Mediawet staat een grondslag voor het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van regionale publieke omroepen: *"Als een regionale publieke media-instelling voornemens is na afloop van de periode waarvoor een aanwijzing als bedoeld in artikel 2.61 is verleend, een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling, meldt zij dit aan het Commissariaat. (…) Als een regionale publieke media-instelling uitvoering geeft aan het voornemen, bedoeld in het eerste lid, draagt zij binnen vier maanden na afloop van de periode waarvoor een*

[5] Artikel 2.138a. Mediawet (2008).
[6] Zie: https://www.beeldengeluid.nl/organisatie/geschiedenis.
Zie: https://repository.overheid.nl/frbr/sgd/19931994/0000010058/1/pdf/SGD_19931994_0007270.pdf.
Zie: https://repository.overheid.nl/frbr/sgd/19941995/0000001195/1/pdf/SGD_19941995_0001157.pdf.
[7] NIBG. (2017). Jaarverslag 2017.
[8] Artikel 2.143, Artikel 2.146, sub j. Mediawet (2008). Een uitzondering hierop is de perscollectie meegenomen uit de fusie met het Persmuseum. Het NIBG heeft op grond paragraaf 2.1 en 2.2, artikel 2.1 – 2.11. van de Erfgoedwet, een museale taak voor de perscollectie.

aanwijzing is verleend, zorg voor de vaststelling van een eindafrekening. (…). [In dit geval] *stelt de regionale publieke media-instelling het programmamateriaal dat verspreid is op de programmakanalen van de regionale publieke media-instelling dan wel daarvoor is geproduceerd of aangekocht en de daaraan verbonden programmaformats, namen en merken, voor zover het auteurs- en gebruiksrecht bij de regionale publieke media-instelling berust, ter beschikking aan de door Onze Minister aangewezen instelling voor het in stand houden en exploiteren van een media-archief voor gebruik door andere publieke media-instellingen*".[9]

Nog nooit heeft zich een situatie voorgedaan waarin het materiaal van regionale publieke omroepen op grond van deze wettelijke taak is overgebracht naar het NIBG. Het NIBG archiveert in de praktijk ook geen materiaal van de regionale publieke omroepen behoudens enkele uitzonderingen en pilots die zijn uitgevoerd. Het NIBG geeft daarover aan dat regionale omroepen niet bereid zijn of niet in staat zijn te betalen voor de archivering van hun materiaal bij het NIBG. Bijna alle gesprekspartners hebben aangegeven het onwenselijk te vinden dat regionaal publiek materiaal niet op structurele wijze gearchiveerd wordt, onder andere omdat het gemaakt wordt met publiek geld. Ook het NIBG zelf noemt dit onwenselijk onder andere omdat het een compleet en divers overzicht wil kunnen bieden van de Nederlandse mediageschiedenis, inclusief materiaal van regionale publieke omroepen. Het NIBG vindt het daarnaast onwenselijk omdat het niet makkelijk is om met terugwerkende kracht veel materiaal in één keer te verwerken. Het kost namelijk veel tijd en geld, aangezien regionale publieke omroepen waarschijnlijk pas op het moment van de overdracht onderzoeken hoe hun materiaal overgedragen zou kunnen worden naar het archief van het NIBG. Een meer structurele archiveringsvorm zou volgens het NIBG mede daarom handzamer zijn. Momenteel archiveert het NIBG daarom materiaal van de regionale publieke omroepen op pilot-basis. Paragraaf 2.3 en hoofdstuk 3 gaan hier verder op in.
In 2019 is een motie ingediend door GroenLinks en SP, waarin wordt opgeroepen om de wettelijk taak van het NIBG uit te bereiden naar materiaal van regionale, lokale en commerciële omroepen.[10] In paragraaf 2.3 gaan we hier dieper op in.

Er heeft in de periode 2016 - 2020 één wijziging plaatsgevonden in de wettelijke taken van het NIBG. In 2017 zijn er aanvullende taken bijgekomen op het gebied van beheertaken en publieksactiviteiten met betrekking tot de perscollectie, vanwege de fusie met het Persmuseum.
Op grond van de Erfgoedwet, dient het NIBG "(…) *de cultuurgoederen in goede staat te houden, (…) de toegankelijkheid bevorderen, (…) de collectie veilig te stellen (…) en de cultuurgoederen te registreren en beschrijven (…)*".[11] Het NIBG vermeldt dat de beheertaken en publieksactiviteiten van de Erfgoedwet alleen betrekking hebben op de perscollectie vanuit het Persmuseum.

De pers- en journalistiekcollectie was voor het NIBG een waardevolle aanvulling op het archief.[12] Het NIBG beschrijft dat het hierdoor de impact van media op de samenleving veel beter kan vertellen en een publiek van professionals meer aan het instituut kan binden.

De wettelijke taken van het NIBG laten veel ruimte voor interpretatie. De begrippen 'in stand houden' en 'exploiteren' zijn niet verder geoperationaliseerd.
De huidige beschrijving van de wettelijke taak geeft een summiere beschrijving die veel ruimte laat voor interpretatie. Begrippen zoals 'in stand houden' en 'exploiteren' zijn door de wetgever niet verder geoperationaliseerd. Ook het ministerie van OCW en het NIBG gezamenlijk hebben geen nadere operationalisering vastgesteld.

[9] Artikel 2.170a. lid 1, lid 3 en lid 5 sub b. Mediawet (2008).
[10] GroenLinks., SP. (25 november 2019). Kamervragen over het uitbreiden van de wettelijke taak van NIBG.
[11] Paragraaf 2.1 en 2.2, artikel 2.1 – 2.11. Erfgoedwet.
[12] Zie: http://pers.beeldengeluid.nl/153563-fusie-persmuseum-en-beeld-en-geluid-een-feit

Het begrip exploiteren is wel nader beschreven in de archiefovereenkomst tussen het NIBG en de NPO. Daarin staat, dat: "*Beeld en Geluid voorts tot opdracht heeft het op basis van de archieftaak bijeengebracht Audiovisueel Materiaal beschikbaar te stellen aan zoveel mogelijk gebruikers, zoals mediaprofessionals, onderwijs en wetenschap, culturele instellingen en het algemene publiek (…)".*[13]

Het is hierdoor niet altijd duidelijk wat wel of niet onder deze begrippen valt. In de wet is te vinden welke taak het NIBG wettelijk moet uitvoeren, maar de wet beschrijft niet *in hoeverre* deze taak moet worden uitgevoerd. In de wet (of onderliggende regelgeving) is bijvoorbeeld niet geoperationaliseerd wat 'in stand gehouden' moet worden. Welke mate van exploitatie van het materiaal van het NIBG wordt verwacht is ook niet geoperationaliseerd, terwijl exploitatie van materiaal op verschillende manieren kan worden uitgevoerd.[14] Het NIBG geeft aan dat het verwarrend kan zijn dat, in het geval het NIBG iets nieuws wilt ondernemen, de taken op verschillende plekken beschreven staan. Niet alleen in verschillende wetten (de Mediawet, Erfgoedwet), maar soms ook via (project)afspraken. Hierdoor is het soms niet op voorhand duidelijk of iets wel of niet binnen de taakomschrijving van het NIBG valt. Aan de andere kant geeft het NIBG aan dat de vrijheid die de wet biedt het NIBG momenteel de mogelijkheid geeft om mee te kunnen bewegen en relevant te blijven in een snel veranderend medialandschap. Volgens het NIBG zou dit minder goed mogelijk zijn binnen een 'dichtgetimmerde' uitgebreide beschrijving van de wettelijk taak. Het NIBG geeft aan wel behoefte te hebben aan betere verankering in de wet om minder kwetsbaar te zijn en de taken te behouden die ze altijd hebben uitgevoerd.

Het NIBG heeft in 2019, samen met de NPO, een brief naar het Ministerie van OCW gestuurd. In deze brief is de wens beschreven om de taak van het NIBG nauwkeuriger te formuleren in de Mediawet, ook om eventuele overlap tussen taken van de NPO en het NIBG te voorkomen.[15] Het Ministerie van OCW heeft vermeld dat deze brief betrokken zal worden bij de gesprekken die met het NIBG gevoerd gaan worden in 2021. Deze gesprekken zullen betrekking hebben op het concretiseren van het takenpakket van het NIBG in relatie tot de Mediawet.

De gesprekspartners die zicht hebben op de wettelijke taken van het NIBG geven ook aan dat de wettelijke taken van het NIBG erg beknopt beschreven zijn. Ze begrijpen de behoefte van het NIBG als het gaat om het verder uitwerken van de beschrijving van de wettelijke taken rondom het 'in stand houden' en 'exploiteren' van (landelijk) publiek materiaal. Sommige andere gesprekpartners geven aan nu niet goed te weten waar het NIBG precies voor staat (en wat het NIBG allemaal doet) en geven aan dat de wettelijke taak bijvoorbeeld meer duidelijkheid zou moeten bieden over de taak van het NIBG omtrent de archivering van materiaal dat niet bij de landelijke publieke omroepen vandaan komt.

De taakopvatting van het NIBG is breder dan de uitvoering van alleen de wettelijke taken.

Het NIBG ziet de wettelijke taken als basis van al zijn activiteiten. Met de uitvoering van zijn activiteiten wil het NIBG in ieder geval voldoen aan de wettelijke taken. De taakopvatting van het NIBG is echter breder. Het NIBG heeft de ambitie om één van de beste platforms op het gebied van media-archivering te worden. Daarom heeft het NIBG de keuze gemaakt om zich sterk te focussen op hetgeen in de Mediawet wordt omschreven als het "exploiteren" van zijn collectie. Dit begrip is overigens voor meerdere interpretaties vatbaar (commerciële en/of actieve exploitatie versus niet-commerciële beschikbaarstelling) en zorgt daardoor soms voor discussie tussen o.a. de NPO, de omroepen, het Commissariaat voor de Media en het NIBG. Het NIBG profileert zich als het mediageheugen van Nederland, waar het verhaal van de media bewaard wordt en beschikbaar wordt gesteld voor toekomstige generaties. Het NIBG geeft aan de verantwoordelijkheid te voelen om ook andere activiteiten, buiten de wettelijke taken, uit te voeren. Met name door samen te werken met anderen, zoals erfgoedinstellingen of wetenschappers, door mediawijsheid te vergroten en door in te spelen op behoeften

[13] NIBG, NPO. (22 september 2015). Archiefovereenkomst.
[14] Paragraaf 5.1 gaat hier dieper op in.
[15] NIBG, NPO. (12 februari 2019). Gezamenlijke uitgangspunten NIBG en NPO.

van hun doelgroepen (onderwijs, wetenschap, particulieren, mediaprofessionals en erfgoedinstellingen)[16] en op de ontwikkelingen in de maatschappij. In paragraaf 2.3 gaan we hier verder op in. Het NIBG nuanceert daarbij dat het vanwege de fusies in 1997 en hetgeen is vastgesteld in overleg met het ministerie van OCW en de NPO in het meerjarenbeleidsplan,[17] ook wordt geacht meer te doen dan het uitvoeren van sec de wettelijke taak.

Gesprekspartners staan over het algemeen achter de brede taakopvatting van het NIBG en benoemen dat de ambities van het NIBG verder zouden moeten reiken dan de taken beschreven in de wet. Zij duiden daarnaast aan dat een beperkende factor voor het exploiteren van het archief door het NIBG ligt in de restricties met betrekking tot auteurs- en producentenrechten.[18] Het NIBG heeft vanwege deze auteurs-en producentenrechten niet de mogelijkheid zomaar naar buiten te treden met materiaal. Het NIBG kan hierdoor maar een klein deel van hun collectie beschikbaar stellen voor een groot publiek.

2.2. Aanvullende activiteiten van het NIBG

De doelstellingen en activiteiten van het NIBG vinden hun oorsprong niet alleen in de wet en fusies, maar ook in aanvullende afspraken en samenwerkingsverbanden. Het gaat dan om (project)subsidies, subsidie- en fondsenafspraken en overeenkomsten met publieke en commerciële partijen.
Het NIBG voert ook activiteiten uit die geen grondslag vinden in wetgeving, maar zijn ontstaan vanuit aanvullende afspraken. Het NIBG voert aanvullende activiteiten uit op basis van (**project)subsidies** die onder andere worden verstrekt door het ministerie van OCW. Denk aan experimenten of pilots, zoals game-archivering. Het NIBG is bijvoorbeeld een knooppunt in het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). Binnen dit netwerk werkt het NIBG samen met erfgoedinstellingen als de Koninklijke Bibliotheek, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, de Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen (KNAW) en het Nationaal Archief. Binnen dit netwerk werken de instellingen aan het ontwikkelen en verbeteren van de zichtbaarheid, bruikbaarheid en houdbaarheid van digitaal erfgoed. De erfgoedpartijen werken in dit netwerk samen aan projecten, aan kennisdeling en training en aan tentoonstellingen rondom digitaal erfgoed.
Daarnaast heeft het NIBG **subsidie- en fondsenafspraken** met andere overheden zoals het ministerie van EZK, BZK, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek en de gemeente Hilversum en met publieke en private fondsen zoals het Mondriaanfonds of de BankGiroLoterij. Tot slot zijn er afspraken in het kader van **overeenkomsten** met publieke en commerciële partijen zoals het Nationaal Archief, Stadsarchief Almere en Fox Sports.

Daarnaast is het NIBG gedurende de evaluatieperiode een nauwe bestuurlijke samenwerking aangegaan met het voormalige Museum voor Communicatie (COMM) in Den Haag (nu Beeld en Geluid Den Haag). Deze samenwerking houdt onder andere in dat het NIBG en het voormalige COMM dezelfde directeur-bestuurder hebben. Ook werden een aantal voorgenomen initiatieven van het voormalige COMM onder de verantwoordelijkheid van het NIBG voortgezet en wordt de collectie van het voormalige COMM in een bredere context geplaatst.[19]. Het NIBG geeft aan dat deze samenwerking van toegevoegde waarde is, omdat het op deze manier de mogelijkheid heeft gekregen om pers en journalistiek bijzondere aandacht te geven op een alternatieve locatie.

[16] Hoofdstuk 3 zal dieper ingaan op de verschillende doelgroepen.
[17] Paragraaf 2.2 gaat hier dieper op in.
[18] Het is belangrijk om te benoemen dat in de archiefovereenkomst met de NPO een uitzondering wordt gemaakt voor educatieve doelstellingen. Ook onderzoekers mogen gebruiken maken van de collectie van het NIBG's binnen een besloten netwerk. Als laatste mag het NIBG materiaal beschikbaar stellen aan andere culturele instellingen wanneer het hiermee samenwerkt aan lezingen, congressen, tentoonstellingen en vergelijkbare evenementen in een audiovisuele en (media) historische context.
[19] Zie: https://denhaag.beeldengeluid.nl/nieuws/comm-en-beeld-en-geluid-gaan-nauwe-samenwerking-aan/

Binnen de samenwerkingsverbanden die het NIBG heeft met andere erfgoedinstellingen, wordt de afbakening en verdeling van de taken per samenwerkingsproject bepaald.

De afbakening van taken tussen erfgoedinstellingen binnen de samenwerkingsverbanden en -projecten verschilt per samenwerking en per project. Het NIBG geeft aan per verband of project te bepalen in welke mate het betrokken is. Het NIBG maakt hierin strategische keuzes en weegt af wat de samenwerking voor hen kan betekenen, zoals de toepasselijkheid binnen de missie en visie, meer bereik en/of meer inkomsten.

Het NIBG geeft aan andere erfgoedinstellingen, zoals de Koninklijke Bibliotheek, het Rijksmuseum en het EYE te beschouwen als collega's. Zo heeft een medewerker van het NIBG bijvoorbeeld elke week een vergadering met een medewerker van de Koninklijke Bibliotheek. Daarnaast ziet het NIBG de Koninklijke Bibliotheek en het Rijksmuseum als gezamenlijke koplopers op het gebied van digitale transformatie, en werkt daarom onder andere met deze instellingen samen in het Cultural AI Lab.[20] Het NIBG werkt bovendien samen met het EYE aan programmering en het NIBG en EYE bieden samen de masteropleiding '*Preservation and Presentation of the Moving Image*' aan. Het NIBG biedt erfgoedinstellingen tevens archiefdienstverlening aan en levert collecties aan initiatieven in de context van het Netwerk Digitaal Erfgoed, zoals Netwerk Oorlogsbronnen.

Het NIBG en gesprekspartners geven aan geen knelpunten te ervaren rondom de afbakening van taken binnen samenwerkingsverbanden of projecten.

Gesprekspartners beschrijven dat zij het prettig vinden dat het NIBG in de afgelopen jaar steeds meer proactief de samenwerking met zijn omgeving heeft opgezocht, ondernemerschap heeft getoond en zijn kennis deelt. Hoofdstuk 3 zal verder ingaan op de samenwerking tussen het NIBG, erfgoedinstellingen en de andere doelgroepen.

Het NIBG heeft de ambitie om het mediageheugen van Nederland te worden waar de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid bewaard wordt voor toekomstige generaties. Hiertoe is volgens het NIBG noodzakelijk dat ook een selectie van lokale, regionale, commerciële en non-lineaire mediacontent gearchiveerd wordt. Het NIBG voert hiertoe enkele activiteiten uit, maar het NIBG kan hier momenteel maar beperkt invulling aan geven.

Het NIBG heeft de ambitie uitgesproken om een selectie van het materiaal van de regionale en commerciële omroepen bij zijn archief te voegen. Het NIBG acht het namelijk van cruciaal belang voor de relevantie van het media-archief en het museum dat (een selectie) van uitzendingen van regionale en commerciële media bewaard blijft in het archief. Het NIBG heeft echter op dit moment, naar eigen zeggen, niet de taak en legitieme aanleiding om zijn budget hieraan te besteden.

Het NIBG archiveert daarom materiaal van de regionale omroepen alleen op pilotbasis. In 2011 heeft het NIBG met een aantal regionale omroepen een pilotproject uitgevoerd voor de duurzame archivering van de programma's van de regionale omroepen. Uit deze pilot is gebleken dat het voor het NIBG niet ingewikkeld is om uitzendingen van regionale omroepen, op een vergelijkbare wijze als de landelijke publieke omroepen, in te laten stromen in het (digitale) archief van het NIBG. Het NIBG heeft bovendien, op eigen kosten, met toestemming van het Ministerie van OCW de experimentele regiovensters van drie regionale omroepen gearchiveerd.[21]

Daarnaast archiveert het NIBG momenteel twee keer twee weken per jaar uitzendingen van de Nederlandse commerciële omroepen in lage resolutie en zonder rechten. Hierdoor is het materiaal niet geschikt voor raadpleging of hergebruik. Wetenschappers en journalisten hebben om deze reden geen toegang tot collecties

[20] Zie: https://www.beeldengeluid.nl/nieuws/ai-tools-maken-collecties-toegankelijk-binnen-cultural-ai-lab.
[21] Zie: https://www.stichtingrpo.nl/visiebrief/. De bedoeling van regiovensters was om de regionale journalistiek dichter bij het een groter publiek te brengen door iedere werkdag een nieuwsuitzending met nieuws uit de regio, gemaakt door een regionale publieke omroep, op een landelijke publieke zender uit te zenden.

van de commerciële omroepen die het NIBG in zijn bezit heeft. Om een goed overzicht te kunnen bieden van de mediageschiedenis in Nederland acht het NIBG het evenwel van belang om (een klein deel) van het commerciële omroepmateriaal in zijn bezit te hebben.

Het NIBG is ook recentelijk begonnen met het archiveren van *web-only* content van de (landelijke) publieke omroepen en YouTube video's en kanalen. Het archiveren van *web-only* content van publieke omroepen verloopt op dit moment alleen nog handmatig en incidenteel. Het *web-only* materiaal van de publieke omroepen is momenteel op verschillende platformen te vinden en wordt via verschillende routes gepubliceerd waardoor de archivering handmatig moet plaatsvinden. Net als commercieel materiaal is *web-only* materiaal van de (landelijke) publieke omroepen nog niet geschikt voor hergebruik. Dit is vanwege het feit dat het archiveren van *web-only* materiaal van de (landelijke) publieke omroepen op dit moment nog handmatig en incidenteel gebeurt. Het NIBG wijst er daarom op dat het *web-only* materiaal, net als materiaal van de commerciele omroepen, thans enkel archiveert voor cultuurhistorische doeleinden.

In een motie uit 2019 hebben GroenLinks en SP erkend dat het NIBG alleen een compleet media-historisch overzicht kan bieden als het een meer compleet en divers archief bezit. De politieke partijen pleitten daarom voor uitbreiding van de wettelijk taak van het NIBG, zodat het ook materiaal van regionale, lokale en commerciële omroepen en *web-only* content aan zijn archief kan toevoegen.[22] Deze motie is uiteindelijk verworpen in de Tweede Kamer.[23] De Minister van OCW heeft tijdens het wetgevingsoverleg over de OCW-begroting, onderdeel Media, als reactie gegeven dat het NIBG geen wettelijke belemmeringen heeft om dingen te doen en op het gebied van commercieel materiaal ook zelf taken oppakt. Het NIBG spreekt dit zelf tegen. De minister beaamt dat het NIBG geen taakopdracht heeft op het gebied van materiaal van regionale en lokale publieke omroepen.[24] De minister heeft aangegeven aan de hand van deze evaluatie te willen bepalen of de wettelijke taak breder moet worden.

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, staan de meeste gesprekspartners achter de brede taakopvatting van het NIBG. Gesprekspartners vinden het vanuit een erfgoedperspectief beperkend dat de collectie van het NIBG momenteel vooral NPO-gerelateerd is. Gesprekspartners verklaren dat de waarde van erfgoed niet beperkt blijft tot materiaal van de landelijke publieke omroepen.

2.3. Doelstellingen, kernfuncties en ambities van het NIBG

Het NIBG heeft in het meerjarenplan veel verschillende doelstellingen, kernfuncties en ambities uitgewerkt.
Het NIBG heeft in zijn statuten als statutaire **doelstelling** geformuleerd: "*NIBG is het media-archief van Nederland. Als beheerder van het media-erfgoed houdt NIBG de Nederlandse mediageschiedenis in woord en beeld, NIBG levend en maakt het voor iedereen mogelijk hiermee te leren, ervaren en creëren".*[25]

In het meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020 heeft het NIBG op basis daarvan drie doelstellingen geformuleerd, namelijk:

- **Verdieping:** versterken van de functies van het media-archief.
- **Verbreding**: uitbreiden met nieuwe verzamelgebieden.
- **Verbinding**: vergroten van de toegang tot het multimedia-archief en ontwikkelen van de gidsfunctie.[26]

[22] GroenLinks., SP. (25 november 2019). Kamervragen over het uitbreiden van de wettelijke taak van NIBG.
[23] GroenLinks., SP. (25 november 2019). Kamervragen over het uitbreiden van de wettelijke taak van NIBG.
[24] Behoudens in het geval een regionale publieke omroep van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling. behoudens in het geval een regionale omroep, als aangeven in artikel 2.170a, lid 1, lid 3 en lid 5b van de Mediawet .
[25] Artikel 2 lid 1. Statuten NIBG.
[26] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.

De doelstellingen geven de strategische richting aan voor de organisatie en zijn activiteiten. Deze doelstellingen heeft het NIBG geformuleerd in gesprek met de belangrijkste stakeholders. Naast deze drie doelstellingen heeft het NIBG drie kernfuncties geformuleerd. Dit zijn de gebieden waarop het NIBG aangeeft in 2016 - 2020 actief te willen zijn en waarop het NIBG ambities heeft, onafhankelijk van de domeinen (publieke omroepen, audiovisueel erfgoed, pers, journalistiek) en onafhankelijk van de oorsprong van de financiering (Mediawet, Erfgoedwet, et cetera). Het NIBG geeft aan dat de **kernfuncties** zijn opgesteld in samenwerking met de directe omgeving van gebruikers. De verschillende kernfuncties zijn terug te vinden in tabel 1.

Het NIBG is wettelijk verplicht om eenmaal per vijf jaar een meerjarenplan voor de komende vijf jaar in te dienen bij de Minister van OCW.[27] De minister is vervolgens verantwoordelijk voor het goedkeuren van het meerjarenplan alvorens het de meerjarenbegroting voor het NIBG vastlegt.[28]

In het meerjarenbeleidsplan heeft het NIBG per kernfunctie ambities geformuleerd. In totaal zijn dit 38 ambities.[29] Om een beeld te geven van de ambities, hebben we een selectie opgenomen in de onderstaande tabel. Het NIBG vermeldt dat de ambities aangeven hoe en met welke activiteiten het NIBG zijn doelstellingen beoogt te halen. De ambities zijn globaal vertaald in bijbehorende activiteiten. De NPO en Raad voor Cultuur hebben geadviseerd over de doelstellingen en ambities in het meerjarenbeleidsplan.[30]

Kernfunctie	Activiteiten	Ambities
1. Archivering en dienstverlening	Het verzamelen, conserveren, ontsluiten en presenteren van audiovisueel erfgoed dat vanuit media- en/of cultuurhistorisch oogpunt van nationaal belang is.[31]	Bijvoorbeeld: ● *We bieden excellente dienstverlening aan de publieke omroep op basis van nieuwe businessmodellen.* ● *We breiden onze dienstverlening aan de omroepen uit met het archiveren van bronmateriaal.* ● *Onze archiefdiensten zijn onlosmakelijk verbonden met de nieuwe NPO-entiteit voor rechtenmanagement en coördinatie.* ● *Als bron voor media-historisch onderzoek en professioneel hergebruik richten wij ons op content van lokale en commerciële omroepen.*[32]
2.Museale presentatie en beschikbaarstelling	Het bieden van professionele toegang tot de collectie aan professionals, scholieren, studenten en onderzoekers, culturele instellingen en het algemene publiek.[33]	Voorbeelden: ● *De experience*[34] *wordt vervangen door een volledig nieuwe museale presentatie die aansluit bij de*

[27] Artikel 2.180. Mediawet (2008).
[28] Artikel 2.182. Artikel 2.183 lid 1. Mediawet (2008).
[29] Een lijst van alle 38 ambities is terug te vinden in het 'NIBG Meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020' vanaf bladzijde 12.
[30] Raad voor Cultuur. (15 maart 2016). Advies Meerjarenplan 2016 – 2020 Beeld en Geluid.
[31] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[32] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[33] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[34] Het museum van het NIBG.

		verwachtingen en behoefte van toekomstige bezoekers. ● *We bieden een living lab om samen met het publiek nieuwe toepassingen te ontwikkelen.* ● *De online presentatie richt zich op het uitlichten van onze collectie en het bieden van nieuwe perspectieven, in interactie met onze doelgroepen.*[35]
3.Kennisontwikkeling, innovatie en samenwerking	Het ontwikkelen, verzamelen en verspreiden van hoogwaardige kennis op het gebied van mediahistorie en audiovisuele archivering, digitalisering en digitale duurzaamheid, ontsluiting van digitale content en collecties, digitale presentatie en publieksverbinding.[36]	Denk aan: ● *We stimuleren samenwerking met kennisinstellingen aan de hand van een eigen onderzoeks- en innovatieagenda.* ● *Interne kennisdeling wordt structureel ondersteund ten behoeve van kwaliteit en behoud van kennis binnen de organisatie.* ● *We ontwikkelen nieuwe kanalen en platforms voor kennisdeling met onze omgeving.*[37]

Tabel 1. Overzicht van kernfuncties met bijbehorende activiteiten en ambities.

Het NIBG heeft zijn doelstellingen, kernfuncties en ambities niet structureel gemonitord nadat ze gepubliceerd zijn in het meerjarenbeleidsplan. Het is dan ook moeilijk te beoordelen of doelstellingen, kernfuncties en ambities zich hebben ontwikkeld en/of zijn gehaald. Wat we wel kunnen concluderen is dat de veelheid aan, naast elkaar bestaande kernfuncties, ambities en doelstellingen, het voor de buitenwereld lastig maakt om te begrijpen waar het NIBG precies voor staat.

De doelstellingen, kernfuncties en ambities zijn geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan 2016 – 2020. In de jaarverslagen rapporteert het NIBG over specifieke activiteiten en geeft het NIBG een financiële verantwoording. In de jaarverslagen wordt niet gerefereerd aan de realisatie van de doelstellingen, kernfuncties en ambities uit het meerjarenbeleidsplan. Hierdoor is het niet goed herleidbaar of het NIBG zijn (strategische) doelstellingen, kernfuncties en ambities haalt. Het NIBG geeft aan dat het sinds de reorganisatie in 2020 hierin bewust verbetering heeft aangebracht en vanaf de nieuwe meerjarenbeleidsperiode hieraan aandacht zal besteden.

Het NIBG geeft aan dat de kernfuncties en bijbehorende ambities, zoals opgesteld in het meerjarenbeleidsplan, zijn bedoeld om aan te geven op welke vlakken het NIBG actief wil zijn en ambities heeft en niet zozeer zijn bedoeld als een afvinklijst. Het NIBG stelt daarnaast dat de jaarverslagen bedoeld zijn als ‘visitekaartje’ met uitgelichte hoogtepunten voor een breed publiek en stakeholderveld en niet als formele rapportage per kernfunctie. Hoe de formele rapportage van het NIBG wel plaatsvindt, zal nader uitgelegd worden in hoofdstuk 3 over de maatschappelijke bijdrage.

Het NIBG heeft sinds 2017 de focus van de organisatie verplaatst van activiteiten naar doelgroepen. De ambities zijn in 2017 vertaald naar de verschillende doelgroepen en activiteiten zijn aan doelgroepen gekoppeld. Het NIBG vermeldt de laatste jaren steeds meer rekening te zijn gaan houden met de wensen van de buitenwereld en is zijn activiteiten steeds meer gaan baseren op de wensen van hun doelgroepen. Daarmee

[35] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[36] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[37] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.

is het NIBG naar eigen zeggen vanaf 2019 veel meer vraaggericht en impactgericht gaan werken. Hoofdstuk 3 over maatschappelijke bijdrage en paragraaf 5.1 over doeltreffendheid gaan hier verder op in.

De bekendheid van het instituut NIBG is relatief groot bij gesprekspartners. Ook zijn gesprekspartners over het algemeen positief over het NIBG. Ze noemen het NIBG betrouwbaar en geven aan dat het NIBG waardevolle activiteiten verricht. Tegelijkertijd geven sommige gesprekspartners aan geen overzicht te hebben van de ambities en activiteiten die het NIBG uitvoert om zijn doelstellingen te realiseren. Het is voor sommige gesprekspartners niet duidelijk vanuit welke visie het NIBG activiteiten uitvoert of projecten oppakt. Volgens gesprekspartners zou het NIBG dit beter moeten presenteren of een duidelijkere focus moeten aanbrengen. Het NIBG herkent dat het moeilijk is om 'als buitenstaander' een overzicht te krijgen van alle activiteiten die het NIBG uitvoert. Een verklaring hiervoor is dat het NIBG activiteiten uitvoert voor diverse doelgroepen. Volgens het NIBG is het geen probleem dat doelgroepen geen totaaloverzicht hebben, zolang de klanten binnen de doelgroep maar weten waarvoor ze bij het NIBG terecht kunnen.

2.4. Het NIBG in een internationaal perspectief

We hebben een internationale vergelijking uitgevoerd, waarvoor we een documentanalyse hebben gedaan op basis van openbare bronnen. We hebben in totaal drie audiovisuele en omroeparchieven meegenomen in de analyse, namelijk het Meemoo uit België[38], het INA uit Frankrijk[39], en het ACMI uit Australië[40]. Hieronder zijn deze instituten kort beschreven.

Institut National de l'Audiovisuel (INA)

Het INA in Frankrijk is één van de grootste audiovisuele archieven in de wereld met meer dan 1.5 miljoen uur aan gearchiveerd en gedigitaliseerd beeld- en geluidmateriaal.[41] Het INA is een nationaal nutsbedrijf en is de bewaarplaats voor alle Franse radio-en televisie archieven. Het INA is sinds 1975 wettelijk verantwoordelijk voor het bewaren van archieven, de productie van audiovisueel materiaal en het aanbieden van professionele trainingen op het gebied van audiovisie.[42] Het INA ontvangt hiervoor een jaarlijkse overheidsbijdrage van het Ministerie van Cultuur. In 2019 was deze bijdrage €82.6 miljoen.[43]

De collectie van het INA is bovendien te onderscheiden in twee soorten audiovisueel materiaal. Ten eerste bezit het INA het audiovisuele archief van de Franse publieke omroepen (radiomateriaal vanaf 1930 en beeldmateriaal vanaf 1940) dat ieder jaar groeit. Het INA is geautoriseerd om dit materiaal op verschillende manieren beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld voor het onderwijs, maar het INA kan dit materiaal ook gratis via hun website voor het algemene publiek (www.ina.fr) aan het grote publiek aanbieden. Daarnaast is het INA sinds 1992 het wettelijk depot voor 100 publieke en private televisie kanalen en 20 publieke en private radiostations. Dit materiaal mag het INA niet aan het grote publiek aanbieden en is alleen beschikbaar voor onderzoeksdoeleinden.[44]

Het Meemoo

Het Meemoo is een vereniging zonder winstoogmerk die zich inzet voor de digitale archiefwerking van organisaties in cultuur, media en overheid in België.[45] Het Meemoo digitaliseert en bewaart audiovisueel materiaal van meer dan 150 contentpartners in de cultuur-, media- en overheidssector en zorgt tevens voor de

[38] https://meemoo.be/nl.
[39] https://institut.ina.fr/.
[40] https://www.acmi.net.au/.
[41] Zie: https://institut.ina.fr/en/company/preservation-and-digitisation.
[42] Zie: https://institut.ina.fr/en/company/status-and-assignments.
[43] INA. (2019). Rapport d'activités.
[44] Zie: https://institut.ina.fr/en/collections/70-years-of-television
[45] https://meemoo.be/nl/meemoo-een-visie-voor-de-toekomst-en-het-verleden.

instroom van hun bestaande digitale collecties. Het Meemoo deelt materiaal via eigen kanalen zoals 'Het Archief Onderwijs', maar ondersteunt de contentpartners ook in het toegankelijk maken van hun materiaal. Tot slot deelt het Meemoo kennis over (digitale) archivering met contentpartners.[46]

Het Meemoo ontvangt steun van de Vlaamse Overheid door middel van een subsidie van het Departement van Cultuur en in 2019 een eenmalige subsidie van het Departement van Onderwijs voor het bovengenoemde onderwijsplatform. In 2019 ontving het Meemoo €5.901.481.[47]

Australian Centre for the Moving Image (ACMI)

Het ACMI profileert zichzelf als een museum gericht op bewegend materiaal, waaronder film, animatie en *games*. In dit Australische museum biedt het ACMI tentoonstelling aan rondom bewegend beeld, toont het ACMI films en geeft het workshops over het maken van films.[48] Het ACMI maakt hiervoor gebruik van zijn collectie van bewegend beeldmateriaal. Daarnaast werkt het ACMI veel samen met de creatieve industrie voor het mogelijk maken van tentoonstellingen. Het ACMI ontvangt voor het promoten en tentoonstellen van bewegend beeld aan het algemene publiek overheidssubsidie. In 2019 ontving het ACMI omgerekend €19.715.606,36.[49]

Het NIBG maakt veel gebruik van kennis en ervaring van organisaties uit andere landen. Zo wisselen ze onder andere kennis uit op het gebied van digitalisering, auteursrechten, web-archivering, game-archivering, *crowdsourcing* en publieksparticipatie. Het NIBG is lid van de meest relevante gremia op het gebied van digitaal audiovisueel erfgoed.

Het NIBG wisselt met diverse (internationale) instituten en organisaties kennis uit. Het NIBG geeft als voorbeeld, onder andere, het INA in Frankrijk, het Meemoo in België en het ACMI als organisaties waarvan ze het meest hebben geleerd.

- Het **INA** is voor het NIBG inspirerend op het gebied van web-archivering. Hierover wisselen het NIBG en het INA dan ook regelmatig kennis uit. Bovendien is het NIBG op verschillende werkbezoeken geweest bij het INA.
- Het NIBG leert naar eigen zeggen veel van het **Meemoo** en andersom. Het NIBG geeft aan dat de manier waarop het Meemoo zijn digitale onderwijscollectie inzet en ontwikkelt, als inspiratie heeft gediend voor het platform 'Beeld en Geluid op School'. Ook archiveert het Meemoo al een tijd podiumkunsten, een activiteit waar het NIBG in kader van de BIS-subsidie podiumkunsten mee gaat starten.
- Het NIBG beschrijft dat het **ACMI** een audiovisueel instituut is dat vergelijkbare taken heeft. Het ACMI bezit namelijk ook een fysieke en digitale plek voor kennisdeling op het gebied van audiovisuele media. Het NIBG heeft met hen een *memorandum of understanding*[50] met betrekking tot de verschillende plannen op gebied van mediawijsheid, fysieke en digitale presentatie.

Een uitgebreider overzicht van organisaties waarmee het NIBG aan kennisuitwisseling doet is te vinden in Paragraaf 4.2 'Het NIBG en de buitenwereld'.

Het NIBG heeft in vergelijking met deze drie andere audiovisuele en omroeparchieven een beknopt beschreven wettelijke taak. Het is niet geoperationaliseerd in de wet wat het NIBG precies 'in stand moet houden' en wat er met betrekking tot 'exploitatie' van het NIBG wordt verwacht. De taken, functies en verantwoordelijkheden zijn voor andere archieven zoals het INA in Frankrijk en het ACMI in Australië

[46] https://meemoo.be/nl/wat-doet-meemoo.
[47] https://meemoo.be/nl/jaarverslagen/2019-in-t-kort.
[48] Zie: https://www.acmi.net.au/about/.
[49] ACMI. (2019). Annual Report 2019 – 2019.
[50] Een *memorandum of understanding* is een overeenkomst tussen twee of meerdere partijen. Het geeft uitdrukking aan een convergentie van wil en duidt op een voorgenomen gemeenschappelijke visie.

uitgebreider beschreven in de wet.

Het NIBG heeft een beperkte taakomschrijving in de wet vergeleken met vergelijkbare instituten als het ACMI in Australië en het INA in Frankrijk. Het INA heeft als wettelijke taak het archiveren van alle programma's van Franse origine en is in 1995 begonnen met het archiveren van materiaal van landelijke omroepen. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen publiek en commercieel materiaal.[51] In 1992 is het INA benoemd als het wettelijk depot voor radio- en TV-materiaal in Frankrijk.[52] Daarbij is het INA sinds 2006 het wettelijk depot voor Frans *web-only* content. Als laatste is de scope van het INA in 2007 uitgebreid tot het archiveren van materiaal van de regionale omroepen.[53] Al deze taken zijn verankerd in de wet. In de wettelijke taakomschrijving van het ACMI wordt ook geen onderscheid gemaakt tussen publiek (landelijk of regionaal) en commercieel materiaal. Het ACMI is volgens de wet verantwoordelijk voor het verzamelen, bewaren en promoten van bewegend beeld in Australië. Bovendien zijn de precieze functies en verantwoordelijkheden van het ACMI verankerd in de wet. Een belangrijke toevoeging is dat het ACMI net als het NIBG bij het exploiteren van zijn materiaal rekening moet houden met auteursrechten en hierover overeenkomsten moet sluiten.[54] Hoofdstuk 3 gaat verder in op de manier waarop de vergeleken audiovisuele en omroeparchieven invulling geven aan hun wettelijke grondslag.

2.5. Concluderend

Wettelijke taken

Het NIBG heeft twee wettelijke taken op basis van de Mediawet: het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van de landelijke publieke omroepen en het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van de regionale publieke omroepen, in het geval een regionale publieke omroep van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling. Het NIBG geeft structureel invulling aan de eerste wettelijke taak, namelijk het 'in stand houden' en 'exploiteren' van het materiaal van de landelijke publieke omroepen. Een situatie waar het NIBG invulling heeft moeten geven aan het 'in stand houden' en 'exploiteren' van materiaal van de regionale publieke omroepen is in deze evaluatieperiode niet aan de orde geweest. In de afgelopen vier jaar is namelijk geen sprake geweest van een situatie waarin een regionale publieke media-instelling van plan was een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling.

Er heeft in de periode 2016 - 2020 één wijziging plaatsgevonden in de wettelijke taken van het NIBG. In 2017 zijn er aanvullende taken bijgekomen op het gebied van beheertaken en publieksactiviteiten met betrekking tot de perscollectie, vanwege de fusie met het Persmuseum. Deze taak is verankerd in de Erfgoedwet.

Binnen het NIBG, de stakeholders en doelgroepen wordt discussie gevoerd of en in welke mate het NIBG regionaal en commercieel materiaal structureel moet gaan beheren, zoals het doet voor de landelijke publieke omroepen. Van wat regionale en commerciële omroepen uitzenden wordt namelijk momenteel maar een fractie gearchiveerd. De archivering van dit materiaal is geen wettelijke taak, maar vanuit erfgoedperspectief is het in stand houden van ten minste een deel van deze content wel van grote maatschappelijke waarde, volgens het NIBG en de verschillende doelgroepen.

Bovendien laten de taken met grondslag in de wet veel ruimte voor interpretatie. De begrippen 'in stand houden' en 'exploiteren' zijn niet verder geoperationaliseerd. Ook in vergelijking met andere (internationale) audiovisuele en omroeparchieven heeft het NIBG een beknopte (niet nader geoperationaliseerde) wettelijke

[51] Zie: https://institut.ina.fr/en/collections/70-years-of-television.
[52] Zie: https://institut.ina.fr/en/company/legal-deposit.
[53] Zie: https://institut.ina.fr/en/company/legal-deposit.
[54] Zie: https://jade.io/article/281908/section/436.

basis. De taken, functies en verantwoordelijkheden zijn voor andere archieven zoals het INA in Frankrijk en het ACMI in Australië uitgebreider beschreven in de wet. Dit geeft het NIBG wel de vrijheid om een brede opvatting te hebben van de wettelijke taken.

Aanvullende activiteiten

De doelstellingen en activiteiten van het NIBG vinden hun oorsprong niet alleen in de wet en fusies, maar ook in aanvullende afspraken en samenwerkingsverbanden. Het gaat dan om (project)subsidies, subsidies-/fondsenafspraken en overeenkomsten met publieke en commerciële partijen.
Binnen de samenwerkingsverbanden wordt de verdeling van taken per samenwerkingsproject bepaald.
Het NIBG maakt daarnaast veel gebruik van kennis en ervaring van organisaties uit andere landen. Zo wisselen ze, onder andere, kennis uit op het gebied van digitalisering, auteursrechten, web-archivering, game-archivering, *crowdsourcing*, publieksparticipatie. Het NIBG is lid van de meest relevante gremia op het gebied van digitaal audiovisueel erfgoed.

Het NIBG heeft de ambitie om het mediageheugen van Nederland te worden waar de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid bewaard wordt voor toekomstige generaties. Het NIBG voert daarom aanvullende activiteiten uit die het nodig acht om deze ambitie te behalen, al kan het hier momenteel maar beperkt invulling aan geven, vanwege verschillende beperkingen waaronder terughoudend beleid bij de omroepen, juridische en financiële beperkingen.

Doelstellingen, kernfuncties en ambities

Het NIBG heeft in het meerjarenplan een verscheidenheid aan doelstellingen, kernfuncties en ambities uitgewerkt. Het NIBG heeft zijn doelstellingen, kernfuncties en ambities niet structureel gemonitord nadat deze gepubliceerd zijn in het meerjarenbeleidsplan. Het is dan ook moeilijk te beoordelen of doelstellingen, kernfuncties en ambities zich hebben ontwikkeld en/of zijn gehaald. Wat we wel kunnen concluderen is dat het voor de buitenwereld lastig is om te begrijpen waar het NIBG precies voor staat. Het is lastig omdat er een verscheidenheid aan (strategische) doelstellingen, kernfuncties en ambities is en het is voor de buitenwereld niet heel duidelijk hoe deze zich tot elkaar, en de vijf doelgroepen, verhouden. Daarnaast voert het NIBG veel activiteiten uit, waarvan sommige zijn verankerd in de wet en andere enkel zijn meegekomen vanuit fusies. Bovendien voert het NIBG activiteiten uit met grondslag in aanvullende afspraken en samenwerkingsverbanden.

3. Maatschappelijke bijdrage

In dit hoofdstuk onderzoeken wij de maatschappelijke bijdrage van het NIBG. Aan het eind van dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de tweede hoofdvraag: '**Op welke wijze geeft het NIBG uitvoering aan zijn maatschappelijke bijdrage?'.** Om tot dit antwoord te komen, worden verschillende onderwerpen beschreven. In paragraaf 3.1 zal worden ingegaan op de formuleren van de maatschappelijke bijdrage van het NIBG. In paragraaf 3.2 zal worden uiteengezet hoe het NIBG inspeelt op, en omgaat met contextuele ontwikkelingen. In paragraaf 3.3 zal dieper worden ingegaan op hoe het NIBG stuurt op het creëren van maatschappelijke waarde. In paragraaf 3.4 zal worden uiteengezet hoe het NIBG omgaat met financiële waardecreatie en sturing daarop. Paragraaf 3.5 zal dieper ingegaan op de maatschappelijke bijdrage van het NIBG in een internationaal perspectief; hoe geven soortgelijke instituten in andere landen invulling aan hun rol en welke vragen kan dat oproepen over de wijze waarop het NIBG in Nederland zijn rol vervuld? Ten slotte bevat paragraaf 3.6 onze conclusies betreffende de maatschappelijke bijdrage van het NIBG.

3.1. Maatschappelijke bijdrage per doelgroep

Het NIBG formuleert zijn maatschappelijke bijdrage als het levend houden van de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid zodat iedereen hiermee kan leren, ervaren en creëren. Dit doet het NIBG met en voor de vijf doelgroepen; mediaprofessionals, erfgoedprofessionals, onderwijs, wetenschap en particulieren.
Het NIBG heeft niet één vaste manier om de maatschappelijke bijdrage te beschrijven. Wel kende het NIBG in de evaluatieperiode een missie, waaruit de maatschappelijke bijdrage te destilleren valt. De missie is beschreven in het beleidsplan 2016-2020.

> ***Missie**: Als beheerder van het audiovisuele erfgoed houdt het NIBG de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid levend. Zo maakt het NIBG het voor iedereen mogelijk hiermee te leren, ervaren en creëren.* [55]

Uit de missie wordt duidelijk *wat* het NIBG wil bereiken, maar nog niet *hoe* het NIBG invulling geeft aan deze missie. De manier waarop het NIBG deze missie heeft vervuld in de evaluatieperiode staat beschreven in de visie van het NIBG.

> ***Visie**: Als onmisbare partner voor de creatieve industrie, erfgoedinstellingen, onderwijs en wetenschap zorgen wij ervoor dat het audiovisuele erfgoed overal en voor iedereen beschikbaar is. Voor (digitale) platforms buiten het museum die passen bij de missie en visie van Beeld en Geluid zijn we partner op basis van enabler, co-creator en excellente dienstverlener.*[56]

[55] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.
[56] Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020.

Het NIBG geeft uitvoering aan de maatschappelijke bijdrage door samen met en vóór een aantal doelgroepen werkzaamheden te verrichten die inspelen op de behoeften en wensen rondom bewaren en 'in leven houden' van audiovisueel erfgoed. Het NIBG onderscheidt drie kernfuncties om deze missie te bereiken. De kernfuncties zijn 'Archivering en dienstverlening', 'Museale presentatie en beschikbaarstelling', en 'Kennisontwikkeling, innovatie en samenwerking'. De doelgroepen die het NIBG onderscheidt zijn: mediaprofessionals, erfgoedprofessionals, onderwijs, wetenschap en particulieren.

Het NIBG betrekt doelgroepen naar eigen zeggen via een *User Driven Innovation Principle*. Dit houdt in dat vooraf onderzoek wordt gedaan om inzicht te krijgen in de behoeften van doelgroepen. Het NIBG betrekt doelgroepen door input te vragen, samen te werken en feedback op te halen.

Erfgoedprofessionals

Onder de erfgoedprofessionals vallen collega-erfgoedinstellingen in Nederland, met wie het NIBG samenwerkt binnen het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE). NIBG is penvoerder van het NDE. Het netwerk heeft in 2018 een nulmeting gedaan naar de stand van zaken digitale toegankelijkheid en gebruik Nederlands erfgoed. Onder de erfgoedprofessionals vallen ook leden van AVA_Net, waar collectiebeheerders van audiovisueel erfgoed zijn verenigd. Jaarlijks doet AVA_Net middels een trendmonitoronderzoek naar de stand van zaken ten aanzien van digitale transformatie binnen het netwerk en worden bijeenkomsten structureel geëvalueerd. Ook organiseert het NIBG een winterschool voor erfgoedprofessionals, waarna aan deelnemers om feedback wordt gevraagd. Tot slot is er met afnemers van de archiefdiensten regulier één-op-één contact over wensen en verwachtingen ten aanzien van doorontwikkeling van de diensten.

Mediaprofessionals

Onder mediaprofessionals vallen alle professionals die werkzaam zijn in de media en voor hun werk gebruik maken van het archief (publieke omroep, commerciële omroep, buitenproducenten, regisseurs en makers in andere disciplines zoals journalistiek en grafisch ontwerp). Het NIBG gaat geregeld samenwerkingen aan met mediaprofessionals. De doelgroep wordt ook op verschillende wijzen betrokken bij het NIBG en bij het ontwikkelen van producten. Zo is in de ontwikkeling van archiefplatform DAAN gewerkt met een gebruikersgroep met circa zeventien deelnemers. De groep komt drie keer per jaar bijeen om wensen voor doorontwikkeling te bespreken. Ook zijn er werkgroepen, zoals de werkgroep *Sales en licentieverlening*, waarin de omroepbrede wensen op het gebied van licenties en clearing worden besproken. Ook organiseert het NIBG kennis- en netwerksessies met makers buiten de publieke omroepen, zoals documentairemakers, journalisten en ontwerpers. Die sessies gaan bijvoorbeeld over archiefgebruik, research en auteursrecht.

Onderwijs

Onder de doelgroep onderwijs vallen leerlingen, leraren, docenten en studenten die het NIBG bedient middels het aanbod rondom leren met en over media. Voor het onderwijs is er door het NIBG een speciaal mediaplatform ontwikkeld. Het museum richt zich ook op onderwijs: schoolklassen kunnen hier terecht en kunnen workshops over bijvoorbeeld *Fake News* volgen. De doelgroep wordt betrokken bij het NIBG en bij productontwikkeling door middel van stakeholdersessies met docenten, partners en collega-instellingen en meetings met docenten gericht op het ontwikkelen van aanbod. Ook vinden er online gebruikersonderzoeken plaats en worden na afloop van workshops online feedbackformulieren verstuurd.

Onderzoek

Onder de doelgroep onderzoek worden alle universiteiten in Nederland verstaan, met daarbij speciale aandacht voor de faculteiten waarmee het NIBG een convenant heeft afgesloten. Universiteiten maken onder andere gebruik van CLARIAH Media Suite, waarin beeldmateriaal van het NIBG te vinden is. De Media Suite wordt regelmatig geëvalueerd met eindgebruikers. Ook werkt het NIBG in verschillende projecten samen met kennisinstellingen, zoals Waag, TNO, DEN, Boekman en LIMA. Het NIBG werkt ook samen met universiteiten uit het buitenland, waarmee gezamenlijk wordt geparticipeerd in onderzoeksprojecten.

Particulieren

Voor deze doelgroep verricht het NIBG een aantal activiteiten en werkzaamheden. De belangrijkste is de *experience*, waar kinderen, gezinnen en volwassenen zelf de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid kunnen ervaren. De *experience* is op 26 oktober 2020 gesloten voor de bouw van een nieuw mediamuseum dat in 2022 zijn deuren zal openen. Daarnaast is er een collectiesite, waarop beeldmateriaal bekeken kan worden door particulieren. Ook werkt het NIBG samen met festivals, om via die weg een groot publiek te kunnen bereiken.

Doelgroepen enstakeholders zijn in het algemeen zeer tevreden over de wijze waarop zij betrokken zijn bij het NIBG.

Dienstverlening door en samenwerking met het NIBG wordt door de doelgroepen over het algemeen als zeer prettig ervaren. Het NIBG is slagvaardig, behulpzaam en heeft veel (unieke) kennis in huis. Partijen waarmee het NIBG samenwerkt ervaren het als prettig dat het NIBG proactief toenadering zoekt richting doelgroepen/sectoren en ondernemerschap toont. Ook ervaren doelgroepen dat zij door het NIBG met open armen worden ontvangen wanneer ze samenwerking opzoeken.

Een regelmatig gehoord geluid onder samenwerkingspartners is wel dat het NIBG soms gezamenlijke projecten kan 'overnemen' in tegenstelling tot puur de samenwerking opzoeken. Sommige van deze samenwerkingspartners zouden graag zien dat het NIBG zich nog meer opstelt als samenwerkingspartner, in plaats van als 'eigenaar' van projecten. Dit zit hem ook deels in hoe projecten naar buiten worden gepresenteerd. Volgens samenwerkingspartners zou hier nog duidelijker gecommuniceerd worden dat projecten een product zijn van een samenwerking, en niet alleen van het NIBG.

Het NIBG herkent dit beeld deels en geeft aan het te kunnen verklaren. Het NIBG geeft aan dat ze juist in staat zijn uiteenlopende partijen aan elkaar te verbinden, maar daarbij vaak wel de regierol te moeten aannemen. Zij ervaren ook dat dit vaak wordt verwacht, bijvoorbeeld in het kader van NDE. Door zijn grootte wordt het NIBG vaak juist ook gezien als de instelling die het beste is geëquipeerd om een project of samenwerking tot een succes te maken.

Doelgroepen zien veel toegevoegde waarde in de maatschappelijke bijdrage van het NIBG. Ze zien het NIBG als een instituut dat een grote bijdrage vervult in het veiligstellen van historisch beeldmateriaal, dat zorgt voor kennisontwikkeling, en duiding geeft aan een veranderend medialandschap.

De doelgroepen en externe stakeholders zien over het algemeen een grote toegevoegde waarde in de maatschappelijke bijdrage van het NIBG. Zo zien doelgroepen en stakeholders dat het NIBG een grote bijdrage vervult, door het veilig stellen van historisch beeldmateriaal. Ook erkennen doelgroepen en stakeholders dat het NIBG veel toevoegt op het vlak van mediawijsheid en in het duiden van de veranderende mediawereld. Het NIBG zou ook zorgen voor cohesie tussen generaties; hedendaags en verleden. Ook zien zij dat het NIBG zorgt voor kennisontwikkeling, bijvoorbeeld op het gebied van *Artificial Intelligence* (AI). Tot slot waarderen stakeholders en doelgroepen dat het NIBG door conservering en preservering het belang benadrukt van audiovisuele media voor democratie en samenleving.

Uit gesprekken met doelgroepen en stakeholders komen drie suggesties naar voren die de maatschappelijke bijdrage van het NIBG zouden kunnen vergroten. Dit zijn het archiveren van (een bredere selectie) commerciële en regionale content, het beter (online) toegankelijk maken van archiefmateriaal voor een groter publiek, en het meer actief verspreiden van de onderwijsactiviteiten over het land.

Drie verbeterpunten die doelgroepen en stakeholders zien voor het vergroten van de maatschappelijke bijdrage van het NIBG zijn het archiveren van meer commercieel en regionaal materiaal, het beschikbaar stellen van meer beeldmateriaal voor een groot publiek, en het actief verspreiden van de onderwijsactiviteiten over het land.

Veel gesprekspartners geven aan dat ze het zonde vinden dat het NIBG een beperkte archieffunctie vervult voor de commerciële en regionale omroepen. Zij geven aan het risico te zien dat er op deze manier een groot en belangrijk deel van de Nederlandse mediageschiedenis verloren kan gaan. Gesprekspartners geven ook aan dat zij het idee hebben dat er bij de commerciële omroepen niet genoeg urgentie is om zelf aan duurzame archivering te doen. Het risico hiervan is dat commercieel materiaal dat van grote historische waarde is niet op een duurzame manier wordt veiliggesteld in een archief.

Het NIBG erkent deze beperking, en ziet zelf ook de waarde in van het archiveren van commercieel en regionaal materiaal. Om die reden archiveren zij nu twee weken per jaar al het commercieel RTV-materiaal van de commerciële omroepen, en voeren zij pilots uit met regionale omroepen. Echter, om meer commerciële en regionale content te kunnen archiveren zijn ook meer middelen nodig. Voor commerciële en regionale omroepen is dit niet iets dat hoog op de prioriteitenlijst staat.

De tweede suggestie voor het vergroten van de maatschappelijke bijdrage van het NIBG is het meer beschikbaar maken van archiefmateriaal voor een groter publiek. Het is voor particulieren nu maar beperkt mogelijk om zelf in het archief van het NIBG te duiken. Veel doelgroepen geven aan dat het de maatschappelijke waarde zou vergroten wanneer het beeldmateriaal nog meer (online) beschikbaar zou komen voor een groot publiek.

De derde suggestie voor het vergroten van de maatschappelijke bijdrage van het NIBG is het meer actief verspreiden van de onderwijsactiviteiten over het land. Gesprekspartners zien een risico dat voornamelijk scholen die in de buurt van het NIBG zijn gevestigd een bezoekje naar het NIBG maken. Door ook workshops online te organiseren, of op scholen zelf, zou het NIBG de onderwijsactiviteiten meer kunnen verspreiden over het land. Dit voorkomt dat alleen scholen in en rondom de randstad gemakkelijk kunnen profiteren van het onderwijsaanbod van het NIBG over mediawijsheid en audiovisueel erfgoed.

Het NIBG erkent deze beperking, en zou ook graag zien dat er meer beeldmateriaal publiekelijk beschikbaar zou komen. Met het project *Beelden voor de Toekomst* heeft het NIBG samen met Nationaal Archief, EYE Film Instituut Nederland en Kennisland, middels een project getracht een belangrijk deel van het Nederlands nationaal erfgoed op audiovisueel gebied te bewaren en beschikbaar te stellen voor toekomstige generaties. Het NIBG zou dit nog veel meer willen doen. Tussen het NIBG en de NPO bestaat spanning over de wijze waarop het NIBG het materiaal wel en niet exploiteert en beschikbaar stelt aan derden.
Zoals eerder genoemd waarderen de meeste doelgroepen en stakeholders de manieren waarop het NIBG maatschappelijke waarde creëert met het archiefmateriaal dat het NIBG tot zijn beschikking heeft. Het NIBG heeft een exploitatietaak, wat inhoudt dat zij audiovisueel materiaal aan zoveel mogelijk gebruikers beschikbaar stellen, zoals mediaprofessionals, onderwijs en wetenschap, culturele instellingen en het algemene publiek. Niet alle doelgroepen en stakeholders delen echter dezelfde mening over de vraag in hoeverre en via welke kanalen het historische materiaal van de publieke omroepen breder beschikbaar moet worden gesteld aan derden. Dit is mede te verklaren door de verschillende belangen die stakeholders en doelgroepen hebben.

Voor de NPO is het vooral van belang dat audiovisuele content goed en veilig wordt opgeslagen. Ook is het voor hen van belang dat de publieke omroepen het materiaal via het NIBG weer snel en accuraat kunnen terugvinden als zij het nodig hebben. De publieke omroepen hechten minder waarde aan een uitgebreide invulling van de exploitatietaak van het NIBG richting andere doelgroepen. Zij zien als risico dat het NIBG te veel de focus legt op deze taak, waardoor er minder aandacht gaat naar de functie van werkarchief voor de publieke omroepen. De andere doelgroepen hebben er juist belang bij dat het NIBG wel (nog) meer aan exploitatie richting deze doelgroepen doet. Hieronder valt bijvoorbeeld het nog meer samenwerken met doelgroepen (door bijvoorbeeld individuele mediaprofessionals te ondersteunen in het vinden van en gebruik maken van archiefmateriaal), of het nog meer publiekelijk beschikbaar maken van archiefmateriaal naar een

breder publiek. Het NIBG geeft aan dat de regelgeving van de NPO het proces van online beschikbaarstelling bemoeilijkt, door hoge eisen te stellen betreffende onder welke voorwaarden het is toegestaan voor een archiefdienst media-aanbod aan derden ter beschikking te stellen. Het NIBG ervaart ook dat er onduidelijkheid bestaat (ook bij rechthebbenden) ten aanzien van 'wat mag'. Door deze tegenstelling in belangen kan er spanning bestaan tussen de NPO en het NIBG. Deze twee partijen zijn hierover blijvend in gesprek om de juiste balans te vinden.

In de evaluatie is naar voren gekomen dat er zorgen bestaan over de mate en snelheid waarin digitalisering van mediahistorisch audiovisueel materiaal momenteel gerealiseerd wordt. Bij het NIBG ligt nog veel materiaal dat niet is gedigitaliseerd, terwijl dit analoge materiaal in zijn huidige vorm niet duurzaam te bewaren, noch eenvoudig publiek beschikbaar te stellen is.

Er zijn door het NIBG naar aanleiding van het BCG onderzoek inventarisaties gemaakt ten behoeve van een mogelijk vervolg op Beelden voor de Toekomst.[57] Een recente inventarisatie door de samenwerkende audiovisuele archieven in Nederland (AVA_Net) wijst op de volgende omvang van urgent (binnen 10 jaar) te digitaliseren collecties (verspreide collecties en collectie NIBG). Het betreft 30.000 - 40.000 uur film, 215.000 - 270.000 uur video en 167.500. - 212.500 uur audio. Het gaat hier voor een belangrijk deel om ‘moeilijke’ bijzondere dragers van het bronmateriaal en verspreide collecties. Het NIBG heeft naar aanleiding van het meerjarenbeleidsplan 2016-2020 aangedrongen op aanvullend incidenteel budget voor de conservering en digitalisering van het archief van de Wereldomroep. Het archief van Radio Nederland Wereldomroep (RNW) is in 2013 aan het NIBG overgedragen. Tot op heden is deze collectie nog niet in zijn geheel gedigitaliseerd. Dit aanvullend budget is niet toegekend aan het NIBG. Naar aanleiding van het rapport van BCG heeft het NIBG onderzocht of er methoden bestaan om met de beperkte capaciteit toch meer te kunnen digitaliseren. Inmiddels investeert het NIBG in een innovatieve techniek waarmee meer kosteneffectief gewerkt kan worden aan het wegwerken van de analoge filmachterstand. Desondanks blijft de realisatie hiervan een zorg voor het NIBG.

3.2. Inspelen op contextuele ontwikkelingen

Het NIBG speelt in op contextuele ontwikkelingen door samenwerkingen aan te gaan met andere organisaties/instituten of individuen.

Het NIBG betrekt de doelgroepen regelmatig bij de activiteiten van het instituut. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de betrokkenheid van het NIBG bij de buitenwereld groot is. Daarnaast betrekt het NIBG doelgroepen en experts bij het opstellen van plannen of beleidsdocumenten, zoals het collectiebeleidsplan, de Dutch Media Week of de nieuwe inrichting van het museum. Gesprekspartners zien dat het NIBG hierin proactief de samenwerking opzoekt. Ook wordt het door de buitenwereld gewaardeerd dat het NIBG actief zijn ruimte openstelt voor relevante evenementen, en daardoor een bijdrage levert aan het samenwerken en delen van informatie.

Het NIBG heeft geen vast adviesorgaan zoals een klankbordgroep of een Raad van Advies. Sommige gesprekspartners geven aan dat een dergelijk orgaan het NIBG zou kunnen helpen bij het vormgeven van hun taakinvulling of bij de selectie voor archivering. Het NIBG is voornemens iets dergelijks te realiseren. Zij zien meerwaarde in een dergelijk orgaan omdat zij advies willen ophalen bij ‘een afspiegeling van de samenleving’.

Doelgroepen en stakeholders zien dat het NIBG goed op te hoogte is van relevante ontwikkelingen in het veld.

[57] Boston Consulting Group, Financieel onderzoek Beeld en Geluid, 2016.

Gesprekspartners zijn zeer te spreken over de kennis binnen het NIBG over de belangrijke (snelle) ontwikkelingen in het medialandschap. Ook zou het NIBG goed op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in de wetenschap.

3.3. Maatschappelijke waardecreatie en sturing

Om de prestaties op het gebied van de maatschappelijke waarde te operationaliseren maakt het NIBG gebruik van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). Deze KPI's betreffen zowel kwalitatieve als kwantitatieve indicatoren.
Het NIBG werkt sinds 2018 met KPI's. Voor alle vijf doelgroepen zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve KPI's opgesteld. Het NIBG is sinds 2018 geleidelijk aan gaan werken met KPI's. Eerst zijn voor de doelgroep particulieren KPI's geïntroduceerd en daarna gradueel voor de andere doelgroepen.

Voorbeelden van de KPI's per doelgroep zijn:

- **Mediaprofessionals:** Licentieomzet, inkomsten door derden, samenwerking met festivals, hoeveel en hoe goed verloopt het, aantal downloads, aantal documentairemakers waarmee actief gewerkt wordt, aantal projecten waarin nieuwe werken worden gemaakt in opdracht van het NIBG met partners en fondsen, et cetera.
- **Onderwijs:** Aantal leerlingen dat workshops bijwoont/museum bezoekt**,** kwaliteit onderwijsaanbod op gebied van mediawijsheid, gebruik van speciaal voor onderwijs gecureerde collectie.
- **Particulieren:** Naamsbekendheid, bezoekersaantallen, media-aandacht, evenementen gericht op nieuwe doelgroepen, online bereik, mediawijsheid.
- **Erfgoedprofessionals:** Betrokkenheid bij activiteiten die bijdragen aan uitvoering van Nationale Strategie Digitaal Erfgoed, aantal erfgoedpartijen die archiefdienstverlening afnemen, aantal deelnemers aan trainingen en cursussen, actieve betrokkenheid AVA_Net leden bij trendmonitors en bijeenkomsten.
- **Onderzoek:** Samenwerking met alle Nederlandse Universiteiten op gebied van geesteswetenschappen en informatica, betrokkenheid bij nationale AI Coalitie, Nationale Wetenschapsagenda, aantal downloads van publicaties op publicatieplatform, actief gebruik van de Media Suite door onderzoekers.

Naast deze doelgroep-KPI's hanteert het NIBG ook strategische KPI's, afdeling-KPI's en interne KPI's.

Uit documentatie en gesprekken wordt (nog) niet duidelijk hoe wordt geanalyseerd of de te bereiken doelen in voldoende mate worden bereikt. Ook is niet duidelijk op welke wijze het NIBG gebruik maakt van deze waarden als sturingsinstrument, en op welke wijze het NIBG eigen kwaliteitsniveaus vaststelt.
Het NIBG geeft aan dat de KPI's worden gebruikt als instrument om de prestaties en impact van het NIBG te monitoren met als doelstelling om deze te verbeteren. Door het opstellen van realistische doelstellingen, het uitvoeren van activiteitenplannen en het monitoren van de voortgang, is het voor het NIBG mogelijk nog meer grip op de diverse processen te krijgen, en zo nodig bij te sturen.

Het is voor de onderzoekers nog niet helemaal duidelijk hoe wordt geanalyseerd of de te bereiken doelen in voldoende mate worden bereikt. Ook is niet duidelijk op welke wijze het NIBG gebruik maakt van deze waarden als sturingsinstrument, en op welke wijze het NIBG eigen kwaliteitsniveaus vaststelt. Zo is uit documentatie af te leiden dat er wordt gestuurd op het actief samenwerken met vijf documentairemakers. Het is onduidelijk waarom hier door het NIBG is gekozen voor dit aantal, en wat dit zegt over de maatschappelijke bijdrage. Ook is onduidelijk of dit target voor de jaren in de evaluatieperiode behaald is, of welke eventuele progressie te meten is. Tot slot ontbreekt informatie over strategische bijsturing op basis van het wel of niet behalen van deze targets.

Het NIBG herkent dat het systematisch werken met deze KPI's nog beter gestructureerd en transparanter kan en geeft aan dat een verklaring is dat het NIBG pas sinds 2019 structureel met KPI's werkt. Er is nog geen goede methode gevolgen om hier terugkoppeling op te geven, maar het NIBG is hier naar eigen zeggen wel mee bezig.

3.4. Financiële waardecreatie

Er zijn een aantal typen dienstverlening waarvoor het NIBG een financiële vergoeding in de vorm van een tarief vraagt. Deze typen dienstverlening zijn; media-archivering, aanvragen en downloaden van archiefmateriaal, workshops en trainingen. Tarieven worden bepaald aan de hand van een aantal factoren, waaronder de kosten om de desbetreffende dienst te leveren, wie de klant is (publiek of privaat, cultuur/media of anderszins), de marktconformiteit van de tarieven, en in het geval van archivering wat het NIBG zelf met het materiaal kan/mag.

Media-archivering

Voor archiefdiensten aan commerciële instellingen wordt een integrale kostprijs gehanteerd (hiervoor is onderzoek gedaan naar de toerekening van kosten: fte, techniek, service, et cetera) met daar bovenop een in de branche gebruikelijke winstmarge in verband met de staatssteunregels. Voor overheidsorganisaties of instellingen die op grond van vergelijkbare wetgeving als het NIBG subsidie ontvangen gelden soms vrijstellingen.

Dienstverlening

De volgende typen kosten worden doorberekend bij het bepalen van de kosten van een dienst:

- **Licentiekosten**. De vergoeding die de eigenaar van het materiaal voor gebruik in rekening brengt.
- **Behandelingskosten.** De vergoeding voor het verwerken van licentieaanvragen en opstellen van of bemiddelen bij een licentiecontract.
- **Researchkosten.** Gespecialiseerde medewerkers van het NIBG kunnen desgewenst met de aanvrager op zoek gaan naar het gewenste materiaal.
- **Technische kosten.** Bijvoorbeeld vergoeding voor het downloaden.

Licentietarieven worden in overleg met werkgroep sales (PO) en na toetsing in de markt vastgesteld en aan het Commissariaat voor de Media (CvdM) voorgelegd. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen tarieven voor publieke omroepen en tarieven voor de collectie van het NIBG. De kosten worden jaarlijks herzien. Rechthebbenden ontvangen een licentieafdracht voor het betaalde tarief. Er is een tarieflijst voor technische kosten en behandelings- en researchkosten die worden berekend voor het verkrijgen en downloaden van materiaal. Deze tarieven worden getoetst aan de markt en jaarlijks herzien.

Downloaden documenten

Het NIBG maakt bij tarieven voor downloaden onderscheid tussen commerciële partijen die beeldmateriaal afnemen, of non-commerciële partijen. De tarieven voor non-commerciële partijen liggen vaak op 50% van het tarief voor commerciële partijen. Er is een tarieflijst voor het downloaden van documenten. Kosten worden jaarlijks herzien en aangepast aan de markt.

Workshops/trainingen

Voor educatieve workshops en trainingen wordt een marktconform tarief berekend, dat jaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast wordt aan fondsenwerving gedaan voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Voor de workshops zoals Fake News ligt het tarief bijvoorbeeld op €250,- per klas.

De wijze waarop het NIBG zijn tarieven opbouwt, en hierbij ook financiële waardecreatie van derden meeneemt, lijkt rechtmatig. Nagenoeg alle gesprekspartners die hier zicht op hebben, kunnen zich goed vinden in de wijze waarop het NIBG zijn tarieven samenstelt. Eén kritisch geluid komt naar voren; de vergoeding die wordt gevraagd voor workshops aan scholen zou de maatschappelijke bijdrage richting het onderwijs in de weg kunnen zitten.

Uit gesprekken zijn nauwelijks kritische geluiden naar voren gekomen over de tarieven van het NIBG, of de wijze waarop het NIBG financiële waardecreatie door derden meeneemt in zijn tarieven. Slechts één kritisch geluid komt naar voren. Gesprekspartners voorzien dat (de hoogte van) het tarief voor workshops voor scholen in de weg kan zitten bij het bewerkstelligen van een grote maatschappelijke bijdrage van het NIBG richting het onderwijs. Niet alle scholen kunnen het zich veroorloven om zo'n workshop af te nemen bij het NIBG. Tegelijkertijd geeft het NIBG aan dat de tarieven voor workshops aan scholen wel marktconform zijn.

3.5. Het NIBG in een internationaal perspectief

Op basis van de internationale vergelijking kunnen geen conclusies getrokken worden over welk instituut de 'grootste maatschappelijke waarde' heeft. Wel is het interessant om te vergelijken in hoeverre de instituten activiteiten verrichten voor welke doelgroepen.

In de internationale vergelijking wordt het NIBG op verschillende punten vergeleken met drie instituten uit andere landen. We hebben in totaal drie audiovisuele en omroeparchieven opgenomen, namelijk het Meemoo uit België[58], het INA uit Frankrijk[59], en het ACMI uit Australië[60]. Een selectiecriterium was dat de instituten min- of meer dezelfde kernfuncties als het NIBG hadden, zodat er in de vergelijking gekeken kon worden naar de verschillende manieren waarop de instituten invulling en uitvoering geven aan deze kernfuncties. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de maatschappelijke bijdrage die de instituten bereiken. Dit doen we aan de hand van de vijf doelgroepen:

- **Particulieren**. Wanneer gekeken wordt naar de maatschappelijke waarde voor particulieren, dan valt het op dat het NIBG en het ACMI de enige zijn met een museumfunctie. Verder valt op dat het INA van de vier instituten het meeste online materiaal publiekelijk beschikbaar kan stellen. Dit kan verklaard worden door de *dépôt légal* status van het Franse instituut. Het NIBG, het Meemoo en het ACMI zijn meer beperkt in de hoeveelheid online materiaal die zij beschikbaar kunnen stellen aan particulieren.
- **Onderwijs**. In de vergelijking valt op dat het NIBG relatief veel activiteiten verricht voor de doelgroep 'onderwijs'. Zo vervullen het INA en het ACMI een meer beperkte rol op het gebied van mediawijsheid. Alle vier de instituten bieden workshops aan, maar niet bij alle instituten gaan deze workshops over mediawijsheid.
- **Erfgoedinstellingen.** In vergelijking met het ACMI en het INA, verrichten het Meemoo en het NIBG relatief veel activiteiten op het gebied van erfgoed. Zo delen zij expertise en ervaringen met erfgoedprofessionals, bieden zij archiveringsdiensten aan erfgoedpartijen aan en dragen ze bij aan innovatie van de media-erfgoedsector.
- **Onderzoek.** Uit de vergelijking is gebleken dat alle instituten actief zijn op het thema onderzoek. Zo verrichten alle drie de instituten activiteiten om een goede toegang te bieden tot audiovisuele bronnen voor gebruik in onderzoek. Het NIBG heeft net als het ACMI veel samenwerkingen/partnerships met universiteiten.

[58] https://meemoo.be/nl.
[59] https://institut.ina.fr/.
[60] https://www.acmi.net.au/.

- **Mediaprofessionals.** Het NIBG heeft, net als het INA, een platform speciaal voor mediaprofessionals. Dit hebben het Meemoo en het ACMI niet. Het NIBG, het Meemoo en het ACMI werken veel samen met makers. Deze drie instituten organiseren ook geregeld evenementen voor makers.

3.6. Concluderend

Het NIBG heeft verschillende wijzen om zijn maatschappelijke bijdrage te beschrijven/definiëren. Uit de missie en visie valt te destilleren dat het NIBG zijn maatschappelijke bijdrage ziet als het levend houden van de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid. Daarnaast zien ze als hun taak/missie om het voor iedereen mogelijk te maken om hiermee te leren, ervaren en creëren. Dit doet het NIBG door samen met en vóór een aantal doelgroepen werkzaamheden te verrichten die inspelen op de behoeften en wensen van deze doelgroepen rondom bewaren en 'in leven houden' van audiovisueel erfgoed.

Het NIBG betrekt de doelgroepen op diverse manieren: door input te vragen, samen te werken, en feedback op te halen. Dit doen ze met samenwerkingspartners en anderszins betrokkenen in de doelgroepen *erfgoedprofessionals, mediaprofessionals, onderzoek, onderwijs, en particulieren*. Deze doelgroepen worden ook geraadpleegd met het doel om input over contextuele ontwikkelingen te delen. Doelgroepen zouden nog structureler kunnen worden betrokken bij de strategische invulling van de activiteiten van het NIBG door middel van een adviesraad.

Het NIBG vervult een waardevolle rol in samenwerkingsverbanden, zoals het NDE. Het NIBG wordt gezien als een samenwerkingspartner met veel slagkracht die proactief te werk gaat, en die over veel kennis en ervaring beschikt.

Het is nog niet mogelijk om de maatschappelijke waarde van het NIBG uit te drukken in kwantitatieve waarde. Sinds 2018 werkt het NIBG met doelgroep-KPI's, maar het is nog beperkt inzichtelijk op basis waarvan deze bepaald worden, of ze gehaald worden, en of er strategisch op gestuurd wordt.

Doelgroepen en samenwerkingspartners zien een grote toegevoegde waarde in de maatschappelijke bijdrage van het NIBG. Zo zien zij dat het NIBG een bijdrage vervult door het veilig stellen van historisch beeldmateriaal. Daarnaast zorgt het NIBG voor kennisontwikkeling (bijvoorbeeld op het gebied van *Artificial Intelligence)*, draagt het bij aan mediawijsheid in Nederland, en vervult het instituut een belangrijke taak in het duiden van het veranderende medialandschap. Tot slot waarderen stakeholders en doelgroepen dat het NIBG door conservatie en preservatie het belang benadrukt van audiovisuele media voor democratie en samenleving.

Buitenstaanders zien een aantal mogelijkheden om de maatschappelijke bijdrage van het NIBG verder te vergroten. Zo zou een grotere beschikbaarstelling van archiefmateriaal de maatschappelijke bijdrage naar particulieren vergroten. Het NIBG heeft deze wens, maar geeft aan hierin beperkt te worden door auteurs- en producentenrechten en beleid en regelgeving van de NPO. Daarnaast zien stakeholders dat het NIBG een grotere maatschappelijke bijdrage zou kunnen realiseren op het gebied van cultureel erfgoed wanneer het meer structureel commercieel en regionaal materiaal zou archiveren. Ook deze wens wordt gedeeld door het NIBG, maar het instituut geeft aan dat hierbij financiële middelen een knelpunt vormen. Tot slot zou het NIBG de onderwijsactiviteiten meer actief kunnen verspreiden over het land.

4. Governance

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de governance van het NIBG functioneert. We behandelen allereerst de inrichting van het NIBG zelf (paragraaf 4.1), vervolgens beschrijven we de wijze waarop het NIBG de buitenwereld betrekt (paragraaf 4.2) en de relatie van het NIBG ten opzichte van de NPO (paragraaf 4.3) en het ministerie van OCW (paragraaf 4.4). Tot slot zetten we de governance van het NIBG in een internationaal perspectief (paragraaf 4.5) en beantwoorden we de vraag die in dit hoofdstuk centraal staat (paragraaf 4.6).

4.1. Inrichting van het NIBG

Het NIBG heeft de afgelopen jaren een aantal wijzigingen doorgevoerd in de eigen organisatie die een positieve uitwerking hebben gehad op het functioneren van het NIBG. De nieuwe inrichting van de organisatie (matrix) sluit aan bij de doelgroepen van het NIBG en de behoeften van werknemers.

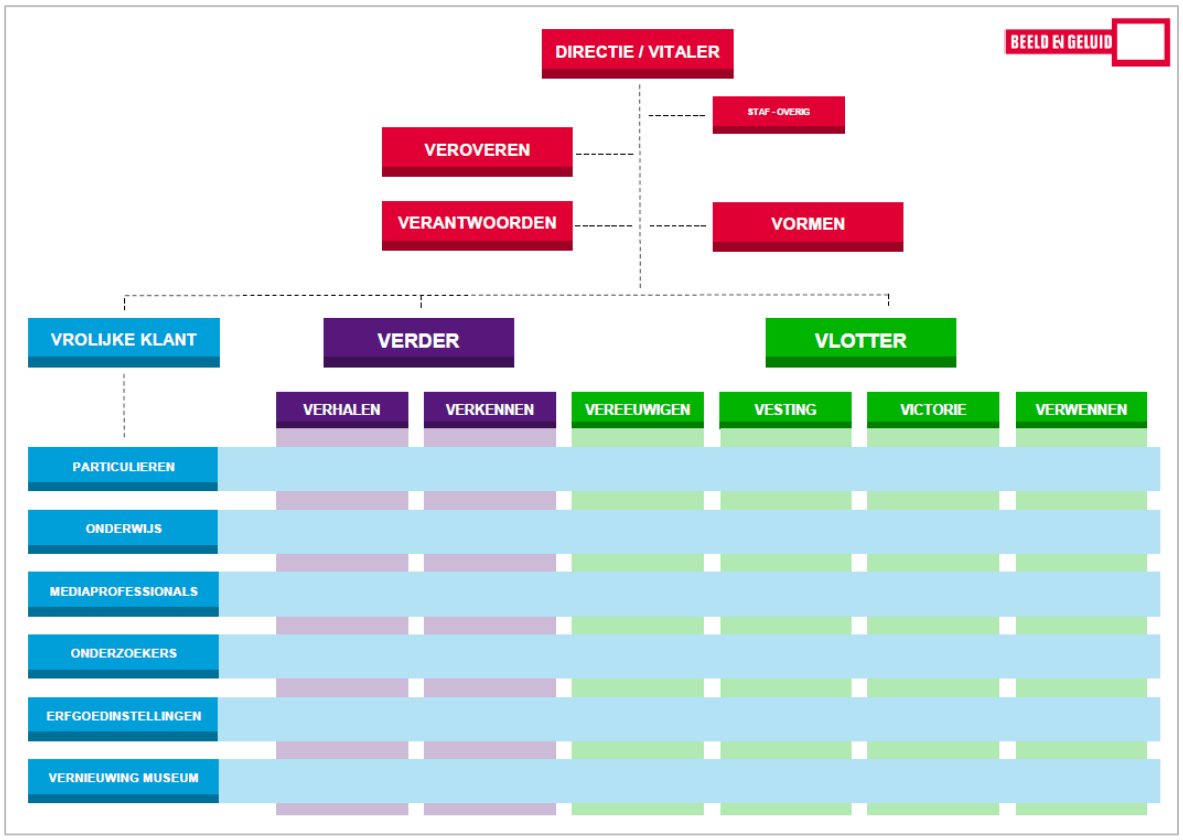
Het NIBG is een stichting waarvan het bestuur is opgedragen aan de algemeen directeur. De stichting heeft een Raad van Toezicht die toeziet op het beleid van de algemeen directeur en de gang van zaken binnen de stichting. Het NIBG geeft aan te werken volgens de verschillende governance codes, zoals de governance code cultuur, de fair practice code en de code diversiteit en inclusie.

In 2019 heeft het NIBG na een pilot een nieuwe organisatie-inrichting vastgesteld. De reden om voor deze nieuwe inrichting te kiezen, lag in de wens van het NIBG om meer doelgroepgericht te werken. Het NIBG wilde inspelen op de ‘behoefte van hun klanten’. Het NIBG onderscheidt, zoals ook beschreven in het vorige hoofdstuk, verschillende doelgroepen en wilde de kennis over deze doelgroepen binnen afdelingen borgen en daarnaast ook de kennis over de resources die nodig zijn om deze doelgroepen te bedienen binnen de verschillende afdelingen beschikbaar stellen. Daarnaast wil het NIBG met de nieuwe organisatie-inrichting beter kunnen inspelen op ‘de invloed van de digitalisering van de media, waardoor traditionele grenzen tussen domeinen en instituten vervagen of zelfs verdwijnen’.

De nieuwe organisatie-inrichting heeft de vorm van een matrix. Een werknemer werkt zowel in een horizontale als een verticale ‘afdeling’:

- De inhoudelijke en strategische sturing wordt georganiseerd vanuit de **doelgroepteams**, bestaande uit een doelgroepeigenaar, een aantal productmanagers en een marketeer per doelgroep. De doelgroepeigenaren en productmanagers zijn beleid-, budget- en resultaatverantwoordelijk en samen vormen zij de afdeling ‘Vrolijke klant’. Zij maken de jaarplannen en activiteiten, die vervolgens in multidisciplinaire teams en vanuit de afdelingen bezet, uitgevoerd en ingevuld worden (horizontaal).
- De resources om het aanbod te ontwikkelen en leveren wordt geboden vanuit de **afdelingen** ‘Verder’ en ‘Vlotter’ (verticaal).

Daarnaast werken enkele werknemers buiten de matrix, zoals de directie, HR, secretariaat en de financiële afdeling. Zij vormen de afdelingen ‘Vitaler’, ‘Veroveren’, ‘Verantwoorden’ en ‘Vormen’.



Figuur 1: De nieuwe organisatie-inrichting van het NIBG (matrix).

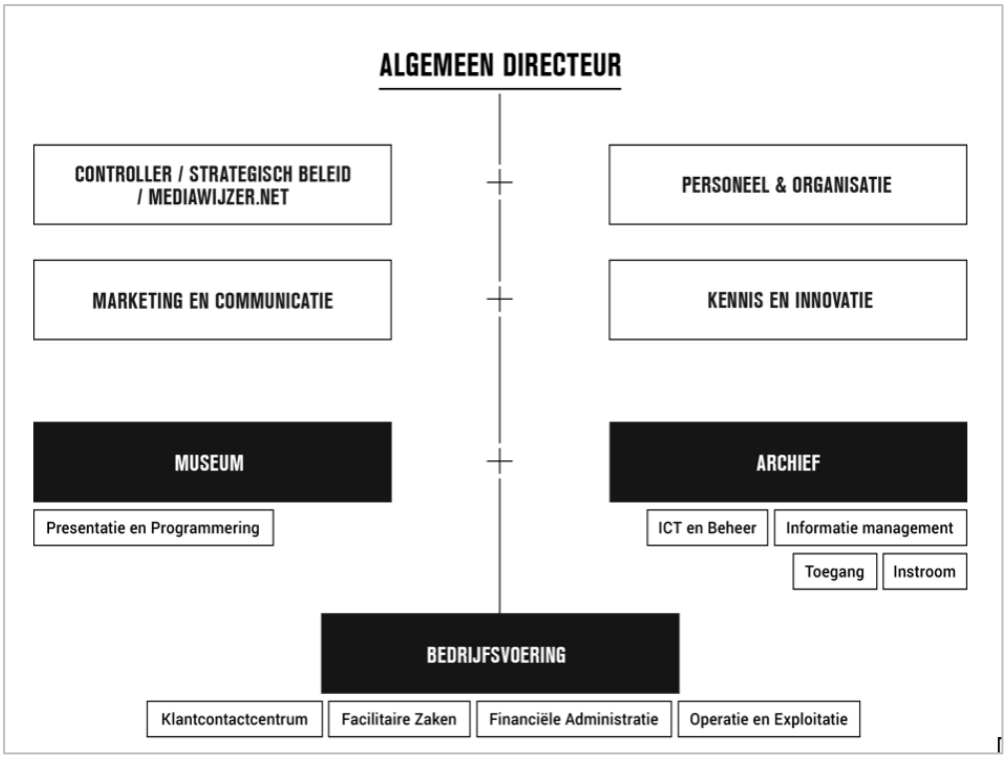
De nieuwe organisatie voorziet volgens het NIBG in een behoefte aan creatieve en flexibele teams waarin functionele expertise wordt samengebracht ten behoeve van een heldere focus op een doelgroep, product, dienst of project. Daarnaast wil het NIBG met deze structuur het ondernemerschap van hun medewerkers benadrukken. De verantwoordelijkheden zijn lager in de organisatie belegd en (strategische) besluiten kunnen op verschillende niveaus in de organisatie genomen worden. Om ervoor te zorgen dat men binnen de organisatie op de hoogte is van de strategieën, worden vijf overlegsoorten gehanteerd, die zich van elkaar onderscheiden door hun inhoudelijke focus:

- Kwartaaloverleg;
- InVormatie-overleg;
- Doelgroepoverleg;
- Redactieoverleg;
- Information Government Board.

Medewerkers van het NIBG zijn positief over de nieuwe organisatie-inrichting en geven aan dat de matrix-indeling past bij de dagelijkse realiteit van hun werkzaamheden. Ze benoemen als positief punt dat de kennis over zowel doelgroepen als meer praktische kennis (zoals technische of archiefkennis) geborgd is binnen een team. Bovendien wordt deze structuur als minder hiërarchisch ervaren.

De verschillende doelgroepen hebben in de gesprekken ook blijk gegeven van het feit dat zij een duidelijk aanspreekpunt hebben binnen de organisatie van het NIBG en geven veelal aan dat zij het gevoel hebben dat hun aanspreekpunt goed weet wat er speelt binnen het veld van de betreffende doelgroep en bovendien ook intern weet ‘hoe de hazen lopen’.

De oude inrichting van het NIBG (voor 2019) was gebaseerd op drie pijlers, zijnde archief en museum (‘de belangrijkste taken’ van het NIBG) en de interne bedrijfsvoering.



Figuur 2: Oude organisatie-inrichting van het NIBG.

Deze organisatie-inrichting was volgens het NIBG niet meer geschikt, omdat deze 'naar binnen gericht' was. Ook andere gesprekspartners hebben aangegeven dat het NIBG de afgelopen jaren steeds meer naar buiten gericht is geworden.

4.2. De Raad van Toezicht

De verandering in de statuten van het NIBG met betrekking tot de Raad van Toezicht draagt bij aan de onafhankelijkheid ten opzichte van de NPO.

De Raad van Toezicht (momenteel zeven leden en één voorzitter)[61] heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Algemeen Directeur en de gang van zaken binnen de stichting. Daarnaast kan de Raad van Toezicht de Algemeen Directeur benoemen, ontslaan en schorsen en stelt de Raad van Toezicht het meerjarenplan van het NIBG vast.[62] De voorzitter van de Raad van Toezicht wordt benoemd door het ministerie van OCW.[63] De overige leden worden benoemd door de Raad van Toezicht zelf.[64]

In de statuten is bepaald dat de leden van de Raad van Toezicht deskundig dienen te zijn op het gebied waarop het NIBG werkzaam is.[65] Het NIBG geeft aan dat de samenstelling van de Raad van Toezicht representatief is voor de belangrijkste stakeholdergroepen (publieke en commerciële media, onderwijs en onderzoek, erfgoed, pers en journalistiek).

[61] https://www.beeldengeluid.nl/organisatie/raad-van-toezicht-en-directie.
[62] Artikel 7 Statuten NIBG.
[63] Artikel 5 lid 3 sub a Statuten NIBG.
[64] Artikel 5 lid 3 sub b Statuten NIBG.
[65] Artikel 5 lid 2 Statuten NIBG.

Tot 2019 had de NPO een benoemingsrecht in de Raad van Toezicht, waardoor de NPO drie leden van de Raad van Toezicht van het NIBG kon benoemen, met als doel toezicht te kunnen blijven houden op het eigen werkarchief (onder beheer van het NIBG). Na overleg tussen de NPO en het NIBG is in februari 2019 een statutenwijziging doorgevoerd, met als doel een onafhankelijke positie van het NIBG ten opzichte van de NPO te kunnen waarborgen. De huidige governance-inzichten stonden volgens partijen op gespannen voet met de benoemingsrechten van de NPO. Sinds februari 2019 is in de statuten beschreven dat 'het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van het NIBG onverenigbaar is met het bestuurslidmaatschap van, een lidmaatschap van de Raad van Toezicht van of een dienstverband bij een publieke of commerciële op Nederland gerichte lineaire of non-lineaire omroep, wanneer dit een goede vervulling van de functie door het lid of de onafhankelijkheid van het lid in de weg kan staan'.[66] Naast deze statutenwijziging, hebben het NIBG en de NPO op basis van hun gesprekken een beleidsbrief opgesteld voor het ministerie van OCW, waarin zij het ministerie in kennis stellen van hun gezamenlijke uitgangspunten rondom de governance en waarin zij de noodzaak om de taak van het NIBG nauwkeuriger te formuleren in de Mediawet, onder de aandacht brengen.[67]

De reden voor de statutenwijziging lag met name in de wens om de onafhankelijkheid van het NIBG te waarborgen, omdat de NPO (en andere omroepen) en het NIBG verschillende belangen hebben. Waar de NPO en de omroepen voornamelijk een belang hebben bij de klassieke archieftaken van het NIBG, strekken de belangen van het NIBG zich verder uit, bijvoorbeeld vanwege de exploitatie van het archief via het museum en het onderwijs.

Meerdere gesprekspartners geven aan dat de statutenwijziging met betrekking tot de benoeming van leden van de Raad van Toezicht een positieve invloed heeft gehad op de onafhankelijkheid van het NIBG ten opzichte van de NPO, vooral ook omdat dit het gesprek met de NPO over de taken, rollen en onafhankelijkheid heeft geopend. Tegelijkertijd wordt benoemd dat de NPO een belangrijke partner of adviseur is voor het NIBG en dat het NIBG de NPO daarom wel anderszins bij het instituut dient te betrekken.

Gesprekspartners binnen het NIBG geven aan dat de statutenwijziging een positieve invloed heeft gehad op de relatie tussen de NPO en het NIBG. Dankzij de gesprekken die zijn gevoerd en de afspraken die op basis daarvan zijn gemaakt, weten partijen elkaar nu goed te vinden.

4.3. Het NIBG en de buitenwereld

Het NIBG heeft tot slot goed contact met de buitenwereld. De toegevoegde waarde van kennis van buiten zou in de organisatie verder ingebed kunnen worden door bijvoorbeeld één of enkele adviserende organen in te stellen (bijvoorbeeld per doelgroep), waarbij het niet de bedoeling is dat dit orgaan in de praktijk een obstakel blijkt in plaats van een toegevoegde waarde.

Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 3, werkt het NIBG doelgroepgericht. Op basis van het *User Driven Innovation Principle* betrekt het NIBG zijn vijf doelgroepen op verschillende wijzen bij zijn planvorming en activiteiten. Een aantal voorbeelden:

- De content voor het nieuwe museum wordt gemaakt in samenwerking met experts;
- De organisatie van de Dutch Media Week kent een adviesraad;
- Het collectiebeleidsplan (d.d. 2019) is tot stand gekomen in samenwerking met wetenschappers;

[66] Artikel 5 lid 6 Statuten NIBG.
[67] Brief van NPO en NIBG aan minister Slob d.d. 12 februari 2019 betreffende de gezamenlijke uitgangspunten NIBG en NPO. OCW heeft aangegeven dat deze brief zal worden betrokken bij de gesprekken die OCW en NIBG in 2021 gaan voeren t.a.v. het concretiseren van het takenpakket van het NIBG in relatie tot de Mediawet.

- Voor de doelgroepen Mediaprofessionals en Onderzoek bestaan er gebruikersgroepen die feedback leveren op de producten die zij gebruiken (DAAN en de MediaSuite).
- Onder docenten, leerlingen en particulieren (zoals bezoekers van het museum) worden veldonderzoeken verricht, bijvoorbeeld een concept- en prototypetest ten behoeve van de museumvernieuwing, onderzoek naar de contentstrategie voor het nieuwe onderwijsmediaplatform en onderzoek naar het vernieuwde beeldengeluid.nl.

Gesprekspartners buiten het NIBG hebben aangegeven dat de betrokkenheid van het NIBG bij de buitenwereld groot is en dat die betrokkenheid de afgelopen jaren ook groter is geworden. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd dat het NIBG goed op de hoogte is van relevante ontwikkelingen in de wetenschap en proactief samenwerking zoekt. Daarnaast geven mediaprofessionals aan met open armen te worden ontvangen.

Het NIBG is daarnaast lid van vele nationale en internationale gremia op het gebied van digitaal audiovisueel erfgoed, waar kennis en ervaring wordt uitgewisseld met de buitenwereld. In enkele van deze gremia heeft het NIBG ook bestuurlijke betrokkenheid. Een aantal voorbeelden:

- IIPC (International Internet Preservation Consortium);
- EFgamp (European Federation of Game Archives);
- AMIA (The Association of Moving Image Archivists) - ook bestuurlijke betrokkenheid;
- OpenGLAM;
- OPF (Open Preservation Foundation);
- FIAT/IFTA (Internationale Federatie van Televisie Archieven) - ook bestuurlijke betrokkenheid;
- IASA (International Association of Sound and Audiovisual Archives) - ook bestuurlijke betrokkenheid;
- Europeana - ook bestuurlijke betrokkenheid;
- Wikimedia Nederland;
- Open Nederland;
- Nationale AI Coalitie - ook bestuurlijke betrokkenheid.

Het NIBG heeft geen vast adviesorgaan zoals een klankbordgroep of een Raad van Advies. Wel heeft het NIBG zich voorgenomen om vaste klankbordgroepen in te richten, waarin zaken door hun ‘klanten’ getoetst kunnen worden om vervolgens aan de hand van de daar verkregen informatie de activiteiten aan te passen. Het NIBG benoemt dat de doelgroepen sterk van elkaar verschillen, waardoor het niet logisch is om steeds dezelfde aanpak te kiezen wanneer doelgroepen worden betrokken bij het ontwikkelen van activiteiten.

Een aantal gesprekspartners heeft benoemd dat een vast adviesorgaan, zoals een klankbordgroep of een Raad van Advies het NIBG zou kunnen helpen bij het vormgeven van (vernieuwde) selectiecriteria voor archivering, omdat zij het belangrijk vinden dat ook regionale, commerciële en bijvoorbeeld *web-only* content wordt gearchiveerd. Zij stellen de vraag of het NIBG niet selectiever zou moeten zijn bij het archiveren van landelijke content om ruimte te maken voor een selectie regionale/commerciële/*web-only* content.[68] Het is volgens deze gesprekspartners belangrijk om externe (wetenschappelijke) adviezen en informatie op te halen, zodat de maatschappelijk meest relevante content wordt opgeslagen waarmee een goede afspiegeling van de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid kan worden gevormd.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat elke pilot langs zo’n adviesraad moet; het NIBG moet een zekere vrijheid en ook slagkracht behouden. Juist ook vanwege de snelle maatschappelijke ontwikkelingen in de mediawereld. Zo’n adviesraad moet vooral toegevoegde waarde hebben voor het NIBG en geen extra obstakel blijken.

[68] Het NIBG plaatst hierbij overigens de kanttekening dat het selecteren van landelijke publieke content niet zal leiden tot meer ruimte (in capaciteit) voor de archivering van regionale/commerciële/web-only content, omdat selectie meer tijd kost dan integrale archivering.

4.4. Relatie tot de NPO

De relatie tussen de NPO en het NIBG is de afgelopen jaren nader uitgewerkt en volgens de partijen verzakelijkt en verbeterd. Wel blijft er spanning bestaan vanwege de verschillende belangen bij de archivering en exploitatie van landelijk publiek materiaal.

Het NIBG en de NPO hebben hun relatie uitgewerkt in een tweetal overeenkomsten:

- Een **dienstverleningsovereenkomst**, waarin uitgangspunten en randvoorwaarden voor dienstverlening en de wijze van dienstverlening zijn vastgesteld (2017).
- Een **archiefovereenkomst**, waarin het archiefbeheer, de toegang voor educatieve doeleinden, de toegang voor culturele doeleinden, de toegang voor onderzoeksdoeleinden en een aantal algemene bepalingen zijn vastgelegd (2015).

De relatie tussen de NPO en het NIBG is in februari 2019 in een **beleidsbrief** aan het ministerie van OCW nader beschreven. In deze brief zijn uitgangspunten geformuleerd rondom de rollen, taken en waarborgen, evenals enkele vragen en aanbevelingen aan het ministerie van OCW. De aanleiding voor de beleidsbrief was met name de veranderingen omtrent de rol van de NPO in de Raad van Toezicht van het NIBG. In deze beleidsbrief is bijvoorbeeld beschreven dat de mediawettelijke begrippen instandhouding en exploitatie bijvoorbeeld de digitalisering, duurzame digitale archivering, het garanderen van de vindbaarheid en het faciliteren van (her)gebruik van de audiovisuele producties door de landelijke publieke omroeporganisaties omvatten. Daarnaast zijn waarborgen omschreven die verbonden zijn aan de ter beschikking stelling van materiaal van de NPO aan het NIBG. Denk bijvoorbeeld aan de waarborg dat de NPO en het NIBG per concessiebeleidsperiode (of vaker indien nodig) gezamenlijk vaststellen welk programmamateriaal de landelijke publieke media-instellingen beschikbaar stellen aan het NIBG en de wijze waarop. En dat de meerjarenplannen van het NIBG worden afgestemd op het concessiebeleidsplan voor de landelijke publieke mediadienst.

Beide partijen geven aan dat de relatie tussen het NIBG en de NPO de afgelopen jaren is versterkt, verzakelijkt en verduidelijkt. De gesprekken die de partijen hebben gevoerd hebben geleid tot meer duidelijkheid, wat als een positieve ontwikkeling wordt ervaren. Het NIBG geeft verder aan dat er steeds meer sprake is van kennisuitwisseling, waardoor partijen elkaar beter begrijpen. Volgens het NIBG blijft het lastig om met de NPO af te stemmen over het online ter beschikking stellen van omroepmateriaal. De belangen hieromtrent lopen sterk uiteen waardoor volgens het NIBG een vorm van concurrentie tussen de organisaties ontstaat, die het vergroten van maatschappelijke meerwaarde volgens het NIBG in de weg staat. Het NIBG wordt naar eigen zeggen gezien als het loket voor fragmentverkoop, terwijl NIBG bijvoorbeeld nog geen rol heeft in een recent opgerichte rechtenentiteit van de NPO (Dutch Core).[69] Ook zou de technische infrastructuur en expertise van het archief bij Uitzending Gemist en NPO-start volgens het NIBG veel efficiënter kunnen worden ingezet. Op dit moment worden volgens het NIBG veel functies onnodig dubbel uitgevoerd. Daarnaast hebben makers vragen omtrent de financiële afdrachten die voortvloeien uit fragmentverkoop. Deze financiële afdrachten naar derden rechthebbenden worden door de omroepen uitgevoerd en hier heeft het NIBG geen inzage in.

[69] Dutch Core is een entiteit die door NPO is opgericht als organisatie voor de NPO en omroepen op het gebied van rechtenmanagement en exploitatie. Dutch Core zorgt ervoor dat de rechteninformatie van de programma's worden vastgelegd en beheerd ten behoeve van uitzending, distributie en exploitatie.

4.5. Relatie tot het ministerie van OCW

De relatie tussen het NIBG en het ministerie van OCW is goed, maar er is behoefte aan een operationalisering van de wettelijke taken en afspraken over onderlinge communicatie.

Het NIBG ontvangt structurele subsidie van het ministerie van OCW om de wettelijke taken (Mediawet en Erfgoedwet) uit te voeren. Daarnaast verstrekt het ministerie van OCW soms projectsubsidies voor specifieke projecten, zoals Beelden voor de Toekomst of Netwerk Mediawijsheid. Het NIBG ontvangt ook subsidies van andere publieke organisaties, zoals de gemeente Hilversum en de Europese Commissie.

Het ministerie van OCW is betrokken bij de planning- en verantwoordingscyclus van het NIBG. In de praktijk overleggen OCW en het NIBG over de jaarplannen en de jaarverslagen en ad hoc over bijvoorbeeld nieuwe plannen van het NIBG. Daarnaast is recentelijk een 'benen-op-tafel-overleg' geïnitieerd door OCW om belangrijke ontwikkelingen te bespreken.

De eisen en verwachtingen van het ministerie van OCW omtrent het uitvoeren van de wettelijke taken zijn niet nader uitgewerkt. Beide partijen geven enerzijds aan de vrijheid van het NIBG te willen behouden, maar benoemen anderzijds dat er onduidelijkheid bestaat over de wijze waarop het NIBG de wettelijke taak zou moeten opvatten. Zowel OCW als het NIBG geven aan tot op zekere hoogte behoefte te hebben aan een operationalisering van de taken die het NIBG minimaal zou moeten vervullen.

Beide partijen geven aan dat de relatie goed is; er is vertrouwen in elkaar en men weet elkaar te vinden bij vragen. Beide partijen benoemen wel dat ze elkaar nog meer zouden kunnen versterken in meer gestructureerde overleggen. Het ministerie van OCW benoemt hierbij in het bijzonder dat als zij beter op de hoogte zijn van de projecten van het NIBG, het NIBG en het ministerie van OCW hun kennis beter met elkaar zouden kunnen uitwisselen.

Het NIBG heeft daarnaast aangegeven behoefte te hebben aan een reactie op de vragen en aanbevelingen uit de beleidsbrief van de NPO en het NIBG gezamenlijk. Het ministerie van OCW geeft aan dat de vragen en aanbevelingen uit brief worden betrokken bij de gesprekken die het ministerie van OCW en het NIBG in 2021 gaan voeren ten aanzien van het takenpakket van het NIBG in relatie tot de Mediawet.

4.6. Concluderend

Het NIBG heeft de afgelopen jaren een aantal wijzigingen doorgevoerd in de eigen organisatie die een positieve uitwerking hebben gehad op het functioneren van het NIBG. De nieuwe inrichting van de organisatie (matrix) sluit aan bij de doelgroepen van het NIBG en de behoeften van werknemers. De verandering in de statuten van het NIBG met betrekking tot de Raad van Toezicht draagt bij aan de onafhankelijkheid ten opzichte van de NPO.

Daarnaast is de relatie van het NIBG met zijn belangrijkste stakeholders goed. De relatie tussen de NPO en het NIBG is de afgelopen jaren nader uitgewerkt en volgens de partijen verzakelijkt en verbeterd. Wel blijft er spanning bestaan vanwege de verschillende belangen bij de archivering en exploitatie van landelijk publiek materiaal. Ook de relatie tussen het NIBG en het ministerie van OCW is goed, maar er is behoefte aan een operationalisering van de wettelijke taken en afspraken over onderlinge communicatie.

Het NIBG heeft tot slot goed contact met de buitenwereld. De toegevoegde waarde van kennis van buiten zou in de organisatie verder ingebed kunnen worden door bijvoorbeeld één of enkele adviserende organen in te

stellen (bijvoorbeeld per doelgroep), waarbij het niet de bedoeling is dat dit orgaan in de praktijk een obstakel blijkt in plaats van een toegevoegde waarde.

5. Doeltreffendheid en doelmatigheid

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag of het NIBG de wettelijke taken en de beoogde maatschappelijke bijdrage doeltreffend en doelmatig heeft uitgevoerd. In paragraaf 5.1 behandelen we de doeltreffendheid. We beoordelen of het NIBG de wettelijke taken heeft uitgevoerd, of de gestelde doelen met betrekking tot de maatschappelijke bijdrage zijn gerealiseerd en of deze taken en doelen *goed* zijn uitgevoerd en gerealiseerd. In paragraaf 5.2 beoordelen we de verhouding tussen de ingezette middelen en de resultaten van NIBG (doelmatigheid). In beide paragrafen vindt u onze hoofdconclusie in het grijze blok. In de tekst daaronder worden de deelconclusies nader onderbouwd.

5.1. Doeltreffendheid

Het beoordelen van doeltreffendheid van het NIBG is lastig, want de wettelijke kaders zijn onvoldoende geoperationaliseerd.

De doelen van het NIBG betreffen de uitvoering van de wettelijke taken en het leveren van een maatschappelijke bijdrage voor de vijf doelgroepen.

Het NIBG heeft drie wettelijke taken:

- Op grond van de **Mediawet** dient het NIBG het media-archief voor landelijke publieke omroepen in stand te houden en te exploiteren (artikel 2.138a Mediawet).
- Op grond van de **Mediawet** dient het NIBG in specifieke gevallen (wanneer een regionale publieke media instelling na afloop van de concessieperiode van plan is een commerciële omroepdienst te verzorgen of een belang te verwerven in een commerciële media-instelling) het media-archief van regionale publieke omroepen in stand te houden en te exploiteren (artikel 2.170a Mediawet).
- Op grond van de **Erfgoedwet** dient het NIBG de cultuurgoederen in goede staat te houden, de toegankelijkheid te bevorderen, de collectie veilig te stellen en de cultuurgoederen te registreren en beschrijven (artikel 2.1-2.4 Erfgoedwet). De beheertaken en publieksactiviteiten van de Erfgoedwet hebben alleen betrekking op de perscollectie die na de fusie met het Persmuseum in de collectie van het NIBG terecht zijn gekomen.

De beoogde **maatschappelijke bijdrage** van het NIBG kan worden afgeleid uit de missie en visie van het NIBG die zijn geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan 2016-2020. Het NIBG beoogt de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid in leven te houden. Daarnaast zien ze als hun taak/missie om het voor iedereen mogelijk te maken om hiermee te leren, ervaren en creëren. Deze maatschappelijke bijdrage is niet nader geoperationaliseerd of gekwantificeerd. Het NIBG geeft uitvoering aan de maatschappelijke bijdrage door samen met en voor zijn vijf doelgroepen werkzaamheden te verrichten.

De doelstellingen van het NIBG (wettelijke taken en de beoogde maatschappelijke bijdrage) laten veel ruimte voor interpretatie, waardoor het lastig is om te beoordelen of het NIBG doeltreffend functioneert. Er is sprake van een onscherp takenpakket. De beschrijving in de Mediawet geeft niet aan *in welke mate* die taak moet worden uitgevoerd. Er zijn bijvoorbeeld geen (kwantitatieve) normen opgesteld waaraan kan worden afgelezen

of en wanneer het doel van het in stand houden en van het exploiteren in voldoende mate is bereikt. Er is bijvoorbeeld niet geoperationaliseerd in de wet (of in onderliggende regelgeving) wat er wel en niet 'in stand moet worden gehouden' en er is ook niet geoperationaliseerd welke mate van 'exploiteren' van het materiaal wordt verwacht van het NIBG, terwijl er veel variatie mogelijk is in de wijze waarop de exploitatie van content wordt uitgevoerd. Zo kan het exploiteren bijvoorbeeld heel erg passief ter hand worden genomen (materiaal is beschikbaar als iemand erom komt vragen) of juist heel actief (materiaal wordt actief onder de aandacht gebracht van mogelijke doelgroepen gebracht en de vraag wordt gestimuleerd). De begrippen zijn niet nader uitgewerkt. Er is door het ministerie van OCW en het NIBG niet vastgelegd wanneer deze taken *goed* zijn uitgevoerd of wat de minimale vereisten en verwachtingen zijn.

Het NIBG geeft reeds sinds zijn ontstaan (na de fusies) een eigen invulling aan het takenpakket (dat mede volgt uit de taken die uit de fusies zijn voortgekomen) en legt deze door middel van een meerjarenbeleidsplan ter toetsing voor aan het ministerie van OCW, de NPO en de Raad voor Cultuur. In het meerjarenbeleidsplan 2016-2020 zijn kernfuncties, doelstellingen en ambities beschreven die een beeld geven van de activiteiten die het NIBG destijds voorzag voor de daaropvolgende vijf jaar. Ook in het meerjarenbeleidsplan is echter niet omschreven wanneer de taken, functies, doelstellingen en ambities *goed* zijn uitgevoerd en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

De wettelijke taken worden aantoonbaar uitgevoerd door het NIBG en in dat opzicht is het NIBG doeltreffend.

Als het gaat om het uitvoeren van de wettelijke taken uit de Mediawet en de Erfgoedwet *an sich*, heeft het NIBG doel getroffen.

- Het NIBG heeft doel getroffen met betrekking tot de archivering en exploitatie van het materiaal van **landelijke publieke omroepen.**
  - Het NIBG heeft tussen 2016 en 2020 de content van de landelijke publieke omroepen integraal gearchiveerd en, waar mogelijk in verband met auteurs- en producentenrechten, beschikbaar gesteld aan het publiek. De content die op RTV (lineair) wordt uitgezonden stroomt automatisch en gestructureerd aan de hand van metadata in het archief van het NIBG. Dit geldt niet voor content die door de publieke omroep op andere kanalen (non-lineair/*web-only*) wordt uitgezonden.
  - Het NIBG verricht bovendien activiteiten om oude content te conserveren en te digitaliseren.
  - Het NIBG heeft daarnaast geïnvesteerd om het materiaal van landelijke publieke omroepen toegankelijker te maken door middel van vernieuwde zoeksystemen voor verschillende doelgroepen. Denk aan het vernieuwde onderwijsplatform waarin de voor het onderwijs gecureerde collectie is opgenomen en investeringen in bijvoorbeeld AI-onderzoek naar spraakherkenning voor het doorzoeken van het archief.
  - Tot slot heeft het NIBG zich de afgelopen jaren ingezet om het archief te exploiteren door bijvoorbeeld samenwerkingen aan te gaan met mediaprofessionals (waardoor oude beelden hergebruikt zijn), door workshops te organiseren voor scholieren en door tentoonstellingen te organiseren waarin de content binnen een gekozen context gepresenteerd wordt aan het brede publiek. Dit alles voor zover dat mogelijk is binnen de beperkingen van de auteurs- en producentenrechten die op het materiaal zitten. Ook de interne herinrichting van de organisatie (tot een matrixmodel) geeft uitdrukking aan het feit dat het NIBG erop gericht is het archief actief naar het publiek te brengen.
- De wettelijke taak met betrekking tot de archivering en exploitatie van het materiaal van **regionale publieke omroepen** heeft in de evaluatieperiode geen uitvoering gekregen, omdat de situatie waarop deze taak van toepassing is (de regionale omroep houdt op 'publiek' te zijn) zich niet heeft voorgedaan.
  - Het NIBG heeft de afgelopen jaren toch op eigen initiatief een beperkte hoeveelheid regionaal omroepmateriaal gearchiveerd (met name aan de hand van pilots). Er bestaan geen afspraken tussen

het NIBG en regionale publieke omroepen voor archivering, waardoor er geen sprake is van structurele archivering van regionaal materiaal.
    - Ondanks het feit dat de archivering van regionaal publiek materiaal strikt genomen geen wettelijke taak betreft, hebben veel gesprekspartners, waaronder het NIBG zelf, aangegeven het een ongewenste situatie te vinden dat dit materiaal niet op een meer structurele basis gearchiveerd wordt. Bij de behandeling van de doeltreffendheid van de maatschappelijke bijdrage, gaan we hier dieper op in.
- De wettelijke taak met betrekking tot het in goede staat houden de cultuurgoederen uit het voormalige **Persmuseum**, de toegankelijkheid hiervan te bevorderen, de collectie veilig te stellen en de cultuurgoederen te registreren en beschrijven, is tevens uitgevoerd.
    - De collectie van het voormalige Persmuseum is gearchiveerd en wordt in gezamenlijkheid met de Beeld en Geluid-collectie gebruikt om bijvoorbeeld tentoonstellingen in te richten. Ook is de collectie beschikbaar voor educatieve doeleinden. We hebben tot slot geen aanwijzingen gekregen dat deze taak niet naar behoren wordt uitgevoerd door het NIBG.

Het NIBG heeft een aantoonbare maatschappelijke bijdrage geleverd en stakeholders zijn relatief positief en tevreden over de wijze waarop het NIBG zijn rol invult.

Het NIBG heeft een aantoonbare maatschappelijke bijdrage geleverd. Uit de volgende indicaties is af te leiden dat het NIBG invulling geeft aan zijn missie om de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid in leven te houden en het mogelijk te maken dan men hiermee kan leren, ervaren en creëren:

- Het NIBG heeft veel activiteiten verricht met en voor de vijf verschillende doelgroepen, zoals het organiseren van onderzoek en workshops, het uitvoeren van de museumfunctie, het organiseren van activiteiten over mediawijsheid van met name kinderen en jongeren en het beschikbaar stellen van archiefmateriaal. Het NIBG heeft de doelgroepen aan zich gebonden en nieuwe initiatieven opgezet.
- Gesprekspartners zijn zeer te spreken over de kwaliteit van de activiteiten die het NIBG uitvoert, de professionaliteit van de organisatie als geheel en de individuele werknemers en de beschikbare kennis over bijvoorbeeld de belangrijke (snelle) ontwikkelingen in het medialandschap.
    - Gesprekspartners waarderen in het bijzonder de input en proactiviteit van het NIBG in het Netwerk Digitaal Erfgoed en de voorlopersfunctie van het NIBG met betrekking tot AI-onderzoek voor de ontsluiting van een toegankelijk archief.
- Het NIBG is goed aangesloten bij relevante samenwerkingsverbanden die zich bezig houden met de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid, het NIBG is goed op de hoogte van de taken en activiteiten van audiovisuele erfgoedinstellingen in andere landen en het NIBG onderhoudt goede relaties met andere Nederlandse erfgoedinstellingen.
- Eindgebruikers (zoals bezoekers van het museum of onderwijsinstellingen) zijn relatief tevreden. Bezoekers van de *experience (*het museum) geven de *experience* door de jaren heen zo'n 7,8 en de tevredenheid van onderwijsinstellingen over de workshops die het NIBG aanbiedt ligt door de jaren heen rond de 8.
- Het NIBG gaat proactief op zoek naar manieren om de dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld door onderzoek te starten naar nieuwe AI-technieken, door samen te werken met de doelgroepen zelf en door pers en journalistiek bijzondere aandacht te geven op een alternatieve locatie (het Museum voor Communicatie (nu Beeld en Geluid Den Haag)).
- Het NIBG heeft het doelgroepgericht werken zodanig geborgd in de eigen organisatie dat ook in de praktijk blijkt dat de vijf doelgroepen actief worden betrokken bij de plannen en activiteiten van het NIBG. Het NIBG geeft bovendien invulling aan de behoeften van deze doelgroepen door hen te bedienen met producten en diensten.

Het is niet goed mogelijk om vast te stellen hoe en wanneer de breed geformuleerde beoogde maatschappelijke bijdrage van het NIBG (de Nederlandse geschiedenis door beeld en geluid levend houden) *goed genoeg* is gerealiseerd, omdat het NIBG dit niet heeft vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan of in een ander document door middel van duidelijke indicatoren.

Het NIBG geeft aan zelf te beoordelen of de doelstellingen en ambities zijn gehaald door intern en extern te evalueren en door de resultaten te meten die ten grondslag liggen aan de doelstelling, samen met de doelgroepen, met stakeholders uit het veld en intern met de betrokken medewerkers. Deze evaluaties zijn soms formeel in een stakeholdersessie of heidag, soms informeel in een één-op-één afspraak. Wij zijn van mening dat in de documenten (zoals jaarverslagen) terug te vinden is dat het NIBG de afgelopen jaren belangrijke resultaten heeft geboekt, maar dat een duidelijke systematiek voor een overzichtelijke externe verantwoording over de beoogde doelstellingen tot op heden ontbreekt.

De indicatoren (KPI's) die het NIBG recentelijk heeft opgesteld per doelgroep, zijn een eerste aanzet tot een systematiek om te bepalen wanneer de maatschappelijke bijdrage van het NIBG *goed genoeg* is uitgevoerd. Momenteel kunnen we nog niet beoordelen of de doelen op de indicatoren zijn behaald, omdat de scores niet systematisch zijn bijgehouden. Een goede volgende stap zou zijn om de indicatoren in opeenvolgende stappen te koppelen aan het bereiken van de beoogde maatschappelijke doelstelling (bijvoorbeeld door middel van een *Theory of Change* of een veranderlogica), zodanig dat de wettelijke taken en overige doelstellingen van het NIBG zich logisch tot elkaar verhouden.

Vanuit een erfgoedperspectief waren er in de evaluatieperiode een aantal belangrijke knelpunten voor het realiseren van een optimale maatschappelijke bijdrage:

- In de evaluatie is gebleken dat **het auteurs- en producentenrecht** dat op het archiefmateriaal rust, het NIBG beperkt in zijn mogelijkheden om de maatschappelijke bijdrage te vergroten.
- In de evaluatie is naar voren gekomen dat er zorgen bestaan over de mate en snelheid waarin **digitalisering** van mediahistorisch audiovisueel materiaal momenteel gerealiseerd wordt. Bij het NIBG ligt nog veel materiaal dat nog niet is gedigitaliseerd, terwijl dit analoge materiaal in zijn huidige vorm niet duurzaam te bewaren, noch eenvoudig publiek beschikbaar te stellen is.
- De archivering van materiaal dat niet afkomstig is van de lineaire RTV van de landelijke publieke omroep is geen mediawettelijke taak, maar vanuit mediahistorisch **erfgoedperspectief** is het in stand houden van ten minste een deel van deze content wel van grote maatschappelijke waarde volgens de verschillende doelgroepen.
    - Het archiveren van **regionaal publiek materiaal** is sporadisch gebeurd, met name door middel van pilots. Het NIBG geeft aan dat dit niet gebeurt omdat er tot op heden te weinig budget beschikbaar is om dit te realiseren. Bovendien hebben de regionale omroepen zelf hier onvoldoende budget voor (kunnen) vrijmaken en/of ontbreekt bij de regionale omroepen bewustzijn over het nut van archivering bij het NIBG ten opzichte van archivering 'in een eigen stellingkast'. Vrijwel alle gesprekspartners hebben aangegeven het van groot belang te vinden dat een selectie van regionale content wordt gearchiveerd (denk aan de journaals van regionale omroepen) door het NIBG, voordat belangrijk materiaal verloren gaat door de tijd en voordat het achteraf archiveren van het oudere materiaal een onmogelijke klus wordt (omdat de archivering bij de regionale omroepen zelf niet toegankelijk is gebeurd).
    - Het archiveren van **commercieel materiaal** is tevens sporadisch gebeurd. Het NIBG archiveert enkele honderden uren commerciële RTV per jaar. Commerciële omroepen hebben aangegeven dat zij het door het NIBG gevraagde bedrag niet willen betalen voor meer structurele archivering bij het NIBG. Met commerciële omroepen wordt hierover een blijvend gesprek gevoerd, maar archivering lijkt voor hen momenteel onvoldoende prioriteit te hebben. Tegelijkertijd vinden vele gesprekspartners het belangrijk dat de archivering van een geselecteerde hoeveelheid commerciële content gerealiseerd wordt om (ook in de toekomst) een goed en divers beeld te kunnen vormen van de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid.
    - **Overig (non-lineair) materiaal** (zoals *web-only* materiaal of content van social media) wordt ook niet structureel gearchiveerd. Voor dit materiaal geldt ook dat er discussie bestaat over de taak en rol die het NIBG op dit punt zou moeten hebben.

5.2. Doelmatigheid

Een onderzoek naar doelmatigheid leidt nooit tot een zwart/wit antwoord.

In het kader van deze evaluatie hebben we onderzocht of het NIBG zijn taken “doelmatig” vervult. Doelmatigheid kan gedefinieerd worden als het besteden van middelen op zo’n manier dat dezelfde resultaten niet met de inzet van minder middelen bereikt hadden kunnen worden, of andersom: dat met dezelfde inzet van middelen niet meer resultaat bereikt had kunnen worden. Elk onderzoek naar doelmatigheid kent echter beperkingen, waardoor er in de meeste gevallen geen zwart/wit antwoord gegeven kan worden. Zo dient altijd rekening te worden gehouden met het feit dat doelmatigheid niet álles is. Het werk kan bijna altijd en bij bijna elke organisatie wel met 1 fte minder worden gedaan, maar (1) een organisatie heeft ook een zorgplicht als werkgever en (2) op enig moment zakt de kwaliteit onder het wenselijke niveau.

Desondanks kan het onderzoek wel inzicht te bieden in doelmatigheid, namelijk door uit te gaan van objectief vast te stellen “indicatoren” voor doelmatigheid. Bijvoorbeeld: wordt er gestuurd op kosten in de zin dat de werkelijke kosten en de (jaarlijks) begrote kosten met elkaar in lijn zijn en kunnen betekenisvolle afwijkingen goed worden verklaard? Zijn liquiditeit en solvabiliteit op orde en meerjarig stabiel? Is er sprake van een laag ziekteverzuimpercentage? Uiteraard kan geen indicator op zichzelf staand en één-op-één leiden tot een oordeel over doelmatigheid, maar het geheel geeft wel een indicatie.

Wij maken in dit onderzoek naar doelmatigheid een onderscheid tussen een “interne” en een “externe” dimensie.

Intern heeft het NIBG zijn zaken goed op orde.

We kunnen constateren dat het NIBG intern de zaken op orde heeft. Hiervoor zien we de volgende indicaties:

- Zoals bijna alle andere door het rijk gesubsidieerde organisaties in de culturele sector maakt ook het NIBG in zijn jaarrekening een onderscheid tussen beheer- en activiteitenlasten enerzijds, en tussen personele en materiële lasten anderzijds. Zo ontstaan vier kostensoorten die bij elkaar de totale kosten van de organisatie vormen. Een kenmerk van een doelmatige organisatie is dat kosten realistisch begroot worden, en er vervolgens op deze kosten gestuurd wordt, zodat het verschil tussen begrootte en daadwerkelijke kosten laag is. De onderstaande tabel laat de afwijking van de diverse kostencategorieën zien in relatie tot de totale kosten. In de jaren 2016-2019 kende het NIBG in de realisatie relatief kleine afwijkingen van de begroting. Waar wel afwijkingen bestonden (met name de personeelskosten in 2019) is dit te verklaren: er waren extra activiteiten waar ook extra inkomsten tegenover stonden.

	2016	2017	2018	2019
Beheerlasten personeel	-0,6%	-0,9%	-1,2%	3,9%
Beheerlasten materieel	1,0%	-0,4%	-0,3%	-0,7%
Activiteitenlasten personeel	1,0%	-2,3%	5,3%	3,5%
Activiteitenlasten materieel	-3,5%	-1,6%	-2,2%	2,0%

Tabel 2. Afwijking daadwerkelijke kosten van het NIBG t.o.v. totale begrootte kosten, 2016-2019 (bron: jaarverslagen).

- Het aandeel beheerlasten (materieel en personeel) wordt bij gesubsidieerde instelling vaak gezien als “overhead”. Immers, de subsidie wordt voor het uitvoeren van activiteiten verstrekt, niet voor het beheren van een organisatie. Een zo laag mogelijk aandeel beheerkosten, maar in elk geval een stabiele verhouding tussen beheer- en activiteitenlasten, kan worden gezien als indicatie voor een doelmatige organisatie. Bij het NIBG is sprake van meerjarige stabiliteit, hoewel er in 2019 sprake was van een lichte stijging.

	2016	2017	2018	2019
Aandeel beheer	24,0%	24,2%	24,0%	25,8%
Aandeel activiteiten	76,0%	75,8%	76,0%	74,2%

Tabel 3. Verdeling kostensoorten van het NIBG, 2016-2019 (bron: jaarverslagen).

- Het ziekteverzuim laat een continu dalende trend zien, en het ligt met 2,17% op een (zeer) laag niveau.

	2016	2017	2018	2019
Headcount	160	177	176	195
FTE	135	150	156,4	172,6
Ziekteverzuim	5,71%	4,30%	2,44%	2,17%

Tabel 4. Kengetallen personeelsbestand van het NIBG, 2016-2019 (bron: jaarverslagen).

- Liquiditeit en solvabiliteit zijn kengetallen die iets zeggen over de mogelijkheid van een organisatie om op korte termijn (liquiditeit) en op lange termijn (solvabiliteit) aan zijn verplichtingen te voldoen. Een solvabiliteit van meer dan 10% en een liquiditeitsratio van meer dan 1,3 gelden in de culturele sector als gezond.[70] Het NIBG voldoet ruimschoots aan deze normen, waardoor we constateren dat de financiële huishouding van de organisatie op orde is. De liquiditeit laat wel een dalende trend zien. Dit is mogelijk een aandachtspunt voor de komende jaren.

	2016	2017	2018	2019
Solvabiliteit	11%	14%	14,5%	13%
Liquiditeit (current ratio)	3,38	3,12	3,06	2,6

Tabel 5. Solvabiliteit en liquiditeit van het NIBG, 2016-2019 (bron: jaarverslagen).

- Halverwege 2019 heeft het NIBG het Museum voor Communicatie (COMM) in Den Haag overgenomen. Het is te vroeg om tot een oordeel te komen over het succes van deze overname. Immers, 2020 is pas het eerste volledige jaar waarin de overname een feit is, en dit is juist een jaar dat als gevolg van de coronacrisis weinig veralgemeniserende conclusies toelaat. In algemene zin zien we wel een kans én een risico in de overname van het COMM. De kans is dat de bundeling van met name overheadfuncties tot een stijging van de doelmatigheid kan leiden. Het risico is dat de overname managementaandacht vergt en hierdoor de focus in mindere mate ligt op de kerntaken van het NIBG.

[70] Zie o.a.: Rebel / KWINK (2012): Meta-analyse ondernemerschap.

Het NIBG zou zijn externe gerichtheid nog meer kunnen omzetten in eigen inkomsten.

We constateren dat mate waarin derden bijdragen aan eigen inkomsten van het NIBG, aandacht behoeft. De trend in de subsidieafhankelijkheid van het NIBG is in de afgelopen jaren zorgelijk. De inkomsten uit de dienstverlening zijn (fors) gedaald, de inkomsten uit de *experience* eveneens, maar wel in iets mindere mate. In totaal zijn de eigen inkomsten tussen 2016 en 2019 met ca. 25% gedaald. Tegelijkertijd is het totaal aan ontvangen subsidies continu gestegen. Hierdoor is de subsidieafhankelijkheid van het NIBG in de afgelopen jaren met 5 procentpunten toegenomen.

	2016	2017	2018	2019
Inkomsten dienstverlening	€1.661.833	€1.602.691	€1.325.871	€1.067.268
Inkomsten *experience*	€2.974.918	€2.737.937	€2.719.730	€2.645.916
Sponsoring	€537.147	€477.661	€539.437	€480.731
Overige inkomsten	€587.151	€85.459	€77.617	€44.161
Totale (eigen) inkomsten	€5.761.049	€4.903.748	€4.662.655	€4.238.076
Subsidie OCW	€20.784.729	€22.909.436	€22.885.408	€23.545.941
Overige subsidies	€5.310.277	€3.208.361	€4.303.709	€6.067.685
Totale subsidies	€26.095.006	€26.117.797	€27.189.117	€29.613.626
Aandeel eigen inkomsten	*18%*	*16%*	*15%*	*13%*
Aandeel subsidies	*82%*	*84%*	*85%*	*87%*

Tabel 6. Inkomstenontwikkeling van het NIBG, 2016-2019 (bron: jaarverslagen).

Eén verklaring hiervoor is dat het, ondanks stijgende bezoekersaantallen (2016: 216.000; 2019: 245.000) niet gelukt is om meer bezoekersinkomsten te genereren. De inkomsten per bezoeker van de *experience* zijn van €13,77 in 2016 gedaald naar €10,80 in 2019.

Tegenover deze kritische constateringen staat echter dat het NIBG in de afgelopen jaren twee concrete stappen heeft genomen om de externe gerichtheid te verbeteren:

- De *experience* is in oktober 2020 gesloten voor een grote verbouwing (heropening verwacht medio 2022). Gegeven de ervaringen van andere musea is te verwachten dat de heropening in aanzienlijke mate leidt tot extra inkomsten.[71]
- In 2019 is een nieuw organisatiemodel ingevoerd, waarin de doelgroepen van het NIBG een expliciete plek hebben gekregen. Ook wordt nu op KPI's gestuurd die gerelateerd zijn aan de doelgroepen. De invoering van deze KPI's is te recent om al iets te kunnen zeggen over de ontwikkeling van de KPI's. Er zijn pas recent eerste metingen uitgevoerd, en de metingen over 2020 geven door de impact van de coronacrisis sowieso een vertekend beeld. Voor de langere termijn kunnen we echter constateren dat het een goed teken is dat het management van het NIBG voor een set aan KPI's heeft gekozen, en dat deze gerelateerd zijn aan doelgroepen. Aangezien de doelgroepen in potentie zorgen voor eigen inkomsten bij het NIBG, is het

[71] In 2016 heeft Boston Consulting in opdracht van OCW een activiteitenanalyse van het NIBG uitgevoerd. Hiermee moesten de (toen bestaande) financiële knelpunten en mogelijke oplossingen in kaart gebracht worden. Onder andere is hierbij geconstateerd dat de personele inzet voor de museumfunctie bij het NIBG zo'n 8% hoger is dan bij het gemiddelde grote museum in Nederland. Een vergelijkbare analyse is in het kader van dit onderzoek niet uitgevoerd. Reden hiervoor is de verbouwing van de *Experience*: het is op dit moment niet in te schatten hoeveel FTE per bezoekers het NIBG na de verbouwing van de *Experience* zal inzetten. Dit is afhankelijk van het tentoonstellingsconcept, maar ook van het aantal bezoekers.

aannemelijk dat het sturen op doelgroepengerelateerde KPI's op termijn zorgt voor hogere eigen inkomsten, en daarmee voor een vergroting van de doelmatigheid van het NIBG.

Hierdoor ontstaat het beeld dat het NIBG zijn (relatief) zwakke punten heeft geïdentificeerd en aangepakt.

5.3. Aanbevelingen

De **doeltreffendheid** van NIBG, dat als instituut een wettelijke taak heeft voor de archivering en exploitatie van landelijke publiek materiaal en als instituut met een maatschappelijke erfgoedtaak, kan nog verder worden vergroot. Wij doen een aantal aanbevelingen:

- Wij bevelen NIBG aan om in gezamenlijkheid met relevante stakeholders een stappenplan of afwegingskader op te stellen zodat bekeken kan worden of en hoe met beschikbare middelen een meer structurele archivering van regionaal, commercieel en overig non-lineair materiaal mogelijk is, zodat samen met het ministerie van OCW en andere partijen een stap gezet kan worden in het realiseren van deze archivering, die bijdraagt aan het in leven houden van de Nederlandse geschiedenis in beeld en geluid. Het gesprek over het juiste afwegingskader voor archivering en de vraag in hoeverre dit met belastinggeld betaald moet worden, is ons inziens nog onvoldoende in gezamenlijkheid met de relevante stakeholders gevoerd. Wanneer blijkt dat meer financiële middelen nodig zijn, dient een stappenplan of afwegingskader te onderbouwen wat de extra kosten zijn en wat de opbrengsten van die investeringen zijn.
- Wij bevelen het ministerie van OCW en NIBG aan om de komende jaren gezamenlijk aandacht te besteden aan de toegankelijkheid van het archiefmateriaal door het gesprek te voeren over en een oplossing te vinden voor de beperkingen die auteurs- en producentenrechten met zich meebrengen voor de exploitatie van het archief, voor zover dit proportioneel is in verhouding tot de belangen van de rechthebbenden. Dit gesprek wordt bij voorkeur gevoerd in gezamenlijkheid met de relevante stakeholders.
- Wij bevelen NIBG aan om de onderwijsactiviteiten verder te verspreiden over het land, bijvoorbeeld door workshops online of op scholen zelf te organiseren, zodat kennis over mediawijsheid en audiovisueel erfgoed wordt vergroot. Hierbij dienen de kosten beheersbaar te zijn voor scholen uit het hele land.
- Wij bevelen NIBG en het ministerie van OCW aan om de vereisten en verwachtingen die voortvloeien uit de wettelijke taken te operationaliseren, zodat beter kan worden gemonitord of NIBG de wettelijke taak doeltreffend uitvoert. Zowel het ministerie van OCW als NIBG geven aan dat onder deze begrippen veel vrijheid bestaat om op eigen wijze invulling te geven aan de wettelijke taak. Deze vrijheid heeft de afgelopen jaren veel goeds opgeleverd en OCW en NIBG hechten aan deze vrijheid. Tegelijkertijd is er ook behoefte aan meer duidelijkheid omtrent de taak van NIBG, zodat zowel oude als nieuwe ambities en taken uiteindelijk goed geborgd zijn.
    - Daarnaast bevelen wij NIBG en het ministerie van OCW aan om concrete afspraken te maken over de onderlinge afstemming, kennisdeling en samenwerking, zodat NIBG en het ministerie van OCW elkaar kunnen versterken bij het leveren van een maatschappelijke bijdrage.
- Wij bevelen NIBG aan om een systematische monitoring op grond van KPI's per doelgroep realiseren, zodat een positieve bijdrage kan worden geleverd aan het bereiken van de beoogde doelen per doelgroep. Daarnaast geven we NIBG mee om voor de volgende meerjarenbeleidsplanperiode goed na te denken over het overzichtelijk presenteren van het geheel aan taken en om de realisatie van beoogde activiteiten te monitoren. De huidige doelen, kernfuncties, ambities en doelgroepen geven momenteel een onvoldoende logisch en duidelijk beeld van het geheel taken en activiteiten van NIBG.

Om de **doelmatigheid** van NIBG te vergroten, geven we het NIBG een drietal aanbevelingen mee. We constateren dat het NIBG intern zijn zaken op orde heeft, maar dat de externe gerichtheid beter kan. Hiervoor heeft de organisatie reeds stappen genomen. We geven het NIBG een drietal aanbevelingen mee:

- Breng de nieuwe KPI's tot leven door hierop te sturen, door mee- en tegenvallers te analyseren en ervan te leren, én door ze óók aan buitenstaanders (zoals OCW of lezers van het jaarverslag) te laten zien.
- Monitor het succes van de stappen die in de afgelopen jaren zijn genomen, met name de organisatieverandering en de vernieuwing van de e*xperience*. Stuur bij waar nodig.
- Heb aandacht voor de balanspositie, met name in de komende jaren waarin de inkomsten uit de (nu gesloten) *experience* wegvallen.

Bijlage I: Documenten

- Boston Consultancy Group, Financieel Onderzoek Beeld en Geluid, 2016.
- Erfgoedwet (2015).
- GroenLinks. Kamervragen over het uitbreiden van de wettelijke taak van NIBG, 2019.
- Mediawet (2008).
- Ministerie van OCW. Visie toekomst publiek omroepbestel: waarde voor het publiek, 2019.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Jaarverslag, 2016.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Jaarverslag, 2017.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Jaarverslag, 2018.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Jaarverslag, 2019.
- NIBG, NPO. Archiefovereenkomst, 2015.
- NIBG, NPO. Overeenkomst dienstverlening Beeld en Geluid aan publieke omroepen en de NPO., 2017.
- NIBG, NPO. Gezamenlijke uitgangspunten NIBG en NPO, 2019.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Statuten stichting Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, 2019.
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid. Meerjarig beleidsplan NIBG 2016-2020, 2015.
- Raad voor Cultuur. Advies Meerjarenplan 2016 – 2020 Beeld en Geluid, 2016.
- Rebel, KWINK Groep. Meta-analyse ondernemerschap, 2012.

Bijlage II: Gesprekspartners

Organisatie	Personen
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	• Directie Media & Creatieve Industrie • Directie Erfgoed & Kunsten
Universiteit Utrecht	• Professor Humanities
Radboud Universiteit	• Professor Data Science
Rijksuniversiteit Groningen	• Professor Media en Journalistieke Cultuur
Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	• Meertens Instituut
Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen – Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies	• Instituut voor Oorlogs- Holocaust- en Genocidestudies
Kennisnet	• Manager strategie & externe betrekkingen
Mediawijzer.net	• Programmadirecteur
Curriculum.nu	• Vakexpert digitale geletterdheid
Gooilandschool	• Schoolleider
Schoonhovens College	• Docent CKV
HAN University of Applied Sciences	• Informatica-specialist
Nationaal Archief	• Hoofd Kennis & Advies • Algemeen rijksarchivaris en directeur
Koninklijke Bibliotheek	• Algemeen directeur • Strategisch adviseur
EYE Filminstituut	• Directeur
Stichting DEN	• Algemeen directeur
Vereniging van Openbare Bibliotheken	• Directeur ad interim
Openbare bibliotheken Hilversum	• Directeur
Nederlandse Publieke Omroep	• Adviseur Strategie & Beleid • Directeur Distributie, Technologie en Uitzending
College van Omroepen	• Voorzitter
Omroep Human	• Directeur
Stichting Regionale Publieke Omroep	• Bestuurder ad interim

Talpa Network	• Managing Director Radio en Televisie
IDFA Doclab	• Founder/Curator
NDP Nieuwsmedia	• Directeur
TopTeam Creatieve Indusrtie	• Waarnemend boegbeeld • Voorzitter kennisplatform ClickNL
Zelfstandig filmregisseur	• Zelfstandige
Raad van Toezicht NIBG	• Voorzitter
Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (NIBG)	• Algemeen directeur • CFO • Algemeen directeur Beeld en Geluid Den Haag • Hoofd team Veroveren • Hoofd Onderzoek en Erfgoed • Hoofd Onderwijs en Mediaprofessionals • Expert Publieksparticipatie en Innovatieve Toegang • Strategisch beleidsadviseur • Expert Marketing en Communicatie

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl

KWINK GROEP