

Evaluatie Koninklijke Bibliotheek

oktober 2019

Inhoudsopgave

Hoofdstuk: 1 Inleiding	3
Hoofdstuk 2: Missie en Strategie	4
Zelf-evaluatie rapport 2019	4
Complexiteit van het veld en de taken	5
Missie.....	5
Strategie en gedeelde visie.....	6
Hoofdstuk 3: Organisatie	7
De nieuwe structuur	7
HR	8
Innovatie en IT	8
Collecties - Verwerking en Behoud	9
Bedrijfsvoering en Financiën.....	9
Hoofdstuk 4: Huisvesting	11
Het gebouw en profiel van de KB	11
Hoofdstuk 5: Stakeholders	13
Wetenschap	13
Openbare Bibliotheken	14
Nationale Digitale Bibliotheek	15
Stichting Lezen en Leesbevordering	15
Uitgeverijen	16
VOB	16
Medebewoners.....	16
Internationaal	17
Hoofdstuk 6: Governance	18
De bestuursstructuur van een ZBO	18
Governance en Huisvesting	19
De interne governance en het management.....	19
De samenstelling van het directieteam	19
Hoofdstuk 7: Evaluatiekader en conclusies	21

Hoofdstuk: 1 Inleiding

De Koninklijke Bibliotheek (KB) wordt als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) volgens de Kaderwet ZBO iedere vijf jaar op doelmatigheid en doeltreffendheid geëvalueerd. De laatste evaluatie van de KB vond plaats in 2011, toen voor de taken van de KB alleen nog het wettelijk kader van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) van toepassing was. De WHW benoemt het werkterrein van de KB als nationale bibliotheek en de bijbehorende taken: zorgdragen voor de nationale bibliotheekverzameling, bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen op vorengenoemd gebied en het bevorderen van de afstemming met de overige wetenschappelijke bibliotheken. Met de invoering van de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob) vond in 2015 een belangrijke wijziging plaats in het openbare bibliotheekstelsel. Door deze wet werd een netwerk van bibliotheekorganisaties ingesteld waarin de KB als nationale bibliotheek centraal werd gepositioneerd. In de wet werden drie hoofdtaken voor de KB vastgelegd: het aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen, het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek en het verzorgen van een bibliotheekvoorziening voor mensen met een leesbeperking. Daarmee werd ook de Wsob van belang voor de toetsing van de taken van de KB.

De huidige evaluatie van de Koninklijke Bibliotheek wordt nu voor de eerste keer in de context van zowel de WHW als de Wsob uitgevoerd. De richting van de evaluatie werd bepaald door het kader dat de minister van OCW meegaf bij de instelling van de evaluatiecommissie (bijlage 1). Dit kader bevat zowel vragen ten aanzien van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de KB, als ook vragen betreffende de taken die vastgelegd zijn in de Wsob en de WHW.

Het evaluatierapport is gebaseerd op de zelf-evaluatie van de Koninklijke Bibliotheek, die de commissie ontving op 10 juni 2019. Naar aanleiding daarvan werd om extra informatie gevraagd, die de commissie op 30 augustus 2019 ontving. (bijlage 2) Tussen 4 en 9 september 2019 vond de 'site-visit' plaats. Het overzicht van dit bezoek van de commissie aan de KB en de lijst met alle partijen waarmee gesproken werd, is opgenomen in bijlage 3.

De evaluatiecommissie vindt het van belang om aan het begin van het rapport drie algemene opmerkingen te maken:

- a. Het jaar 2015 is een historisch keerpunt in de geschiedenis van het openbare bibliotheekstelsel in Nederland. De implementatie van de Wsob leidde tot een situatie waarin zowel aan de KB als de openbare bibliotheken nieuwe kansen werden geboden.
- b. De Wsob betekende voor de KB een nieuw profiel en de daadwerkelijke transformatie van Koninklijke Bibliotheek naar Nationale Bibliotheek. In feite ontstond er een bibliotheek met twee gelijkwaardige poten, in zowel het wetenschappelijke, erfgoed en internationale domein, als ook in het openbare bibliotheekdomein.
- c. Zowel voor de openbare bibliotheken als de KB betekende de nieuwe wet dat er versneld ingezet moest worden op de ontwikkeling van digitale infrastructuur en de bijbehorende producten en diensten, om zo tegemoet te kunnen komen aan de eisen die de nieuwe wet stelde. In die zin betekende de invoering van de wet een aanzienlijke opgave voor alle betrokkenen.

De commissie is de Koninklijke Bibliotheek, alsmede alle deelnemers aan de gesprekken, zeer erkentelijk voor de ruimhartige medewerking aan de evaluatie en de openheid waarmee de gesprekken gevoerd konden worden. Datzelfde geldt voor de gastvrijheid waarmee de commissie gedurende vier dagen door de KB ontvangen werd.

prof. dr. G.J. Van der Zwaan (voorzitter)
mevrouw J. Calff
de heer S. Larsen
de heer E. van Nispen tot Sevenaer
mevrouw mr. M. Zaanen

Hoofdstuk 2: Missie en Strategie

Bij de evaluatie in 2011 stelde de toenmalige evaluatiecommissie vast dat de Koninklijke Bibliotheek op de drempel stond van een nieuw tijdperk, waarbij de omslag gemaakt moest worden van een fysieke naar een digitale organisatie. Maar de uitdagingen en de tijdgeest veranderden. De beoogde fusie met het Nationaal Archief, één van de belangrijkste aandachtspunten in 2011, ging niet door. In plaats daarvan kwam een veel grotere beweging in de vorm van de invoering van de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen (Wsob). Met de implementatie van deze wet werden de organisaties Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB), Stichting Bibliotheek.nl (BNL) en de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (DBNL) in de KB geïntegreerd. Deze ontwikkeling vergde van de Koninklijke Bibliotheek een aanzienlijke krachtsinspanning waarbij de herpositionering en ontwikkeling van de rol van de organisatie in het nieuwe stelsel, en de daarmee gepaarde gaande aanpassing van de infrastructuur, ongetwijfeld deels ten koste ging van de uitoefening van lopende taken en de voortdurende noodzaak tot snel innoveren.¹

Gezien al deze veranderingen zou het geen recht doen aan de positie van de Koninklijke Bibliotheek en de inspanningen van de afgelopen jaren, om de ontwikkeling van de organisatie af te zetten tegen de bevindingen van de evaluatiecommissie in 2011. Desalniettemin is het belangrijk om in het kader van continuïteit een samenvatting van de aanbevelingen uit 2011 weer te geven. De commissie benadrukte destijds het belang van de deelname aan (Europese) onderzoeksprojecten en achtte dit een voorwaarde voor het opdoen van de noodzakelijke kennis om een nationale digitale infrastructuur in te kunnen richten. Verder werd expliciet aandacht besteed aan de behoefte om de nieuwe strategie, gericht op de implementatie van digitale diensten, te versnellen ('no more talking, start walking'). De ontwikkeling van de digitale diensten werd, naast de noodzakelijke fysieke aanwezigheid, als randvoorwaardelijk gezien voor de versterking van de positie van de bibliotheek. Tot de aandachtspunten behoorden verder een versnelling in de ontwikkeling van het E-depot, en het personeelsbeleid, in het bijzonder de ontwikkeling van kennis en vaardigheden in het digitaal domein. Verder adviseerde de commissie de KB om de betekenis en reikwijdte te onderzoeken van de taak om 'alle geschreven informatie' te verzamelen. Ook signaleerde de commissie dat een duidelijke marketing strategie ontbrak. Maar alles overziende, concludeerde de commissie in 2011 dat de Koninklijke Bibliotheek alles in zich had om 'de spin in het web te worden', omdat ze breed gezien werd als een krachtige en betrouwbare speler.

Hoewel het algemene oordeel van de commissie in 2011 positief was, is het terugblikkend duidelijk dat de KB niet in de positie verkeerde om de toekomst zonder zorgen tegemoet te treden, en zeker niet om de door het ministerie opgelegde stelseltaak eenvoudigweg op zich te kunnen nemen. Daarbij moet aangetekend worden dat in die periode het veld van de openbare bibliotheken onder druk van de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, en bezuinigingen in de sector, sterk in beweging was. Binnen de openbare bibliotheeksector was sprake van onderlinge verschillen en gebrekkige samenwerking waardoor het risico op aanzienlijke verspilling van publieke middelen niet denkbeeldig was. Alles overziende geen eenvoudig speelveld om de door de wet ingezette vernieuwing gezamenlijk het hoofd te kunnen bieden.

Terugkijkend vindt de commissie het een gemis dat in 2015-2016 geen evaluatie volgens het voorgeschreven ritme heeft plaats gevonden, omdat daardoor een betrouwbare 'nulmeting' voor de ontwikkeling van het bibliotheekbestel ontbreekt. Het werd daardoor moeilijker de veranderingen sinds 2015 scherp in kaart te brengen, hetgeen het werk van de commissie complexer maakte. **De commissie beveelt de overheid aan om in voorkomende gevallen dergelijke nulmetingen wel uit te voeren.**

Zelf-evaluatie rapport 2019

De KB heeft medio 2019 een zelfevaluatierapport gemaakt op grond waarvan de commissie zich gedurende de zomer kon voorbereiden op de site-visit in september 2019. Deze zelfevaluatie werpt een verhelderend licht op de activiteiten van de KB. Toch achtte de commissie aanvullende informatie nodig. In antwoord op haar vragen ontving

¹ In 2017 vond vervolgens de personele unie tussen het Algemeen Bestuurscollege van de KB en de Raad van Toezicht van Museum Meermanno plaats. Deze stap en de gevolgen daarvan voor de organisatie worden hier nu niet besproken.

zij in augustus van de KB een SWOT analyse, een confrontatie matrix, de terugblik van de directeur op de periode 2015-2018, een grafische weergave van de posities van alle stakeholders, een toelichting op de digitale KB, en een stuk betreffende de huisvesting met toelichting op de nieuwe publiekfunctie van de bibliotheek. De toegevoegde informatie achtte de commissie noodzakelijk omdat naar het oordeel van de commissie de zelfevaluatie niet specifiek genoeg was om voldoende scherp vast te stellen hoe de organisatie functioneert en wat zij de komende jaren wil bereiken. In het bijzonder ontbrak het de commissie aan goed inzicht in de sterktes en zwaktes van de organisatie. Op deze neiging om niet altijd even concreet te formuleren komt de commissie in hoofdstuk 3 terug, omdat het een breder fenomeen bleek. De commissie is er echter van overtuigd dat het voor een organisatie belangrijk is enerzijds trots te zijn op haar sterke punten en tegelijkertijd een sterk bewustzijn van de verbeterpunten te hebben. Ook transparantie daarover kan behulpzaam zijn. Een heldere en gebalanceerde afweging van sterktes en zwaktes, die breed gedeeld wordt in de organisatie, is onontbeerlijk voor het boeken van voortgang. Hoewel het rapport de commissie op dat punt aanvankelijk enigszins teleurstelde, liet de extra informatie zien dat de KB wel degelijk in staat is om haar positie in sterktes en zwaktes te beschrijven.

Complexiteit van het veld en de taken

De instelling van de Wsob betekende een uitdagend vertrekpunt voor de Koninklijke Bibliotheek. Het inweven van drie organisaties en het innemen van een positie in een gecompliceerde nationale infrastructuur met bijbehorend ingewikkeld beleidsveld en tegelijkertijd nieuwe digitale arrangementen moeten ontwikkelen, was een zeer omvangrijke taak. Dit in het bijzonder omdat, zoals de KB zelf onderschrijft, de organisaties niet klaar waren voor de grote sprong voorwaarts die van hen gevraagd werd.

De KB verdient naar de mening van de commissie lof voor de manier waarop de nieuwe organisaties werden geïntegreerd. Datzelfde geldt voor het feit dat de KB de uitdaging aanging zich te ontwikkelen tot netwerkorganisatie om zo in samenwerking met andere partijen maatschappelijke meerwaarde te creëren. De KB beweegt zich in een uiterst divers en complex veld. Om resultaten te bereiken op taakgebieden die voortvloeien uit de wet, van publieke toegang tot informatie, geletterdheid, onderzoek en cultureel erfgoed, werkt de KB in de verschillende netwerken samen waarbij (sterk) verschillende belangen verenigd moeten worden. Met openbare bibliotheken aan geletterdheid, binnen CLARIAH en met universiteitsbibliotheken aan wetenschap, en met erfgoedinstellingen aan (digitale) toegankelijkheid van erfgoed. Openbare bibliotheken en universitaire bibliotheken bewegen meer en meer van elkaar weg, terwijl de KB voor haar erfgoedrol juist aansluiting vindt bij de andere grote erfgoedinstellingen in Nederland.

Voor de positionering van de KB is het belangrijk te beseffen dat digitalisering alle posities fluïde maakt waardoor er nieuwe kansen, uitdagingen en samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan. De transitie naar een volledige digitaal informatiedomein is naar de mening van de commissie onomkeerbaar. Dat betekent voor alle partijen die gezamenlijk aan de bibliotheek voor de toekomst bouwen dat samenwerking urgent is. Ook op collectiegebied is de uitdaging groot: het digitaal domein noopt tot een andere manier van verzamelen. Webarchivering zal ook nieuwe vormen van digitale content met zich meebrengen, anders dan 'het geschreven woord' alleen. Zowel voor de KB als alle andere spelers in het veld ligt er nog een grote opgave om gezamenlijk klaar te zijn om de uitdagingen voor de toekomst tegemoet te treden.

Uit de gesprekken met vele stakeholders maakt de commissie op dat er (zeker de laatste jaren) naast kritiek ook veel waardering is voor de rol die de KB in dit omvangrijke transitieproces speelt. De commissie onderschrijft dat de KB complimenten verdient voor de manier waarop ze omgaat met de tegenstellingen en verschillende urgenties die het veld momenteel kenmerken.

Missie

De evaluatiecommissie is er van overtuigd dat de KB in de positie is om zich te ontwikkelen naar een duurzame en toekomstgerichte organisatie. Dat is ook de plaats die de KB blijkens haar strategisch beleidsplan in wil nemen. De daarin beschreven missie van de Nationale Bibliotheek wordt gekenmerkt door een welhaast poëtische subtiliteit die de eeuwigheidswaarde van een bibliotheek wil weerspiegelen. Het werken vanuit de gedachte van de 'kracht van het geschreven woord' was mogelijk cruciaal als verbindende kracht bij het realiseren van de nieuwe organisatie, maar

de commissie signaleert dat de geprononceerde positie van “... het geschreven woord...” het risico in zich houdt verkeerd geïnterpreteerd te worden. De gesprekspartners van de commissie gaven in meerderheid aan de missie ‘niet van deze tijd’ te vinden, en daarmee ook ongeschikt om de essentie van wat aan de orde is in de digitale wereld nu en in de toekomst te raken. Dat is jammer, omdat de gedachte achter de missie goed is en alle stakeholders aangeven dat het momentum daar is om de volgende stap gezamenlijk te zetten. **Het advies van de evaluatiecommissie is dan ook om de missie te herformuleren met een nadruk op de urgentie om razendsnel voortgang te boeken in de steeds verder digitaliserende wereld.** De commissie benadrukt dat de formulering van de missie belangrijker is dan dit op het eerste gezicht lijkt: ook de openbare en de universiteitsbibliotheken gaven aan zich niet met de missie te kunnen identificeren. Als zodanig vormt dit onderdeel van het gebrek aan een gedeelde missie tussen de KB en het veld waarop in het volgende deelhoofdstuk wordt teruggekomen.

Strategie en gedeelde visie

Het strategisch plan is helder verwoord maar blijft over het geheel in algemeenheden steken. Tot op zekere hoogte geldt dit ook voor de inhoud van de gesprekken over de strategie die de commissie voerde tijdens de site-visit. Anders geformuleerd blijkt dat er binnen de KB consensus bestaat over de grote lijnen van de strategie, maar dat er nog betrekkelijk veel onduidelijk is betreffende de implementatie daarvan. Het is bijvoorbeeld opmerkelijk dat in het strategisch plan concrete doelen grotendeels ontbreken, en er ook geen instrumentarium beschikbaar is waarmee de implementatie van de strategie concreet gevolgd wordt op de verschillende lagen in de organisatie tot uiteindelijk in het Algemeen Bestuurscollege. Het Algemeen Bestuurscollege heeft hier klaarblijkelijk ook niet om gevraagd. Zij houdt zich op afstand van de dagelijks gang van zaken en inzicht in de ontwikkeling van de organisatie wordt met name verkregen via het jaarplan. Hoewel dit laatste begrijpelijk is, is de onvoldoende koppeling van de strategie aan concrete, operationele doelen op alle niveaus van directie tot afdeling, in de ogen van de commissie een probleem. Voortgang wordt niet voldoende bewaakt en daarmee ontstaan risico's omdat vertraging kan leiden tot nadelige gevolgen voor de hele KB. Onder andere in hoofdstuk 4 komt de commissie hierop terug.

Alle stakeholders signaleren dat er tussen de KB en vooral de openbare bibliotheken onvoldoende overeenstemming bestaat over de taken en de afbakening van de respectievelijke rollen, die op specifieke werkterreinen anders kunnen zijn. Naar de mening van velen bestaat er een sterke behoefte aan een door alle partijen op de verschillende werkterreinen gedeelde visie op de bijdrage van de betrokkenen in de toekomst. Nu ontbreekt die gezamenlijke gedeelde visie om van daaruit voortvarend resultaat te bereiken bij de ontwikkeling van de verschillende diensten en het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Het veld kijkt naar de KB om in deze discussie het voortouw te nemen, maar laat zich tegelijkertijd lastig leiden ook omdat het onderling verdeeld is. De commissie tilt zwaar aan dit ontbreken van een gezamenlijke visie. Hoewel er inmiddels meer bereidheid is om gezamenlijk op te trekken dan voorheen, zijn alle betrokken partijen nog steeds erg naar binnen gericht en niet geneigd om de eigen positie te verlaten. Dit leidt tot een nodeloos verlies van energie en weinig zicht op een gemeenschappelijke toekomst. In hoofdstuk 5 komt de commissie hierop terug.

Hoofdstuk 3: Organisatie

Het jaar 2015 is een duidelijk markeringspunt voor de organisatieontwikkeling van de KB. Voor die tijd is de KB te karakteriseren als een gevestigde organisatie, duidelijk geworteld in het academisch domein. De KB was nationaal gerespecteerd en internationaal bekend vanwege haar digitale kennis, kundigheid en resultaten, in het bijzonder betreffende het e-Depot. Tegelijkertijd is het, in het licht van deze evaluatie, ook goed om vast te stellen dat het de commissie gebleken is dat de organisatie voor 2015 ook al geplaagd werd door HR-problemen en worstelde met het doorzetten van het ingeslagen innovatieve pad. Daarnaast was de relatie tussen de KB en de belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld de universiteiten, ook toen niet zonder problemen.

Bij de implementatie van de Wsob in 2015 moest de KB tegelijkertijd problemen uit het verleden oplossen en omvangrijke uitdagingen voor de toekomst te lijf gaan. De commissie heeft deze geschiedenis (de periode 2011-2015) niet diepgaand geanalyseerd. Het is echter evident dat de situatie rond 2015 niet dusdanig was dat de veranderingen voortvloeiend uit de wet automatisch tot succes zouden leiden. **Onder die omstandigheden nam de overheid met de introductie van de nieuwe wet een aanzienlijke risico en de KB verdient naar de mening van de commissie complimenten voor de wijze waarop de afgelopen vier jaar is omgegaan met de vele uitdagingen.**

In de gesprekken met de medewerkers van de KB klonk door dat men trots is op de KB en graag bij de organisatie werkt. Men heeft ook een optimistisch gevoel over de toekomst. Dit is voor een flink deel te danken aan de huidige leiding van de KB; in het bijzonder de algemeen directeur is er in geslaagd om tegenstellingen in belangrijke mate op te lossen en een sfeer van onderling vertrouwen te doen ontstaan. Het samenbrengen van de medewerkers van vier organisaties was een forse inspanning. **Hoewel er nog steeds een aanzienlijk aantal problemen op te lossen zijn, en de transformatie van de KB nog niet is voltooid, oordeelt de commissie dat de vorming van de nieuwe organisatie goed op weg is.**

De huidige organisatiestructuur van de KB kent vier sectoren: Marketing & diensten, Verwerking & Behoud, Innovatie & IT, Financiën & Bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er twee stafafdelingen: Openbaar Bibliotheekstelsel en Corporate communicatie. Onder deze sectoren bevinden zich vijftien afdelingen en een aanzienlijke hoeveelheid teams. Het organogram lijkt een hoog gestructureerde organisatie te weerspiegelen met ten minste vier hiërarchische niveaus. In de praktijk wordt de organisatie echter gekenmerkt door een betrekkelijk informele structuur en voldoende communicatie tussen de verschillende afdelingen. Ondanks die informaliteit en goede communicatie verloopt de besluitvorming traag. De commissie signaleert dat een deel van de belanghebbenden klaagt over de stroperigheid van de organisatie in processen en besluitvorming, hetgeen ten koste gaat van de resultaatgerichtheid.

De nieuwe structuur

Het zittende management heeft oog voor de noodzaak de organisatie voortdurend aan te passen aan de eisen die de toekomst stelt. De bedoeling is dat de komende tijd de hiërarchische organisatie stap voor stap een plattere vorm krijgt. Het strategische plan beschrijft het doel om uiteindelijk tot een meer inclusieve netwerk-organisatie te komen. Het vigerende beleidsplan zet in op het vergroten van de lerende capaciteit van de organisatie omdat dit gezien wordt als voorwaarde voor de succesvolle groei van de KB. De plannen hiervoor zijn nog in een vroeg stadium, en veel is nog onduidelijk, maar de commissie waardeert op zichzelf de visie op de inrichting van een plattere en flexibelere organisatie waarbinnen professionele autonomie een grotere rol speelt. Het zou de resultaatgerichtheid en het aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden ten goede kunnen komen. De commissie kent hier echter ook zorgen, omdat het aantal veranderingen dat de KB heeft meegemaakt de afgelopen periode groot is geweest. Het is belangrijk om de organisatie zorgvuldig te herontwerpen. **De commissie acht het essentieel om bij het herontwerp van de organisatie medewerkers met het “juiste DNA” in stelling te brengen op essentiële knooppunten in de organisatie. Creativiteit, ondernemerschap en professionele vaardigheden zijn daarbij belangrijke kwaliteiten.** In die zin is de structuur van de organisatie niet leidend bij de ontwikkeling. De commissie overweegt ook dat een snelle sprong voorwaarts niet gemaakt kan worden zonder heldere lijnen, met andere woorden, de verticale structuur moet intact blijven waar noodzakelijk. Structuren en silo's binnen organisaties kunnen in de weg staan en soms ook een stevig fundament vormen. Bij het herontwerp van de organisatie gaat het om een zorgvuldig balanceren, zeker bij de beoogde netwerk-organisatie die notoir ingewikkeld is in de aansturing.

HR

Sinds 2015 heeft de personele samenstelling van de KB grote veranderingen ondergaan: door integratie van de drie nieuwe organisaties is het aantal medewerkers verdubbeld. Er is een aanzienlijke hoeveelheid nieuwe medewerkers aangenomen met name op de afdeling Marketing & Services, en IT & Innovatie. Ook het Directieteam is volledig vernieuwd. Over het algemeen lijkt de staf competent en het is opvallend dat zowel de al langer zittende als de nieuwe werknemers trots zijn op wat ze doen. Alle medewerkers die de commissie sprak voelden zich thuis bij de KB en leken toegewijd aan hun werk.

De KB moet zich aanpassen aan het huidige tijdsgewricht waar het huidige personeelsbestand niet altijd op is toegesneden. Hoewel het de commissie aan de tijd ontbrak om hier diep in te duiken, lijkt het er op dat de organisatie goed zicht heeft op de noodzaak nieuwe medewerkers met een ander profiel aan trekken in het licht van de nieuwe eisen die aan de KB gesteld worden. Er is een actief HR beleid nodig om de beste professionals aan te trekken op het gebied van IT om zo sneller voortgang te kunnen boeken en resultaten te kunnen bereiken. Datzelfde geldt ook voor de marketing afdeling. **De commissie beveelt in het bijzonder aan in te zetten op het werven van de beste medewerkers met daarbij aandacht voor de eerder genoemde kwaliteiten van creativiteit en entrepreneurship, omdat dit kwaliteiten zijn die nu in mindere mate in de organisatie aanwezig zijn.**

In een veranderende organisatie is het essentieel om leiderschapsvaardigheden op alle niveaus te bevorderen en te verbeteren hetzij door aanwas van nieuw management of de verbetering van de kwaliteiten van het huidige management. De commissie was verrast om te vernemen dat er (nog) geen programma loopt waarin leiderschap door de hele organisatie heen versterkt wordt; zo'n programma is wel in voorbereiding. De commissie vindt het belangrijk om de KB met nadruk te wijzen op dit zo essentiële aspect van organisatieontwikkeling. Daarnaast zou het voor het hogere management, zo dat nog niet het geval is, aanbevelenswaardig zijn om externe coaching of leiderschapsprogramma's op hoog niveau te volgen. Dit is van groot belang in iedere organisatie maar zeker in een organisatie die zo complex is en tegelijkertijd in verandering als de KB.

Innovatie en IT

Digitalisering is een drijvende kracht achter vele processen en producten van de KB; in die zin is de afdeling Innovatie & IT een centrale afdeling. Het is duidelijk dat de KB tussen 2011 en 2015 deels haar voorloperspositie verloor op het terrein van het e-Depot. Zoals hiervoor al werd aangegeven waren er in die periode aanzienlijke interne problemen, en de KB hield bovendien lang vast aan intern ontwikkelde IT-oplossingen. Desondanks heeft de afdeling afgelopen jaren flinke voortgang weten te boeken, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van het Datawarehouse voor de openbare bibliotheken laat zien. Het valt niet mee om de digitale infrastructuur te vernieuwen terwijl de lopende dienstverlening zo goed mogelijk in stand gehouden moet worden.

Naar mededeling van de KB is er nog twee jaar nodig om op een voldoende en stabiel digitaal niveau te komen. Vanuit het perspectief van digitale producten en diensten is dat tamelijk lang omdat in een periode van twee jaar de buitenwereld snel kan veranderen. De commissie onderschrijft de noodzaak om datgene wat in het verleden verkeerd is opgelost of te laat werd vervangen, nu aan te pakken. Waar mogelijk moeten de problemen versneld worden aangepakt, zodat de KB haar voorhoedepositie in het digitale informatiedomein weer kan hernemen. Dat zou ook een centrale ambitie van de bibliotheek moeten zijn. Dit klemt eens te meer, daar in gesprekken met de commissie verschillende belanghebbenden hebben gewezen op het gebrek aan innovatiecapaciteit en voortgang die de KB boekt bij de vernieuwing van systemen en diensten. In deze specifieke context werd de zorg van openbare en universiteitsbibliotheken ingebracht dat er wellicht meer aandacht nodig is voor de realisatie van een nationale digitale infrastructuur ten behoeve van het verzamelen van digital-born informatie. De angst is dat de KB te laat en onvoldoende energie investeert, respectievelijk kan investeren, gegeven de noodzaak van het oplossen van problemen uit het verleden. **De commissie concludeert dat de innovatiecapaciteit in het bijzonder op IT gebied inderdaad een punt van zorg is en beveelt aan hier waar mogelijk extra in te investeren.**

Marketing en Diensten

De afdeling Marketing en diensten is net als de IT-afdeling de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. De commissie heeft de indruk dat het een solide afdeling is. Het was voor de commissie hier niet duidelijk wat precies de gestelde doelen zijn en wat er nu exact wanneer door de afdeling gerealiseerd moet worden. Voor een marketing afdeling is dat toch ongewoon. Wel werd duidelijk dat ook hier stappen zijn gezet om de organisatie minder naar binnen gericht en meer vraaggestuurd te maken. Verschillende stakeholders merkten desondanks op dat de KB vaak nog onvoldoende rekening houdt met de (eind)gebruiker. De perceptie is dat de KB te sturend is bij het aanbieden van de producten en diensten.

De commissie beseft dat het ingewikkeld is om aan alle behoeften tegemoet te komen. De opmerkingen over het gebrek aan het opvolgen van de wensen van gebruikers komen vooral vanuit de openbare bibliotheken. Dit is in belangrijke mate het gevolg van het ontbreken van een gedeelde visie met betrekking tot de diensten die de KB levert en die de bibliotheken verwachten geleverd te krijgen.

Collecties - Verwerking en Behoud

Nederland behoort tot de kleine minderheid van landen die geen wettelijk depot kent. Tot voor kort leverde dat geen problemen op: de dekkingsgraad is minstens zo hoog als in landen mét een wettelijk depot. Maar in de digitale omgeving ligt dat waarschijnlijk anders. **De commissie beveelt de overheid aan opnieuw te kijken naar regelingen betreffende een wettelijk depot, mogelijk specifiek gericht op digital born publicaties.**

In het bijzonder door de bibliothecarissen van de universiteitsbibliotheken is de zorg uitgesproken dat de KB (nog) onvoldoende activiteiten onderneemt gericht op de verzameling en bewaring van Nederlandse *digital born* content. Dat heeft zowel betrekking op Nederlandse webpagina's (*webarchiving*) als op andersoortig materiaal, waaronder e-mails. De KB geeft aan dat hier sprake is van een capaciteitsprobleem en dat bovendien zelfs bij uitbreiding van de capaciteit voortdurende selectie noodzakelijk is.

Bedrijfsvoering en Financiën

De commissie heeft binnen de beperkingen van haar mandaat en de tijd gekeken naar het financieel reilen en zeilen van de KB. De KB is met een werkbudget van 95 miljoen en zo'n 400 medewerkers een zogenaamd grootbedrijf. Dit betekent echter niet dat zij ook als elk grootbedrijf opereert; de KB is vanwege haar juridische vorm gebonden aan een aantal zaken. Daarbij zijn de drie wettelijke kaders waarbinnen de KB opereert leidend. Het financieel beleid is dan ook niet gericht op winst via economische groei. De KB werkt met een zogeheten nul-begroting: baten en lasten dienen met elkaar in balans te zijn.

De commissie heeft bewondering voor de manier waarop de KB de laatste jaren in haar omgang met het financiële beleid is gegroeid. Met het ingaan van de Wsob en het daarmee opgaan van alle assets van zowel BNL als het SIOB in de KB, verdubbelde de begroting. Wat gold voor het integreren van deze instituten op organisatorisch en beleidsniveau, gold ook voor de financiële huishouding daarvan: de commissie constateert dat de KB goede slagen heeft gemaakt als het gaat om deze integratie en de financiële performance die daarmee gepaard gaat.

De KB is zich bewust van haar positie en de verantwoordelijkheid daar waar het gaat om het garanderen van de continuïteit van haar acties naar het veld. Onder andere het inkoopbeleid, HRM strategie en huisvesting zijn zaken die extra aandacht van het financieel management kregen waardoor deze nu beter ingebed zijn. Hierbij werd vooral gekeken naar een verbeterde output in verhouding tot de kosten om zo goed zicht te krijgen op de total cost of control. Daarnaast is ook het riskmanagement opgepakt. Zo is er in 2017 een afdeling Governance Risk & Compliance ingesteld. Hierbij werkt de KB met het Three Lines of Defense-principe (3LoD). Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor haar eigen processen, de zogenaamde eerste lijn. Een tweede lijn ondersteunt, adviseert, coördineert, en bewaakt of de eerste lijn ook echt de verantwoordelijkheden neemt. De derde en laatste lijn is de internal audit, die los staat van alle andere. Hoewel de commissie waardering heeft voor deze forse verbetering, baart het zorgen dat de jaarrekeningen afgelopen jaren twee keer beperkingen kenden vanwege onrechtmatigheid van de inkoop. Met de benoeming van een nieuw sectorhoofd Bedrijfsvoering in 2018 lijkt er verbetering te zijn, maar blijft scherper sturen noodzakelijk.

Ondanks de ogenschijnlijk solide financiële positie van de KB, zijn de verbeteringen in financieel beleid en sturing wat betreft de commissie absoluut nodig om de ambities in de toekomst waar te maken. **De ambities, ook de extra voornemens bovenop de uitvoeringstaken die voortvloeien uit de wettelijke kaders, zijn groot. Dit vraagt volgens de commissie om een sterk financieel en doelgericht management, dat zou moeten werken met scherpere doelen en prestatie-indicatoren.** Dit zou niet alleen de financiële slagkracht maar ook de snelheid, effectiviteit en daarmee de impact van de KB als geheel, ten goede komen.

In de vraaggesprekken die de commissie voerde, was voor een aantal stakeholders niet duidelijk welke keuze ten grondslag lag aan een bepaalde besteding van de financiën, met andere woorden *'the financial practice versus the preach'* was voor sommigen niet duidelijk. Ook hier geldt volgens de commissie voor een deel het al eerder genoemde ontbreken van een gezamenlijke missie met daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren en doelen. De commissie is van mening dat indien een breed gedeeld gevoel van urgentie aan de investeringen van de KB ontbreekt, daarmee ook het noodzakelijk draagvlak in rap tempo zal verdwijnen.

Als apart risico memoreert de commissie de geringe niet-bestemde reserve. Hier speelt mee dat de inverdien-capaciteit van de KB opvallend laag is, waardoor die reserves ook in de toekomst zeer beperkt zullen blijven. Tegelijkertijd zijn er een aantal risico's die de omvang van die reserve verre te boven gaan, in het bijzonder risico's samenhangend met de nieuwbouw. Ook hier is voor velen niet duidelijk wat de KB nu wil en vooral waarom. Het veld voelt de grote druk van die huisvesting op de resources van de KB, en heeft daar vragen bij die goed dienen te worden beantwoord. De commissie stelt voor de verschillende stakeholders veel beter in het proces van het realiseren van de nieuwe huisvesting mee te nemen.

De inkomsten van de KB komen voor het overgrote deel van de overheid. Daardoor klemmt een groot risico zoals verbonden met nieuwbouw temeer, omdat daarmee veel projecten financieel onderhevig zijn aan politiek beleid, vooral op het gebied van leesbevordering en erfgoed. In economisch en politiek mindere tijden kunnen bezuinigingen op dergelijke projecten voor een financiële terugval zorgen waardoor niet alleen de huisvestingsplannen maar de organisatie als geheel geraakt kan worden, met daarnaast gevolgen voor de continuïteit voor de dienstverlening van de KB naar alle betrokkenen. Het lijkt de commissie verstandig hier een financieel plan B voor te ontwikkelen waardoor de afhankelijkheid van Rijksfinanciering minder groot wordt, bijvoorbeeld door het streven naar inverdiencapaciteit via andere kanalen dan de rijksoverheid.

De weerbarstige invloed van de tijd geldt ook voor de liquide positie van de KB. Die is aanzienlijk. Gezien het feit dat de geldmarkten neigen naar negatieve rente op grote bedragen is ook hier een sterk financieel management noodzakelijk. Daarnaast constateert de commissie dat de financiële last voor het personeel aanzienlijk is en dat deze de neiging heeft tot groeien. Dit betreft vooral de "going concern". **De commissie vreest dat de noodzakelijke innovatie onder druk kan komen te staan en geeft als advies mee die innovatie zichtbaar financieel scherper te borgen als onderdeel van een groeistrategie. Dat geldt ook voor de marketing van alle diensten, met daaraan gekoppelde financiële KPI's.**

Hoofdstuk 4: Huisvesting

In de zelfevaluatie en in vele interviews speelt de huisvesting een prominente rol. In de zelfevaluatie wordt expliciet aangegeven dat de huidige behuizing niet geschikt is voor de toekomst, noch voor een adequate huisvesting van de medewerkers, noch als fysieke bibliotheeklocatie voor publiek. De evaluatiecommissie constateert dat de huidige huisvesting niet voldoet aan de wettelijke eisen die aan de kwaliteit van het binnenklimaat gesteld worden zowel voor medewerkers als bezoekers. Het gebouw van de KB ademt bovendien een besloten sfeer die niet passend is bij de transparantie, openheid en representativiteit die we in de 21ste eeuw aan publieke instellingen mogen stellen.

De afgelopen vier jaar is de KB bezig geweest met de ontwikkeling van business cases gericht op de aanpassing van het huidige gebouw of een verhuizing naar een nieuw gebouw. In 2017 is in beginsel besloten tot nieuwbouw. Het huidige gebouw leek ongeschikt om de nieuwe functies te vervullen en renovatie ervan werd als te kostbaar beschouwd.

Op dit moment is de samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf op het gebied van de realisatie van het nieuwe publieksgebouw beperkt. In huis is er een klein team dat zich met de nieuwe huisvesting bezighoudt. In 2018 heeft de KB ongeveer 600.000 Euro uitgegeven in verband met de ontwikkeling en planning van de herhuisvesting. Daarnaast wordt er tot op het hoogste managementniveau veel energie in termen van personele inzet in de nieuwbouwplannen gestoken. Het project omvat nu een afzonderlijk gebouw voor de collecties en een publieksgebouw, bij voorkeur op een prominente plaats in Den Haag. De totale kosten worden geraamd op 250 miljoen Euro.

De omvang van het project is, zeker gezien de grootte van de KB, een majeure onderneming. De commissie besloot ondanks het feit dat het evaluatiekader hier geen vraag over bevat, zich toch te verdiepen in dit onderwerp. Daarom werd het project met bijna alle belanghebbenden en de staf besproken. Op grond van deze gesprekken komt de commissie tot een aantal opmerking over de herhuisvesting van de KB.

De commissie onderschrijft de noodzaak van een nieuw gebouw, ervan uitgaand dat vernieuwing van het huidige gebouw niet haalbaar is. Dit niet alleen gegeven de technisch achterhaalde staat van het huidige gebouw, maar ook vanwege het ongezond geachte binnenklimaat, waar veel kamers van medewerkers geen direct daglicht hebben. Daarnaast zou de ontwikkeling van nieuwe huisvesting een bijdrage kunnen leveren aan de verdere vorming van de KB: het zou een icoon kunnen worden van de nieuwe organisatie die langzaam tevoorschijn komt uit het ontwikkelingsproces sinds 2015. Tegelijkertijd zou het emblematisch kunnen zijn voor wat een bibliotheek in het digitale tijdperk zou moeten zijn. Het nieuwe gebouw zou een 'plattere' en moderne organisatie veel beter kunnen huisvesten dan het huidige. In de ogen van de KB zijn de publieke functies leidend bij de inrichting, hetgeen in het huidige gebouw, met de voordeur verstopt onder een overloopgang, ondenkbaar wordt geacht.

De financiële risico's van de verbouwing lijken in eerste instantie voldoende inzichtelijk te zijn. Het ministerie heeft zich niet officieel gecommitteerd en daarmee zijn de financiële risico's voor de KB aanzienlijk. Los van deze constatering heeft de commissie meerdere vragen, die hieronder worden samengevat.

Het gebouw en profiel van de KB

Voor de huisvesting van de Koninklijke Bibliotheek moet rekening gehouden worden met de bewaar- en onderzoeksfunctie die de bibliotheek heeft voor de fysieke collecties. De collecties moeten duurzaam behouden en beheerd kunnen worden en ook op verzoek beschikbaar zijn in het licht van de publieks- en wetenschappelijke functie van de KB. Daarnaast is zichtbaarheid voor de Koninklijke Bibliotheek, als Nationale Bibliotheek samen met het Nationaal Archief het uithangbord van onze democratie en identiteit, noodzakelijk.

Voor de nieuwe bibliotheek wordt een scheiding voorzien tussen respectievelijk de behoud- en beheerfunctie, en de publieksfunctie. De gedachte is dat de collecties in een duurzaam, geautomatiseerd en klimaatbeheerst depot zonder publieksfunctie wordt ondergebracht. Daarnaast wordt gedacht aan een apart publieksgebouw voor medewerkers en studieplaatsen (ook ten behoeve van raadpleging en onderzoek van de collecties) en een presentatiemogelijkheid

op een prominente plaats in Den Haag. Om de randvoorwaarden voor het ontwerpen van de nieuwe huisvesting te kunnen bepalen heeft de KB een drieledig profiel opgesteld:

- De KB is een hub, uitnodigend voor activiteiten van andere organisaties en gepositioneerd op het snijvlak van vele activiteiten
- De KB is een digitale organisatie naar de letter (en de geest!) van de wet verantwoordelijk voor de digitale bibliotheek en de technologische innovaties die gepaard gaan met de in de wet vastgelegde functies
- De KB heeft belangrijke publieke functies die vragen om een open en uitnodigende ruimte in combinatie met een prominente en zichtbare aanwezigheid

De combinatie van de drie functies leidt tot een totaal ander gebouw dan het huidige. Door het accent dat de KB nu legt op de publieksfunctie op een prominent plaats in Den Haag, leidt het profiel automatisch ook tot een aanzienlijk duurder gebouw.

Zowel door gesprekspartners uit openbare bibliotheken als uit universiteitsbibliotheken wordt het belang van een sterke publieksfunctie van de KB ter discussie gesteld. Zij zien dit op z'n minst gedeeltelijk als hun eigen rol. Hoewel deze voorstelling van zaken te simpel lijkt, is het duidelijk dat er aandacht uit moet gaan naar de publieke rol van de KB versus de rol van de openbare bibliotheken en (in mindere mate) de universiteitsbibliotheken. Ook hier breekt het op dat een gedeelde visie, die zou kunnen leiden tot een naadloze overgang en meer synergie tussen de verschillende publieke taken, deels afwezig is.

Los van bovenstaand verschil van inzicht tussen de betrokkenen, komt de commissie tot de conclusie dat in de toekomst voor een nationale bibliotheek de digitale toegang essentieel is en dat de fysieke publieksfunctie daaraan ondergeschikt is. Voorts is de commissie van mening dat de KB in de toekomst alleen maar alle diensten kan leveren indien zij nauw samenwerkt met andere partijen, voor de publieksdiensten in het bijzonder met andere bibliotheken en erfgoedinstellingen.

Indien de wens voor een nieuw gebouw gerespecteerd wordt, dient men zich te realiseren dat de huisvestingsproblematiek een grote wissel op de organisatie trekt in termen van geld en menskracht. Een aantal belanghebbenden merkten op dat de vernieuwing van de KB, zonder een focus op de verhuizing, al voldoende energie vergt. **De aandacht voor de huisvesting mag naar de mening van de commissie niet ten koste gaan van de organisatieontwikkeling en zo tot de spreekwoordelijke molensteen rond de nek van de KB worden.**

De commissie is ook bezorgd over de wijze waarop de KB voortgang wil boeken bij het realiseren van de nieuwe huisvesting. Een klein team leidt en coördineert in deze bestuurlijke voorbereidingsfase de nieuwbouw. Naar de mening van de commissie een riskante onderneming, wetende dat in veel grotere organisaties projecten van vergelijkbare omvang door grotere teams met meer expertise worden opgepakt. Zelfs dan ontstaan in veel gevallen serieuze problemen vanwege de complexiteit van het planningsproces en de bouw zelf. Dit noodzaakt tot de betrokkenheid van gespecialiseerde professionals van buiten de organisatie om de risico's beheersbaar te kunnen houden, en zelfs dan laat de jongste geschiedenis veel voorbeelden zien van zowel overschrijden van budget als tijdsduur van realisatie, beide factoren die een nog steeds in opbouw zijnde organisatie als de KB naar het oordeel van de commissie niet kan hebben.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat het ABC verantwoordelijk is voor de bouwplannen inclusief de aanzienlijke financiële en organisatorische risico's. De commissie is van mening dat dit vraagt om een stevige betrokkenheid van het ABC; daar lijkt in voldoende mate sprake van.

De overheid dient te bedenken dat voor de toekomstige huisvesting van de KB drie perspectieven naast elkaar een rol spelen. Ten eerste de KB als representant van de bibliotheek in de 21ste eeuw en in die zin ook voorbeeldig voor een openbare publieke instelling in de informatiesamenleving nu en in de toekomst, ten tweede de KB als erfgoedinstelling met een zorg voor behoud en beheer van onze nationale collecties, en ten derde de 'nationale' representatie functie van de KB. Bij de overwegingen met betrekking tot de huisvesting van de KB dienen alle drie de perspectieven in samenhang gewogen te worden.

Hoofdstuk 5: Stakeholders

De Koninklijke Bibliotheek heeft een zeer groot aantal nationale en internationale samenwerkingspartners. De KB heeft zich na de instelling van de Wsob forse inspanningen getroost om de relatie met de verschillende partners in haar eigen en de verschillende andere voor haar relevante netwerken te onderhouden, en bij te dragen aan de ontwikkeling daarvan om zo gezamenlijk maatschappelijke meerwaarde te creëren. De diensten die de KB in overeenstemming met de Wsob en WHW levert aan het publiek, in het bijzonder Delpher, DBNL en andere diensten die onderdeel uitmaken van de Nationale Digitale Bibliotheek, worden overwegend positief ontvangen, hetgeen ook blijkt uit het grote bereik ervan. Uit de gesprekken met de verschillende stakeholders en gebruikers blijkt ook veel waardering voor de wijze waarop de KB geleidelijk het gezicht steeds meer naar de gebruiker keert. De verschillende hierna te beschreven stakeholders spelen allen een rol in het netwerk van de KB.

Wetenschap

Op grond van de WHW heeft de KB een aantal taken in het hoger onderwijs- en onderzoeksdomein. Daartoe behoort onder ander de zorg voor de nationale bibliotheekverzameling en het bevorderen van de afstemming met de overige wetenschappelijke bibliotheken. Binnen het samenwerkingsverband van Universiteitsbibliotheken en de Koninklijke Bibliotheek (UKB) wordt op regelmatige basis overleg gevoerd. De laatste jaren is de sfeer binnen dit UKB-overleg aanmerkelijk verbeterd. Wat de universiteitsbibliotheken betreft dient de aandacht van de KB zich vooral te richten op de betrouwbaarheid van het E-depot, de infrastructuur voor opslag, en het beschikbaarstellen van 'born digital material' en webarchivering.

De door de Wsob in gang gezette beweging richting de openbare bibliotheken wordt door de universiteitsbibliotheken enerzijds toegejuicht; hier doet zich een grote kans voor o.a. open science voor. Bij een goed werkende infrastructuur kan via aansluitende of gemeenschappelijk te ontwikkelen diensten via de KB en de openbare bibliotheken een relatie met de samenleving worden gelegd. Dit past in de ontwikkelingen in het hoger onderwijs- en onderzoeksdomein om onderzoek vrij (open access), en voor het brede publiek toegankelijk (open science) beschikbaar te laten zijn. De KB vervult op dit moment een gidsende rol in het Nationaal Platform Open Science, maar om open access daadwerkelijk tot een succes te kunnen maken, is naar de mening van de betrokken stakeholders een partner nodig die een platform voor toegang tot wetenschappelijke informatie voor een breed publiek onderhoudt. Dat vraagt meer van de KB dan de rol die de organisatie nu vervult. De voorliggende uitdagingen in het digitaal domein zijn feitelijk alleen aan te gaan met een vernieuwde infrastructuur. Anderzijds vrezen de universiteitsbibliotheken dat de samenwerking met de openbare bibliotheken ten koste gaat van de inzet van de KB in het wetenschappelijke domein. Deze vrees wordt mogelijk mede ingegeven doordat het de universiteitsbibliotheken naar eigen zeggen ontbreekt aan voldoende zicht op de ontwikkeling van de infrastructuur van de KB.

De stakeholders merken op dat er op nationaal niveau de behoefte bestaat meer inzicht te verkrijgen in de rol- en taakverdeling tussen de bibliotheken. De huidige onduidelijke situatie leidt tot inefficiency of vertraging bij de gezamenlijke inzet in het digitaal domein. **De universiteitsbibliotheken geven aan dat een 'gap-overlap' analyse gemaakt zou kunnen worden om zo de missende aansluitingen of overlap tussen de instellingen in kaart te brengen. De commissie ondersteunt deze suggestie.** De universiteitsbibliotheken erkennen daarbij dat er ook van hun kant in UKB verband betere uitwisseling nodig is ten aanzien van gedeelde wensen en verwachtingen.

De afgelopen jaren hebben in het wetenschappelijk onderzoeksdomein de 'digital humanities' zich sterk ontwikkeld als vakgebied. Naar het zich laat aanzien zet deze groei de komende jaren ook door. Voor de KB, met haar van oudsher geesteswetenschappelijke identiteit, is het belangrijk bij te dragen aan deze ontwikkeling en er met haar digitale producten en diensten op in te kunnen spelen. De specifieke positie van de Koninklijke Bibliotheek, in het bijzonder ten opzichte van de humaniora faculteiten en UB's in dit domein, en daarmee het zicht op de omvang, groei en samenstelling van de gebruikersgroep, is de commissie niet helemaal duidelijk geworden omdat de onderliggende informatie te algemeen van aard is.

Delpher, onderdeel van de Nationale Digitale Bibliotheek, de toegang tot gedigitaliseerde kranten, boeken en tijdschriften, wordt door de gebruikers die de commissie sprak hogelijk gewaardeerd. Wel werd gesuggereerd om cursussen voor het gebruik ervan te organiseren. De commissie concludeert dat de interface het enthousiasme over deze digitale toegang blijkbaar niet in de weg staat.

Door de recente deelname van de KB aan CLARIAH, de gedistribueerde wetenschappelijke infrastructuur voor de sociale en geesteswetenschappen, werd een sprong voorwaarts gemaakt in kennis- en netwerkontwikkeling. De verwachting is dat de KB en CLARIAH beiden zullen profiteren van de samenwerking. Deze inzet op samenwerkingsverbanden in het wetenschappelijk domein is belangrijk. In dat verband wordt door stakeholders ook intensievere samenwerking met het KNAW humanities cluster (HuC) als laaghangend fruit benoemd.

Erfgoed

De Koninklijke Bibliotheek draagt de verantwoordelijkheid voor het behoud en beheer van de fysieke collecties en zet zich sinds de vroege jaren '90 in voor het digitaal toegankelijk maken van haar collecties. Zoals eerder al opgemerkt ontleent de KB daar internationaal een vooraanstaande positie aan. De Koninklijke Bibliotheek droeg expliciet bij aan de realisatie van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed die in 2015 gepresenteerd werd. De KB heeft binnen dit netwerk de rol van sectoraal knooppunt (naast de KNAW, het Nationaal Archief, het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed), waarmee ze een essentiële bijdrage levert aan de kracht en de maatschappelijke waarde die met dit samenwerkingsverband gerealiseerd kan worden. De krachtige positie van de KB binnen dit domein is gebaseerd op haar kennis (op het gebied van digitale publicaties), de enorme inspanning die geleverd is op het gebied van digitalisering, de internationale positie en relaties van de KB, en de relatie met de openbare bibliotheken. Met het netwerk wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een landelijke infrastructuur om de digitale erfgoedcollecties in Nederland duurzaam te beheren en beschikbaar te stellen. **De commissie ziet dat de KB binnen het Digitaal Erfgoeddomein een belangrijke rol vervult en de positie als spin in het web waar maakt.**

Openbare Bibliotheken

Met de instelling van de Wsob werden de openbare bibliotheken en de KB in hetzelfde wettelijk kader ondergebracht dat richtinggevend is voor de taak van de KB en de verhouding tot de openbare bibliotheken. De KB heeft volgens de wet een 'aansturende' rol in het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen gekregen, de verantwoordelijkheid voor de digitale openbare bibliotheek, en het verzorgen van een bibliotheekvoorziening voor personen met een handicap.

In het netwerk wordt samengewerkt met de openbare bibliotheken, de Vereniging Openbare bibliotheken (VOB) en de provinciale ondersteuningsinstellingen (POI). De evaluatie van de Wsob vindt dit najaar plaats. Hier komt dan ook alleen de relatie en de kwaliteit van de samenwerking aan de orde en niet de vraag naar de werking van de wet. Naar aanleiding van de gesprekken met verschillende stakeholders in dit domein concludeert de commissie dat de KB hard heeft gewerkt aan de samenwerkingsverbanden. De stafafdeling Openbaar Bibliotheekstelsel van de KB heeft veel bereikt. Het is niet eenvoudig om binnen het ingewikkelde netwerk van openbare bibliotheken te opereren en daadwerkelijk ook als netwerk, met een gedeelde infrastructuur en onderscheiden verantwoordelijkheden, te gaan functioneren. Daarbij speelt ook een rol dat verantwoordelijkheid voor het openbare bibliotheeknetwerk door drie bestuurslagen gedeeld wordt en de directe verantwoordelijkheid voor de openbare bibliotheek lokaal, bij de gemeenten, berust. Met alle verschillende partners en de vele overleggen die dit met zich meebrengt is het bestuurlijk erg druk in het bibliothecaire veld.

De relatie met de openbare bibliotheken is niet altijd duidelijk, zo is de commissie uit vele gesprekken gebleken. De centrale vraag is voortdurend wie nu de 'gebruiker' is van de KB. Het lijkt erop dat het veld en de KB het niet eens zijn over deze rol, waardoor de relatie afwisselend als een 'business-to-business' of 'business-to-consumer' wordt beschreven. In het eerste geval zijn de openbare bibliotheken de klanten van de KB, terwijl in het laatste geval de consumenten de klanten van de KB zijn. In de gesprekken valt voortdurend op dat de openbare bibliotheken en

provinciale organisaties tot het eerste neigen en de KB (ook) tot het tweede. Hierbij beroept de KB zich overigens terecht op de Wsob als het gaat om het leveren van publieksdiensten. Door deze onduidelijkheid voor het veld in de onderlinge relatie, en het daardoor ontbreken van een gedeelde missie, blijkt het soms lastig te zijn te bepalen waar de diensten van de KB zich nu effectief op moeten of kunnen richten. Hoewel de relaties tussen de instellingen inmiddels overwegend als redelijk tot goed zijn aan te merken, geven de gesprekspartners ook aan met een hoop vragen te blijven zitten, bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van de gezamenlijke infrastructuur, producten en diensten. Hierbij speelt ook dat het contact met de KB traag verloopt, waarbij de oorzaak vooral gezocht wordt in het stroperige interne besluitvormingsproces van de KB.

De commissie constateert dat er veel voortgang is geboekt in de samenwerking met de openbare bibliotheken, maar constateert ook een gebrek aan gedeelde visie en een heldere afbakening van rollen hetgeen verdere voortgang in de weg staat. Zij heeft tevens vastgesteld dat er nu momentum is om hernieuwd op beide punten afspraken te maken. Het initiatief hiertoe dient uit te gaan van de KB of overheid, waarbij neutrale leiding van het gesprek de voorkeur verdient.

De stakeholders uit het domein van de openbare bibliotheken geven aan dat de bemoeienis van het ministerie soms getaxeerd wordt als te dicht op de uitvoeringstaak van de bibliotheken, zoals bijvoorbeeld bij het vaststellen van het licentiemodel voor E-books en de hoogte van de vergoeding voor het leenrecht. **De commissie constateert dat de dubbele rol van de overheid als opdrachtgever en toezichthouder ook in dit opzicht leidt tot ruis op het handelingsperspectief van de KB en tevens tot extra druk op de uitvoeringstaak van de bibliotheek in het stelsel.**

Nationale Digitale Bibliotheek

De nationale digitale bibliotheek, waaronder de landelijke digitale openbare bibliotheek als een van de verantwoordelijkheden van de KB op grond van de Wsob, wordt door de KB voortvarend vorm gegeven. De gedefinieerde functies van lezen, leren en onderzoeken worden onder andere bediend door de programma's voor laaggeletterden, Delpher en DBNL. De inrichting van het datawarehouse, zoals hierboven al aangegeven, waar alle leden op aangesloten zijn, is een geslaagde ontwikkeling. De KB realiseerde ook met succes het ebookplatform. De cijfers met betrekking tot het gebruik van de landelijke digitale openbare bibliotheek laten qua bereik, de omvang van de digitale collectie en digitale uitleningen, een zeer positieve groei zien zoals bij brief van 8 augustus 2017 met betrekking tot het Beheerplan van de KB voor de digitale openbare bibliotheek reeds aan de Tweede Kamer werd voorgelegd.

De keuzes die gemaakt worden bij het vormgeven van de landelijke infrastructuur zijn echter voor de openbare bibliotheken niet altijd even duidelijk. De coördinatoren van de provinciale ondersteuningsinstellingen (POI's), die de vertaalslag maken van landelijk naar lokaal niveau, geven aan vaak niet duidelijk te weten bij welke KB-medewerker zij waarvoor precies moeten zijn. Ook zij ervaren het besluitvormingsproces als traag en diffuus waardoor problemen niet effectief tot oplossing gebracht worden.

Stichting Lezen en Leesbevordering

De KB heeft expliciet een wettelijke taak op het gebied van leesbevordering, geletterdheid, en aangepast lezen. Bij de uitvoering van deze taak werkt de KB intensief samen met Stichting Lezen. Alle openbare bibliotheken participeren in de programma's voor leesbevordering; er is sprake van een zeer succesvolle dienst van het netwerk. Een groot aantal zaken op het gebied van leesbevordering worden door Stichting Lezen opgepakt omdat het besluitvormingsproces binnen de KB langzaam is, en het niet duidelijk is wie er nu waarvoor een mandaat heeft. De algemene indruk is dat de resultaatgerichtheid van de KB groter kan zijn zodat geformuleerde doelstellingen eerder tot uitvoering komen. Op aangeven van de KB neemt de commissie aan dat de inspanningen om personen met een leesbeperking in het programma 'Aangepast Lezen' van middelen te voorzien effectief zijn, omdat de subsidie daarvoor veelvuldig wordt aangevraagd.

Uitgeverijen

Binnen het UKB bestaat er een groot verschil tussen de KB en de universiteitsbibliotheken inzake de relatie tot de wetenschappelijke uitgeverij: voor de laatste staan de big deals en het realiseren van open access centraal (toegang voor de eigen gebruikers), terwijl voor de KB, vanwege haar wettelijke taak, het deponeren van content voor permanente bewaring door de in Nederland gevestigde uitgeverij voorop staat. Dit verschil leidt in dit veld tot een minder centrale rol voor de KB.

Voor de algemene uitgeverijen is de Koninklijke Bibliotheek een belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner. De aanvankelijke problemen om E-books 'uitleenbaar' te maken via de openbare bibliotheek zijn overwonnen, al blijft de discussie met de VOB ingewikkeld. De brancheorganisatie voor openbare bibliotheken wil begrijpelijkerwijs de boeken direct beschikbaar stellen via de openbare bibliotheken. Dat ligt echter met name in het buitenland gevoelig. Feitelijk betekent het uitgeven en beschikbaar stellen van E-books voor uitgeverijen een zorgvuldig manoeuvreren tussen markt, marketingmodel en auteurs. Dat er afspraken gemaakt konden worden met de KB over een licentiemodel was essentieel om e-books tot een succes te kunnen maken: anders dan in andere landen kent Nederland immers geen sterke platforms voor E-books zoals Kindle. Piraterij is daarom voor de uitgeverijen een reëel probleem en men waardeert het dat de KB bereid was de discussie over licentiering aan te gaan en met de uitgeverijen mee te denken. Daarmee gaf de KB er blijk van begrip te hebben voor een duurzame constructie in het kader van een gezonde financiële toekomst voor de boekenbranche. Voor de KB betekent dit, zoals eerder geschetst, het manoeuvreren tussen de uitgeverijen en de boekenbranche enerzijds en anderzijds de wens van de Openbare Bibliotheken voor directe toegang. De samenwerking tussen KB en de openbare bibliotheken in de Inkoopcommissie is essentieel en verloopt goed als het gaat om de inzet van de middelen op E-content.

VOB

Uit gesprekken concludeert de commissie dat er op meerdere vlakken sprake is van een gespannen relatie tussen de KB en de VOB. Dit vloeit deels voort uit de manier waarop de relatie tussen de KB en de openbare bibliotheken beschreven wordt in de wet, waarbij het begrip 'aansturing' met betrekking tot de rol van de KB naar de mening van partijen niet helder genoeg gedefinieerd is. Hier is eerder commentaar op gegeven.

Een positieve ontwikkeling is de ingezette certificering van de openbare bibliotheken. In de ogen van veel gesprekspartners van de commissie kan dit bijdragen om te komen tot nieuwe verhoudingen.

Medebewoners

Een groot aantal voor de KB belangrijke internationale samenwerkingsorganisaties is gehuisvest in de KB. Naast Europeana betreft het hier CERL (Consortium of European Research Libraries), EBLIDA (European Bureau of Library Information and Documentation Associations), LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche – Association of European Research Libraries) en IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions). Hun aanwezigheid bevestigt de goede internationale reputatie van de KB.

Europeana is het Europese digitale platform voor cultureel erfgoed. Met de vestiging van dit bureau in Nederland wordt de internationale positie van de KB in het digitaal erfgoed domein onderstreept. De KB heeft zitting in de Governing Board van Europeana en heeft een sterke morele positie in het netwerk. De vestiging van Europeana is niet voor niets in Nederland omdat ons land als één van de weinige een strategie heeft voor digitaal erfgoed.

Afgezien van de hierboven genoemde organisaties, die allen op uitnodiging van de KB in Den Haag zijn gehuisvest, bevinden zich nog het RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en het Literatuurmuseum met het Kinderboekenmuseum in hetzelfde gebouw. In de huisvestingsdiscussie spelen deze organisaties geen rol omdat ze niet mee zullen verhuizen, waardoor de meerwaarde van gezamenlijke huisvesting verloren zal gaan.

De commissie denkt dat de relatie met de inwonende instellingen nader uitgewerkt zou kunnen worden om te komen tot nieuwe synergiën. Anders is de KB niet meer dan een vriendelijke gastheer.

Internationaal

Hoewel de KB qua omvang van collecties en grootte van de organisatie onvergelijkbaar is met haar zusterinstellingen zoals bijvoorbeeld de BNF of de British Library, speelt ze internationaal een belangrijke rol. Inhoudelijk wordt de KB als sterke speler gezien vanwege de erkenning van haar voorlopersactiviteiten in het Digital Humanities domein. Verschillende stakeholders geven aan dat de KB achterblijft op het gebied van webarchivering, in elk geval in kwantitatief opzicht. Dit hangt mogelijk samen met het ontbreken van wetgeving. Aansluitend bij haar gesprekspartners vindt de commissie het belangrijk om hier de inspanningen te verhogen en een inhaalslag te maken.

De KB is voorzitter van de CDNL 'The Conference of Directors of National Libraries'. Via dit voorzitterschap vervult de KB een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een visie op de rol van nationale bibliotheken in de 21ste eeuw.

Hoofdstuk 6: Governance

De Koninklijke Bibliotheek is een ZBO die functioneert binnen de kaders van de WHW en sinds 2015 ook binnen de kaders van de Wsob. Deze laatste wet wordt eind 2019 geëvalueerd. De KB heeft een Algemeen Bestuurscollege (ABC) bestaande uit vijf leden benoemd door de minister van OCW. Dit bestuurscollege is verantwoordelijk voor het beleid en de strategie, en voor alle managementbeslissingen, inclusief financiële zaken. De algemeen directeur van de KB ontleent haar mandaat aan het ABC. De voorzitter van het ABC heeft op regelmatige basis overleg met het ministerie dat de rol van toezichthouder vervult. Het ABC en de algemeen directeur vergaderen minimaal zes keer per jaar. Daarbij komen de belangrijkste zaken aan de orde, inclusief de jaarplannen, jaarverslag en het budget.

In het zelfevaluatie-rapport schrijft de KB dat de governance structuur in de praktijk niet tot problemen leidt. Naar het oordeel van de commissie creëert de positie als ZBO een problematische bestuurlijke constructie waarin de communicatie met het ministerie formeel via de voorzitter van het ABC loopt, waarbij de algemeen directeur in de meeste maar niet alle gevallen officieus betrokken is. De lange en onduidelijke lijn van besluitvorming die hierdoor ontstaat houdt naar de mening van de commissie een potentieel gevaar in voor de snelheid waarmee de organisatie kan inspelen op veranderingen. De commissie realiseert zich uiteraard dat een wijziging aanbrengen in de governance niet eenvoudig is, maar benoemt desalniettemin een aantal moeilijkheden en risico's die de huidige bestuursstructuur met zich meebrengt.

De bestuursstructuur van een ZBO

Internationaal vallen vergelijkbare bibliotheken als de KB onder de paraplu van een raad van toezicht en kennen ze een CEO of dagelijks bestuur dat alle verantwoordelijkheid draagt. Onder het dagelijks bestuur zijn dan vervolgens verschillende managementlagen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken. De relatie van het ministerie met de KB staat daarmee in schril contrast. Vanuit haar toezichthoudende rol, gedekt door de wet en de verantwoordelijkheid voor het budget, bemoeit het ministerie zich van tijd tot tijd tot op detailniveau met de KB. De aanwijzingen die hieruit resulteren bereiken de organisatie formeel via het ABC. In de praktijk komen deze aanwijzingen ook wel terecht bij de KB via de algemeen directeur of via andere officiële contacten op lager ambtelijk niveau.

Dit heeft verschillende consequenties: om te beginnen verlopen de contacten over verschillende schijven, hetgeen soms ten koste gaat van consistentie. Bovendien zijn er binnen het ministerie twee verschillende directies betrokken bij de KB: het directoraat Hoger-onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie en het directoraat Cultuur en Media. De informatie uitwisseling tussen deze directies verloopt niet altijd vloeiend. Daardoor zijn ze soms niet op de hoogte van alle instructies die soms met elkaar op gespannen voet staan. Dit leidt tot een uitermate ondoorzichtig contact tussen de KB en het ministerie, met een potentieel gevaar voor vertraging in de besluitvorming en op alle fronten een gebrek aan doelmatigheid.

Speciale aandacht verdient de positie van het ABC, dat volgens de huidige wetgeving geheel verantwoordelijk is voor bestuur en beleid, maar slechts zesmaal per jaar bijeen komt en ook matig beloond wordt voor deze omvangrijke taak en verantwoordelijkheid. Dit geeft de incongruentie aan tussen theorie en praktijk, waarbij de grote theoretische verantwoordelijkheid uitgedrukt wordt in een zeer beperkte praktische regeling. Het is de commissie gebleken dat het ABC de facto de rol van Raad van Toezicht uitvoert.

De commissie merkt op dat persoonlijke relaties bij deze vorm van governance uiterst belangrijk zijn. De relatie tussen de huidige voorzitter van het ABC en de algemeen directeur lijkt goed te zijn. Het is echter niet moeilijk om te bedenken dat de situatie er met andere personen heel anders uit zou kunnen zien. **De commissie beveelt aan om binnen de kaders van wat wettelijk mogelijk is, zo snel mogelijk een wijziging te realiseren in deze bestuursstructuur.** In een ideale situatie zou een Raad van Toezicht, aangewezen door de minister, toezicht moeten houden op een CEO of algemeen directeur, die het mandaat heeft dat nu bij het ABC berust. Een minder radicale maar ook realistische oplossing is dat de mandaten van ABC en algemeen directeur binnen de huidige bestuurlijke lijnen tussen ministerie en ABC opnieuw worden gedefinieerd. Deze oplossing vereist in ieder geval een meer direct contact tussen het gemandateerde niveau bij het ministerie en de KB, bij voorkeur doordat de algemeen directeur in

direct contact staat met het ministerie in plaats van via de voorzitter van het ABC. Daarnaast vereist een betere aansturing van de KB minimaal dat het ministerie heldere lijnen uitzet in de zin dat de verschillende verzuilde onderdelen binnen het ministerie hun communicatie beter op elkaar afstemmen. Eenvoudiger gezegd, op het ministerie moet er sprake zijn van een effectieve en gezamenlijke accounthouder voor KB-zaken. **De commissie beveelt aan dat het ministerie op korte termijn nadere studie verricht naar dit onderwerp, daarbij in overleg met de KB komend tot effectiever toezicht en bestuur.**

Governance en Huisvesting

Aan de hand van de huisvesting kan de huidige governanceproblematiek goed zichtbaar worden gemaakt. Vanuit haar positie als toezichthouder heeft het ministerie een verantwoordelijkheid voor de nieuwbouw van de bibliotheek. Het ministerie verwijst de KB in dit dossier echter door naar de Rijksvastgoedbedrijf. Ook deze dienst voelt zich niet verantwoordelijk voor de huisvestingsproblematiek. Daarmee vallen zowel de financiële als de organisatorische risico's volledig toe aan de KB. Dit heeft tot resultaat dat het ABC, dat zes keer per jaar bij elkaar komt en dus op aanzienlijke afstand staat, feitelijk de probleemeigenaar is van de huisvestingproblematiek. De omvang daarvan en ook de urgentie vragen echter om een meer directe aansturing. Daarom is nu de problematiek op uitvoeringsniveau belegd en ligt de praktische verantwoordelijkheid voor de huisvesting bij de directeur. **De commissie constateert dat de aanzienlijke omvang van de (financiële) risico's vragen om korte en doelmatige lijnen voor informatie-uitwisseling en besluitvorming, met daarnaast een mandaat met duidelijk gedefinieerde afspraken en doelen.**

De interne governance en het management

De interne governance is helder beschreven, en nog belangrijker, lijkt in de praktijk adequaat te werken. Elders vermeldden we al dat het organogram van de KB complex is en een hiërarchische organisatie met vele managementlagen laat zien. In de praktijk is er sprake van een informele overlegsfeer waardoor de realiteit een wat vertroebeld beeld vertoont. Aan de ene kant is er sprake van een complexe structuur die, zeker in bepaalde afdelingen, leidt tot trage besluitvorming. De commissie ontving hierover een aantal klachten. Anderzijds is er een groeiende informele cultuur, waardoor de sterke hiërarchie minder knellend wordt ervaren. Dit is zeker een belangrijke verklaring voor de goede atmosfeer in de KB en de groeiende tevredenheid onder de werknemers over hun werk. De negatieve consequentie hiervan is echter dat door het zo ontstane, zeer uitgebreide overlegcircuit tijd en energie verloren gaat. Dit betekent een vertraging in de besluitvorming waar in eerdere hoofdstukken al op gewezen werd. Het risico lijkt te bestaan dat de uitgebreide overlegcultuur in de weg staat aan slagvaardige besluitvorming.

Een complicerende factor in het functioneren van de KB is dat de strategische planning in nogal algemene kwalitatieve bewoordingen is opgesteld. Duidelijke doelen en doelstellingen zijn op dat niveau niet vastgesteld. Het is de commissie duidelijk geworden dat de KB via verandermanagement hard werkt aan het creëren van een cultuur die meer resultaatgericht is, maar concludeert desondanks dat er op dit gebied nog veel verbetering mogelijk is.

De commissie ziet natuurlijk dat de open managementcultuur veel voordelen heeft en suggereert zeker niet dat deze verlaten moet worden. Ze vindt het echter minstens zo belangrijk om op te merken dat helder vastgestelde prestatie-indicatoren voor alle activiteiten belangrijk zijn. Ook zou de overlegcultuur ingeperkt kunnen worden al begrijpt de commissie dat het managen van de veranderingen voortdurend gesprek noodzakelijk maakt.

De samenstelling van het directieteam

Het directieteam is sinds 2015 volledig van samenstelling veranderd. Voor zover de commissie kon waarnemen werkt het goed samen en is het over het algemeen 'in control'. Een opmerkelijk punt is dat het team naar diversiteit en profiel niet erg gevarieerd van samenstelling is. Als het gaat om creativiteit en ondernemerschap zou het team aanzienlijk meer energie kunnen uitstralen. De commissie nodigt het team uit om aan deze aspecten aandacht te besteden bijvoorbeeld door stimulerende coaches binnen de organisatie te brengen.

In de ogen van de KB worden de belangen van alle stakeholders evenwichtig geborgd in de samenstelling van het team. Maar in de ogen van veel externe stakeholders is de managementstructuur van de KB blijven steken in de 'oude situatie'. De leden van het directieteam worden – volgens de KB ten onrechte – vooral gezien als exponenten van de "oude" KB, en dus niet (ook) als vertegenwoordigers van de OB-wereld. Het hoofd van de stafafdeling Openbaar Bibliotheekstelsel neemt wel deel aan de directievergadering (die bestaat uit zeven personen) maar is geen volwaardig lid van het (uit vijf man bestaande) directieteam. **De commissie beveelt aan te zoeken naar een manier om deze beeldvorming bij te stellen, bijvoorbeeld door het hoofd van de stafafdeling Openbaar Bibliotheekstelsel formeel in het directieteam op te nemen.**

Hoofdstuk 7: Evaluatiekader en conclusies

In de voorgaande hoofdstukken heeft de commissie een reeks waarnemingen gedaan over de KB en het veld waarin de bibliotheek zich beweegt. Met die waarnemingen legde de commissie de basis voor het beantwoorden van de vragen die het formele evaluatiekader uitmaken zoals geformuleerd door het ministerie van OCW. De conclusies die de commissie op grond van haar bevindingen trekt, kunnen vrijwel geheel ondergebracht worden in deze beantwoording, daarbij in een aantal gevallen specifiek verwijzend naar de voorgaande hoofdstukken.

Voorafgaande hieraan wil de commissie duidelijk maken dat de KB de afgelopen jaren flinke voortgang heeft weten te boeken in een complex en dynamisch landschap. Dit verdient een groot compliment, want op veel plaatsen zitten nog structuren en problemen in de weg die zijn geërfd uit het verleden. Daarnaast is de KB door wet- en regelgeving geplaatst op belangrijke knooppunten in het netwerk waar belangen niet noodzakelijkerwijs overeenkomen en soms zelfs tegengesteld zijn.

De commissie heeft geconstateerd dat in een dergelijk dynamisch landschap de KB nog onvoldoende doel- en resultaatgericht en flexibel is. Kernprobleem hierbij is dat de KB in veel opzichten verstrengeld is in wettelijke taken en een governancestructuur die zulke flexibiliteit in de weg staat. Eén van de hoofdconclusies van de commissie betreft dan ook de noodzaak om deze structuur te moderniseren en zodanig aan te passen dat flexibiliteit en vrijheid gecreëerd wordt om adequaat en snel te kunnen reageren op de vragen en uitdagingen die de komende jaren aan de KB gesteld worden.

1. Welke wetenschappelijke, maatschappelijke en eventuele andere functies heeft de KB in de afgelopen jaren vervuld en in hoeverre sluit dit aan op de behoefte vanuit onder meer de maatschappij en de wetenschap, rekening houdend met de veranderende wereld van informatieovervloed, digitalisering en nieuwe informatiebronnen?

In de voorgaande hoofdstukken is een beeld geschetst van de KB en hoe zij functioneert in een breed landschap. De vele functies die de bibliotheek uitoefent op grond van haar wettelijke taken, zijn opgesomd in bijlage 4. De commissie concludeert in de eerste plaats dat de KB moet functioneren in een buitengewoon veelzijdig landschap, waarin de verschillende netwerkpartners soms totaal verschillende eisen stellen aan de producten en diensten die de KB levert. De commissie beperkt zich in deze conclusies tot de drie hoofdbestanddelen van het netwerk die betrekking hebben op respectievelijk erfgoed, wetenschap en openbare bibliotheken.

De KB is overwegend succesvol in haar rol met betrekking tot erfgoed, en vervult daar op adequate wijze de behoeften die aan haar rol gesteld worden. Er is sprake van waardering voor de KB die haar taak, die van oudsher diep in haar genen zit, samen met vele partners in het netwerk naar het oordeel van de commissie ook in de toekomst goed aan kan.

Dit is minder het geval met betrekking tot de samenwerking tussen de KB en de universiteitsbibliotheken. Dat is deels een gevolg van het feit dat de KB niet deelneemt aan de *Big Deals* met grote uitgeverijen die voor de universiteitsbibliotheken een belangrijke basis voor samenwerking zijn. Ook door de grote aandacht die door haar wettelijke taak richting openbare bibliotheken sinds 2015 van haar gevraagd werd, heeft de KB een minder centrale rol met betrekking tot de academische wereld dan vroeger. Dat komt het meest tot uitdrukking in het feit dat er in de ogen van de universiteitsbibliotheken meer aandacht nodig is voor een toekomstbestendige nationale infrastructuur, waarbij zij aandringen op initiatieven vanuit de KB. Dat constaterende, is het de commissie echter ook gebleken dat de producten en diensten van de KB in het netwerk van universiteitsbibliotheken gewaardeerd worden en dat de onderlinge relaties sterk zijn verbeterd. De commissie beveelt aan dat men in gezamenlijkheid scherper aandacht besteedt aan een *'gap-overlap'* analyse van de taken en voornemens van de KB en de universiteitsbibliotheken, om op die manier te komen tot een helder plan van aanpak om beter toekomstbestendig te worden.

De grootste problemen trof de commissie aan tussen de KB en de openbare bibliotheken. Hier is weliswaar grote vooruitgang geboekt sinds 2015, en de wederzijdse waardering is ook toegenomen, maar het ontbreekt hier op pijnlijke wijze aan een breed gedragen visie op een gezamenlijke missie. Hierbij blijkt het problematisch om te komen tot een goede duiding van de wettelijke formulering dat de KB het netwerk "aanstuurt", iets wat enerzijds geïnterpreteerd kan worden als de leiding nemen, anderzijds als coördineren en faciliteren. Hier is ook de eigenstandigheid van de instellingen, en het onderscheid in bepaalde opgedragen taken en aparte financiering in de drie lagen van financiering van de openbare bibliotheken, van groot belang. Dat de bekostiging en de verantwoordelijkheid voor de openbare bibliotheken bij verschillende bestuurslagen belegd is, bevordert de samenwerking niet. Er lijkt weliswaar een zekere wil om te komen tot een werkelijk gedeelde visie, terwijl er ook oog is voor de noodzaak om per dossier de wederzijdse rollen goed vast te stellen (in modern jargon: wanneer heeft de KB een business-to-business rol, dan wel een business-to-consumer positie?), maar naar de mening van de commissie is het gevoel van urgentie hier toch nog te laag. Het staat voor de commissie vast dat er op dit moment veel energie verloren gaat en dat de voortgang te traag is. Wel concludeert de commissie dat er nu momentum is, om na het dalen van het stof van de wetwijziging van 2015, snel te komen tot een hernieuwd gesprek hierover, dat idealiter door de overheid geïnitieerd wordt en een neutrale leiding kent. Het veld alleen lijkt nog niet in staat om geheel zelfstandig de problemen op te lossen.

Welke rol speelt de KB in het wetenschappelijke veld, bijvoorbeeld in relatie tot onderzoeksorganisaties zoals NWO en KNAW en in relatie tot het netwerk van onderzoeksinfrastructuren zoals CLARIAH, DARIAH en Nederlab. En is de rol van de KB hierin effectief?

De KB speelt nog niet al te lang een rol in de CLARIAH-onderzoeksinfrastructuur maar haar deelname daaraan is van groot belang voor de verbinding van het maatschappelijk erfgoed domein met het wetenschappelijke domein. De commissie heeft er vertrouwen in dat de KB deze rol succesvol verder kan ontwikkelen. Ook is er in het veld veel waardering voor de KB met betrekking tot de faciliteiten die de KB aan wetenschappers biedt. Naar het oordeel van de commissie speelt de KB hier haar rol met toenemende effectiviteit. Anderzijds is er duidelijk behoefte aan een grotere rol van de KB met betrekking tot nationale infrastructuur betreffende digital born content. Hier wordt de rol van de KB als te afwachtend en te weinig zichtbaar gezien.

Welke rol speelt de KB op het terrein van de bevordering van open access tot wetenschappelijk publicaties en het bevorderen van open science in den brede en is de KB effectief in deze rol?

De KB speelt een rol in open access en open science. Zowel door de wetenschappelijke- als openbare bibliotheken wordt opgemerkt dat er in het kader van open science grote kansen zijn om de wetenschappelijke wereld met de maatschappij te verbinden door kennis te delen via de openbare bibliotheken. Die kans lijkt nog niet ten volle gepakt, maar dat heeft ook veel te maken met het grote verschil van mening over de rol van de KB, hetgeen naadloze samenwerking op de as wetenschappelijke bibliotheken - KB - openbare bibliotheken in de weg staat.

2. Wat zijn de toekomstige functies van de KB als gevolg van deze ontwikkelingen? En wat zijn de gevolgen van deze eventuele veranderende functies voor zowel de fysieke als digitale locatie van de KB?

Het is duidelijk dat in het snel veranderende landschap digitalisering een sleutelrol vervult. De KB zal daarbij in toenemende mate te maken krijgen met het in plaats van boeken, data te moeten verzamelen waarbij de fysieke collecties steeds meer plaats maken voor digitale collecties. Daarbij is woord, beeld en geluid onontkoombaar met elkaar verbonden aan het raken. Dat betekent een ingrijpende herschikking van de activiteiten van de KB, hetgeen ook nu al een grote investering vraagt in het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten. De infrastructuur die daarvoor nodig is vraagt nog om veel overleg tussen de stakeholders. Daarbij komt dat de KB nog worstelt met een achterstand op het gebied van IT die de komende jaren nog veel aandacht en mankracht zullen vergen.

In hoeverre sluiten de huidige en geplande activiteiten van de KB aan op deze toekomstige functie van de KB? En alloceert de KB voldoende middelen om deze toekomstige taken te vervullen?

Om de toekomst het hoofd te kunnen bieden zal een nauwere samenwerking met de andere instellingen in het veld nodig zijn, naast een aanzienlijke investering in de eigen innovatiecapaciteit. Hoewel de KB in een aantal opzichten laat is met het maken van de slag richting de collectievorming van bijvoorbeeld born-digital materiaal, lijkt de huidige koerswijziging nog tijdig. Qua capaciteit lijkt de KB de benodigde diensten te kunnen leveren, al heeft de commissie

haar zorg uitgesproken over het tempo van innovatie en de nog steeds aanwezig last uit het verleden. Ook in het veld wordt aangedrongen op het versnellen van de innovatie.

Wat is het effect van de herhuisvesting van de KB op de uitvoering van haar taken? Stelt de KB voldoende geld en menskracht beschikbaar om zowel de fysieke collecties als de digitale collecties voor verval te behoeden?

Ten aanzien van de fysieke collecties heeft de commissie geen aanleiding gevonden om te veronderstellen dat de KB tekort zou schieten in haar beheers- en behoudstaak. De commissie erkent dat nieuwe huisvesting voor de KB zeer gewenst is. Problematisch is echter dat de planning en het managen van het traject om te komen tot nieuwe huisvesting traag verloopt, ook door de opstelling van de overheid en het Rijksvastgoedbedrijf. De nieuwe huisvesting dreigt menskracht en financiële capaciteit vast te leggen, hetgeen naar het oordeel van de commissie ten koste kan gaan van de vereiste slagkracht in innovatie die zich al op een kritisch niveau bevindt. Hierbij tekent de commissie aan dat in het bijzonder over de publiekstaken een verschil van mening bestaat dat mede bepalend is voor het type nieuwe huisvesting dat door de KB beoogd wordt. Dat verschil van mening is vooral met de openbare bibliotheken die die taak door de KB als te groot zien ingeschat. De commissie legt er de nadruk op dat de taak als spil in de grote netwerken (hub-functie) en met betrekking tot de digitale bibliotheek, zou moeten prevaleren boven de publieke taken die de KB voor zichzelf ziet. Als die taken gedeeld worden met de publieke instellingen ontstaat mogelijk een ander type bouwplan, dat minder resources vastlegt en sneller te realiseren is. De commissie heeft zorgen over de risico's verbonden aan het realiseren van dit toch omvangrijke project.

3. Hoe beoordeelt de commissie de positie van de KB in het Nederlandse bibliotheeklandschap in vergelijking met andere nationale bibliotheken, zoals de Bibliothèque Nationale de France en de British Library?

De commissie constateert dat de KB op een reeks van terreinen verschilt qua taakstelling en omvang met de nationale bibliotheken van de omringende landen. Het benchmarken en het bepalen van een positie van de KB in het internationale landschap is daarmee ingewikkeld. Op grond van de beschikbare informatie, die ook verkregen werd van internationale specialisten, is de commissie ervan overtuigd dat de KB een redelijk vooraanstaande positie inneemt, hetgeen geïllustreerd wordt door het hogelijk gewaardeerde voorzitterschap van CDNL door de directeur van de KB. Toch is er geen sprake van internationaal leiderschap op alle fronten. Op onderdelen is er zelfs sprake van enige achterstand. Met de digitale diensten als e-books, Delpher, DBNL en de focus op digital humanities neemt de KB internationaal een prominente positie in. Op het gebied van born-digital materiaal, en de rol van data, beeld en geluid in het algemeen, heeft de KB nog een forse slag te maken. Opgemerkt dient te worden dat hier het ontbreken van wettelijke depot-regelingen niet behulpzaam is.

4. Wat is het effect van de nieuwe taken van de KB vanuit de Wsob op de uitvoering van haar oude taken en op de interne organisatie, en vice versa?

In de voorgaande hoofdstukken heeft de commissie al een beeld geschetst van de verhouding tussen KB en openbare bibliotheken. Het staat voor de commissie vast dat de overheid een aanzienlijk risico nam met de introductie van de taken van de Wsob in een periode dat er al geruime tijd ook problemen waren met het functioneren van de KB en ook het veld van de openbare bibliotheken niet op orde was. De uit de wet voortvloeiende nieuwe taken hebben een grote wissel getrokken op alle betrokkenen, inclusief de openbare bibliotheken. Desondanks worden zowel de achterliggende gedachten als de effecten van de wet door alle betrokkenen als positief beoordeeld.

Op welke wijze heeft de KB deze taken ingevuld in vergelijking tot de partijen van wie zij deze taken heeft overgenomen, mede gezien vanuit het perspectief van de openbare bibliotheken?

In de wereld van de openbare bibliotheken was sprake van verspilling door gebrek aan samenwerking: elke functionaliteit werd lokaal ontwikkeld. Dat is onder regie van de KB sterk verbeterd. Hiervan profiteren in het bijzonder de kleinere openbare bibliotheken. De nieuwe taken hebben ertoe geleid dat de KB meer met haar gezicht naar de maatschappij staat. Dat is echter deels ten koste gegaan van een aantal andere taken, waaronder het werken aan een nationale digitale infrastructuur waaraan met name de universiteitsbibliotheken behoefte hebben. In dit alles heeft de KB veel van haar doelen bereikt, en heeft het netwerk dat zij deelt met de openbare bibliotheken vooruitgang geboekt. Dat is een verdienste van de KB die daarin betrekkelijk effectief is geweest, ondanks dat de openbare bibliotheken in het begin overwegend tegenstander waren van de bemoeienis van de KB. In de voorgaande

hoofdstukken heeft de commissie duidelijk gemaakt dat juist in de verhouding KB en openbare bibliotheken nog verdere stappen nodig zijn in het ontwikkelen van een gedeelde visie en overeenstemming over rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van specifieke domeinen en taakgebieden in het netwerk.

De KB heeft de ambities voor de landelijke digitale openbare bibliotheek beschreven in het Beheerplan landelijke digitale bibliotheek: zijn de doelen van dit Beheerplan bereikt?

De Nationale Digitale Bibliotheek, waaronder de landelijke digitale openbare bibliotheek, wordt door de KB voortvarend vorm gegeven. Voor wat betreft de landelijke digitale openbare bibliotheek zijn de wensen en belangen van de verschillende openbare bibliotheken waar het gaat om de landelijke digitale infrastructuur, niet altijd dezelfde: bibliotheken die voorop willen (en kunnen) lopen worden daardoor soms tegengehouden, terwijl meest kleinere bibliotheken, die geen eigen ontwikkelcapaciteit hebben, sterk profiteren.

Welke activiteiten zijn uitgevoerd voor de instandhouding en versterking van het netwerk van openbare bibliotheken en zijn deze activiteiten effectief geweest?

Met name de programma's Kunst van Lezen en Aangepast lezen zijn van groot belang geweest voor de ontwikkeling van het netwerk. Bij de uitrol van deze programma's spelen Stichting Lezen voor de leesbevordering en de openbare bibliotheken voor leesbevordering en aangepast lezen een belangrijke rol. Zonder de verbindend rol van Stichting Lezen en de POI's hadden deze programma's met de openbare bibliotheken niet gerealiseerd kunnen worden.

5. Is de KB doelmatig en doeltreffend in de uitvoering van haar activiteiten? Is de plannings- en control cyclus aangepast aan de drie wettelijke kaders en ingevoerd?

Voor zover de commissie kon beoordelen, is de KB doelmatig geweest in haar activiteiten. De commissie heeft kennis genomen van het feit dat de KB via verandermanagement hard werkt aan een meer resultaatgerichte cultuur. Over de doeltreffendheid heeft de commissie echter ook kritische noten geplaatst, vooral in de zin dat er een gebrek is aan het stellen van scherpe doelen alsook aan instrumentarium om de voortgang in het realiseren van die doelen te volgen. Dit betreft alle lagen van de organisatie, zowel het ABC als de verdere organisatie.

Is er een risico-inventarisatie gemaakt en hoe wordt in dit verband omgegaan met de plannen rondom de nieuwe huisvesting?

Sinds 2018 worden risico's systematisch in kaart gebracht, en ook op financieel gebied ontstaat een steeds beter overzicht van de bestaande risico's. Dit lijkt overwegend op orde. De commissie verschilt echter van mening met de KB met betrekking tot de risico's van de herhuisvesting: hoewel noodzakelijk, lijkt het huidige traject daartoe zoals in voorgaande hoofdstukken beschreven teveel risico's te bevatten, mede gezien de ingewikkelde governance, zoals overigens door de KB ook wordt aangegeven.

Heeft de KB alle in de begrotingen van 2015 - 2018 geplande investeringen kunnen doen?

De KB stond in 2015 voor de grote opgave om lopende dat jaar een drietal instituten te integreren. Daarmee werd niet alleen hun begroting verdubbeld maar ook hun *business as usual*. De KB verdient een compliment als het gaat om het oppakken van alle financiële uitdagingen die daarmee gepaard gingen. Niet alleen moest zij zaken zoals ze waren overnemen, zij dienden ook te vernieuwen en te reorganiseren waar nodig. De daarmee gepaard gaande organisatorische zaken vergden meer tijd en financiële inzet. In retrospectief heeft dat ook de investeringsagenda van de KB geraakt. Het veld heeft soms vragen bij de keuze van de investeringen die de KB doet. Daarnaast is niet altijd duidelijk voor het veld of de investeringen ook recht doen aan de vraag vanuit dat veld. Een monitor van en met het veld, evenals scherpe prestatieafspraken over wat wanneer en door wie opgeleverd wordt, is essentieel om een ambitieuze investeringsagenda te halen.

6. In hoeverre sluiten de huidige bestuursstructuur en de bestuurlijke visie van het Algemeen Bestuurscollege van de KB aan op de benodigde sturing van de KB? Hierbij kan gekeken worden naar het functioneren van het bestuur in de dagelijkse praktijk en de betrokkenheid van het ABC bij dagelijkse bestuurlijke aangelegenheden.

In de praktijk vervult het ABC de rol van raad van toezicht en staat het op de afstand die daarbij past. Naar het oordeel van de commissie wordt het ABC voldoende betrokken bij de dagelijkse bestuurlijke aangelegenheden, al heeft de commissie een buitengewoon kritische noot geplaatst bij de vigerende bestuursstructuur. De persoonlijke verhoudingen zijn echter van dien aard, dat er desondanks sprake is van redelijk functionerend bestuur. De commissie signaleert echter een gebrek aan scherpheid in het formuleren van doelen en de implementatie daarvan. Ook is er sprake van trage besluitvorming die soms leidt tot stroperigheid. De commissie beveelt in het betrokken hoofdstuk aan om de huidige bestuursstructuur te heroverwegen, inclusief de onduidelijke rol die de overheid hierin vervult samenhangend met de verschillende directies die hierbij betrokken zijn.

7. In hoeverre is invulling gegeven aan de conclusies en aanbevelingen uit de eerder uitgevoerde, meest recente (zelf)evaluatie?

De commissie heeft geconstateerd dat er sinds 2011 geen formele evaluatie heeft plaats gevonden. Het zou goed geweest zijn als in 2015 bij het introduceren van de Wsob een nulmeting was gedaan, samen met het opstellen van een helder plan van aanpak, om de vele uitdagingen die wet met zich meebracht goed in kaart te brengen. Ook betreurt de commissie het dat er geen sprake is van regelmatige tussenevaluaties, die behulpzaam kunnen zijn in het creëren van een breder beeld dan oprijst uit de huidige jaarplannen, om te beoordelen of de organisatie op koers ligt. De organisatie is sinds 2011 echter zo ingrijpend veranderd, dat de laatste evaluatie stammend uit 2011 nauwelijks relevant is voor de huidige organisatie.

Tenslotte geeft de commissie de Minister van OCW de volgende bespiegeling mee:

“Data and people will be the focus of the work of national libraries for the next decade. For centuries libraries have been about books and words, but now it is about data, to be handled and analyzed by machines as the basis for new services, ultimately giving new insight.

Many national libraries have iconic buildings, old and new. In the digital age you could easily imagine a virtual national library: an office and storage building somewhere, but no ceremonial building, no reading rooms, no exhibition space, only digital presence. In my view, library buildings will still be part of the city landscape, as places for people to meet, to learn and reflect (and to eat and drink).

National libraries have extensive collections. They are only alive, an asset to the public, to the extent that they are digitally accessible, and here we have the greatest challenge in my view, not least because of the present copyright regime. Different words have been used to describe a national library: memory institution, learning centre and so on. More than anything a national library is a service provider, and I am convinced that to succeed national libraries have to develop and deliver services in closer partnership with other organizations, especially other libraries, public, research and educational libraries.”

(Svend Larssen in “ALEXANDRIA: The Journal of National and International Library and Information Issues” to be published shortly at <https://journals.sagepub.com/home/ala>)

Bijlage 1 : Instellingsbesluit evaluatiecommissie KB en evaluatiekader

Besluit van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van ... [datum van feitelijke ondertekening], nr. 7569828, houdende instelling van de Commissie Evaluatie Koninklijke Bibliotheek

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;

Gelet op artikel 2 van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies;

Besluit:

Artikel 1. Begripsbepalingen

In dit besluit wordt verstaan onder:

- a. minister: Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- b. commissie: Commissie Evaluatie Koninklijke Bibliotheek, bedoeld in artikel 2.

Artikel 2. Instelling en taak

1. Er is een Commissie Evaluatie Koninklijke Bibliotheek.
2. De commissie heeft tot taak het evalueren van de Koninklijke Bibliotheek, hierna KB genoemd. Om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen zoals genoemd in de toelichting dient de KB geëvalueerd te worden in het kader van:
 - a. de doelmatigheid en doeltreffendheid als zbo; en
 - b. de kwaliteit van werkzaamheden uitgevoerd als nationale bibliotheek met o.a. wetenschappelijke taken en als centrale speler in het stelsel van openbare bibliotheken.
3. De commissie past daarbij het evaluatiekader toe, zoals opgenomen in de toelichting bij dit besluit.
4. De commissie heeft tot taak de minister te adviseren op basis van deze evaluatie en haar daarin te voorzien op uiterlijk 1 oktober 2019.

Artikel 3. Instellingsduur

De commissie wordt ingesteld met ingang van 1 juli 2019 en wordt opgeheven per 1 december 2019.

Artikel 4. Leden

Tot de leden van de commissie worden benoemd:

- de heer prof. dr. G.J. Van der Zwaan, tevens voorzitter;
- mevrouw J. Calf;
- de heer S. Larsen;
- de heer E. van Nispen tot Sevenaer;
- mevrouw mr. M. Zaanen

Artikel 5. Secretariaat

1. De commissie wordt ondersteund door een secretariaat.
2. Het secretariaat is voor de inhoudelijke uitvoering van zijn taak uitsluitend verantwoording schuldig aan de voorzitter van de commissie.
3. In het secretariaat wordt voorzien door de minister.

Artikel 6. Werkwijze

1. De commissie stelt haar eigen werkwijze vast.
2. De commissie kan zich door andere personen doen bijstaan voor zover dat voor de vervulling van haar taak nodig is.

Artikel 7. Informatieplicht

De commissie verstrekt aan de minister desgevraagd de door hem gewenste inlichtingen.

Artikel 8. Eindrapport

De commissie brengt vóór 1 oktober 2019 haar eindrapport uit aan de minister.

Artikel 9 Vergoeding

1. De voorzitter en de andere leden ontvangen, voor zover zij niet vallen onder de uitzondering van artikel 2, derde lid, van de Wet vergoedingen adviescolleges en commissies en hiermee niet het in artikel 6, eerste lid, van het Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies bedoelde maximumbedrag overschrijden, per vergadering een vergoeding.
2. De vergoeding per vergadering van de leden bedraagt 3% van het maximum van salarisschaal 18 van bijlage B van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984.
3. De vergoeding per vergadering van de voorzitter van de commissie bedraagt 130% van de hoogte van de vergoeding per vergadering die aan de andere leden van de commissie is toegekend.
4. De voorzitter en andere leden van de commissie ontvangen een vergoeding van reis- en verblijfkosten op de voet van het Reisbesluit binnenland en het Reisbesluit buitenland.
5. Twee of meer vergaderingen op dezelfde dag worden als één vergadering aangemerkt.

Artikel 10. Kosten van de commissie

1. De kosten van de commissie komen, voor zover goedgekeurd, voor rekening van de minister. Onder kosten worden in ieder geval verstaan:
 - a. de kosten voor de faciliteiten van vergaderingen en voor secretariële ondersteuning,
 - b. de kosten voor het inschakelen van externe deskundigheid en het laten verrichten van onderzoek, en
 - c. de kosten voor publicatie van rapportages.
2. De commissie biedt zo spoedig mogelijk na haar instelling een begroting en een planning aan de minister aan.

Artikel 11. Verantwoording

De commissie biedt de minister vóór 1 oktober 2019 een eindverslag aan waarin verslag wordt gedaan over de activiteiten van de periode waarin de commissie werkzaam is geweest. Desgewenst kan de commissie het eindverslag gelijktijdig met het eindrapport indienen.

Artikel 12. Openbaarmaking

Rapporten, notities, verslagen, adviezen en andere producten die door of namens de commissie worden vervaardigd of vergaard, worden niet door de commissie openbaar gemaakt, maar uitsluitend aan de minister uitgebracht of overgedragen.

Artikel 13. Archiefbescheiden

De commissie draagt zo spoedig mogelijk na beëindiging van haar werkzaamheden of, zo de omstandigheden daartoe aanleiding geven, zoveel eerder, de bescheiden betreffende die werkzaamheden over aan het archief van de directie Organisatie en Bedrijfsvoering van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Artikel 14. Inwerkingtreding

1. Dit besluit treedt in werking met ingang van 1 juli 2019.
2. Dit besluit vervalt met ingang van 1 april 2020.

Artikel 15. Citeertitel

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit Commissie Evaluatie Koninklijke Bibliotheek.

Dit besluit zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst en in afschrift worden gezonden aan betrokkenen.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Ingrid van Engelshoven

TOELICHTING

Algemene informatie over de KB

De KB is de Nationale Bibliotheek van Nederland en is opgericht in 1798. De KB is een zelfstandig bestuursorgaan en valt onder de Kaderwet zbo's. De KB wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en heeft een budget van circa €91 miljoen per jaar. Het Algemeen Bestuurscollege bestaat uit vijf leden. In totaal werken er ruim 400 mensen. De KB houdt de nationale bibliotheekcollectie zichtbaar, bruikbaar en houdbaar voor alle Nederlanders en voor elk type gebruik. De KB draagt bij aan het in staat stellen van alle Nederlanders om te lezen, leren en onderzoek te doen. De KB voert wettelijke taken uit vanuit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob). De wettelijke basis voor deze evaluatie is terug te vinden in:

De Kaderwet zbo's artikel 39, lid 1, schrijft voor dat elke 5 jaar een verslag aan de Eerste en Tweede Kamer gezonden wordt ten behoeve van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de KB als zelfstandig bestuursorgaan.

De WHW artikel 1.18, lid 1, stelt dat de KB, zoveel mogelijk in samenwerking met andere instellingen, zorg draagt voor een regelmatige beoordeling, door onafhankelijke deskundigen, van de kwaliteit van de werkzaamheden van de KB.

Externe ontwikkelingen in relatie tot de KB

De KB kent een lange geschiedenis sinds haar oprichting in 1798. De vele maatschappelijke, wetenschappelijke en technologische veranderingen vragen om zelfreflectie en aanpassingsvermogen van de KB als Nationale Bibliotheek van Nederland. In de afgelopen beleidsperiode heeft de KB veranderingen doorgevoerd in de interne organisatie als reactie op de digitalisering van de maatschappij en de invoering van de Wsob en daarmee samenhangend de integratie van de organisaties Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB), Stichting Bibliotheek.nl (BNL) en de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (DBNL) in de KB. De KB wordt geëvalueerd tegen de achtergrond van deze veranderingen en de rol die zij vervult in het stelsel van wetenschappelijke en openbare bibliotheken, de erfgoedsector, universiteiten en de maatschappij in den brede. De resultaten van deze evaluatie zullen benut worden bij de evaluatie van de Wsob die ook in 2019 zal worden uitgevoerd. Beide evaluaties zullen in 2019 aangeboden worden aan de Tweede Kamer.

Evaluatiekader

De commissie beantwoordt in ieder geval onderstaande vragen:

- **Welke wetenschappelijke, maatschappelijke en eventuele andere functies heeft de KB in de afgelopen jaren vervuld en in hoeverre sluit dit aan op de behoefte vanuit onder meer de maatschappij en de wetenschap**, rekening houdend met de veranderende wereld van informatieovervloed, digitalisering en nieuwe informatiebronnen? En in hoeverre sluit dit aan bij het wettelijk kader? De commissie wordt gevraagd om een brede visie te geven, waarbij bij de beantwoording de volgende vragen kunnen worden meegenomen: Welke rol speelt de KB in het wetenschappelijke veld, bijvoorbeeld in relatie tot onderzoeksorganisaties zoals NWO en KNAW en in relatie tot het netwerk van onderzoeksinfrastructuren zoals CLARIAH, DARIAH en Nederlab. En is de rol van de KB hierin effectief? Welke rol speelt de KB op het terrein van de bevordering van open access tot wetenschappelijk publicaties en het bevorderen van open science in den brede en is de KB effectief in deze rol?
- **Wat zijn de toekomstige functies van de KB als gevolg van deze ontwikkelingen?** En wat zijn de gevolgen van deze eventuele veranderende functies voor zowel de fysieke als digitale locatie van de KB? In hoeverre sluiten de huidige en geplande activiteiten van de KB aan op deze toekomstige functie van de KB? En alloceert de KB voldoende middelen om deze toekomstige taken te vervullen? Wat is het effect van de herhuisvesting van de KB op de uitvoering van haar taken? Stelt de KB voldoende geld en menskracht beschikbaar om zowel de fysieke collecties als de digitale collecties voor verval te behoeden?

- **Hoe beoordeelt de commissie de positie van de KB in het Nederlandse bibliotheeklandschap in vergelijking met andere nationale bibliotheken,** zoals de Bibliothèque Nationale de France en de British Library?
- **Wat is het effect van de nieuwe taken van de KB vanuit de Wsob op de uitvoering van haar oude taken en op de interne organisatie, en vice versa?** Op welke wijze heeft de KB deze taken ingevuld in vergelijking tot de partijen van wie zij deze taken heeft overgenomen, mede bezien vanuit het perspectief van de openbare bibliotheken? De KB heeft de ambities voor de landelijke digitale openbare bibliotheek beschreven in het Beheerplan landelijke digitale bibliotheek: zijn de doelen van dit Beheerplan bereikt? Welke activiteiten zijn uitgevoerd voor de instandhouding en versterking van het netwerk van openbare bibliotheken en zijn deze activiteiten effectief geweest?
- **Is de KB doelmatig en doeltreffend in de uitvoering van haar activiteiten?** Is de plannings- en control cyclus aangepast aan de drie wettelijke kaders en ingevoerd? Is er een risico-inventarisatie gemaakt en hoe wordt in dit verband omgegaan met de plannen rondom de nieuwe huisvesting? Heeft de KB alle in de begrotingen van 2015 - 2018 geplande investeringen kunnen doen?
- **In hoeverre sluiten de huidige bestuursstructuur en de bestuurlijke visie van het Algemeen Bestuurscollege van de KB aan op de benodigde sturing van de KB?** Hierbij kan gekeken worden naar het functioneren van het bestuur in de dagelijkse praktijk en de betrokkenheid van het ABC bij dagelijkse bestuurlijke aangelegenheden.
- **In hoeverre is invulling gegeven aan de conclusies en aanbevelingen uit de eerder uitgevoerde, meest recente (zelf)evaluatie?**

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Ingrid van Engelshoven

Bijlage 2 : Additionele informatie Koninklijke Bibliotheek

SWOT ANALYSIS KB

STRENGTHS		WEAKNESSES		OPPORTUNITIES		THREATS	
1	Focus on user value	1	Legacy (organisation, IT)	1	Government's focus on reading & basic digital skills	1	Smaller share textual in media landscape
2	Strong digital actor	2	Public profile in networked society	2	New housing (in context of The Hague city development)	2	Immaturity of network collaboration
3	Networking awareness & abilities	3	Current housing	3	Growing need for accessible & trusted information	3	Exponential growth of information
4	Strong purpose & vision	4	Staff skills (esp. IT, project management)	4	Digital Transformation & rapid technological advances (e.g., AI)	4	Less regard for (objectivity of) information
5	Large unique data set (Dutch texts)	5	Insufficient execution power re. digital transformation	5	Growing importance Lifetime Learning	5	Development labour market (esp. IT & Purchasing)

Confrontation Matrix (SWOT)

	Focus on user value	Strong digital actor	Networking awareness & abilities	Strong purpose & vision	Large unique data set (Dutch texts)	Legacy (organisation, IT)	Public profile in networked society	Current housing	Staff skills (esp. IT, project management)	Insufficient execution re. digital transformation
--	---------------------	----------------------	----------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------------	--	---

Government's focus on reading & basic digital skills	5,0	4,4	3,5	4,3	2,5	2,0	2,6	0,3	2,3	3,4
New housing (in context of The Hague city development)	3,4	0,6	2,4	3,6	1,3	0,4	2,9	4,0	0,3	0,5
Growing need for accessible & trusted information	4,3	3,9	3,5	3,6	4,5	3,3	2,8	1,1	2,8	3,5
Digital Transformation & rapid technological advances (e.g., AI)	3,9	4,8	3,3	2,8	4,3	4,8	1,1	0,3	4,9	4,3
Growing importance Lifetime Learning	3,5	3,1	3,8	3,1	2,9	1,6	2,8	0,6	2,0	2,6
Smaller share textual in media landscape	3,3	2,1	3,3	3,1	3,4	2,3	3,4	1,6	1,3	1,6
Immaturity of network collaboration	1,3	2,4	4,6	3,9	0,6	2,1	3,5	0,4	2,5	3,1
Exponential growth of information	3,4	3,8	2,9	2,4	2,8	4,4	1,4	0,5	3,1	3,1
Less regard for (objectivity of) information	3,4	1,9	2,9	1,3	1,6	0,4	2,3	0,5	1,0	0,9
Development labour market (esp. IT & Purchasing)	2,1	3,4	3,3	3,0	2,5	3,3	3,9	1,9	4,0	3,4

Confrontation of opportunities and strengths

Our focus on user value is essential to make the choices necessary to fulfill the governments focus on reading and basic digital skills. Ease of use is essential to lower barriers for reading. In the same way we think this focus on user value is also essential to help people use accessible and dependable information, for instance by guiding people towards open access material. Besides user value we believe our strong purpose and vision help us navigate complexity and making clear choices. Being a strong digital player is important, because government has given the KB the responsibility for the digital library, seeing that economies of scale are important in providing good digital services. Being a strong digital player enables us to make use of digital opportunities, such as recommender algorithms or automated metadata. This also is possible because we have such a large and unique set of Dutch digital publications.

Confrontation of threats and strengths

The immaturity and complexity of the governance of networks is a major threat, because the interconnectedness of issues has become stronger. Our awareness of this complexity and our history of working together with academic libraries in a joint system and now with public libraries in a national infrastructure which we both depend helps us navigate this landscape.

Confrontation of weaknesses and threats

Every expansion of information has come with possibilities to address this expansion, from lists to paper catalogues, to databases, to AI. The choices we have made over time are reflected in our systems, which are not uniform, this means we need to work on new workflows as well as reassess old ones. Also our focus on quality and thoroughness is not always an asset in doing new things. We have done major work in identifying success factors in labor market communication. Working in an organization with a strong societal value is seen as a strong benefit, but libraries and library staff are still perceived as old-fashioned, which reflects on the attractiveness of the KB as employer.

Confrontation of weaknesses and opportunities

Legacy is a major issue in being flexible. The number of systems, but also the number of connections between systems makes it harder to change elements of the infrastructure. Therefore we work to reduce complexity in the short term, and work with complexity in our long term vision of a networked information infrastructure. Our current housing is very much a traditional library, this hampers our vision for the library as a place to celebrate the written word and its impact on society. Also if we cannot find enough staff that embraces digital possibilities, we might not be able to fully make use of digital transformation & rapid technological advances. Insufficient power of execution also might mean that we cannot make effective use of rapid technological advances.

Bijlage 3 : Overzicht bezoek en lijst gesprekspartners

Gesprekspartners Evaluatie Koninklijke Bibliotheek

Algemeen Bestuurscollege

Mr. T.H.J. (Tjibbe) Joustra (voorzitter)
Prof. Dr. F.G.M. (Franciska) de Jong
Mr. F. (Frederieke) Leeflang
W. (Wim) van der Stelt
Dr. K. (Kars) Veling

Intern

Directievergadering

Lily Knibbeler (Algemeen directeur / Bibliotheecaris)
Hildelies Balk-Pennington de Jongh
Marc van den Berg
Eppo Boot
Jos Debeij
Jan Willem van Wessel
Gerard Bouwmeester (Secretaris)

Medewerkers

Erik Boekesteijn
Naomi Deegenars
Frans Dekker
Dennis Eijsten
Jasper Faase
Jeffrey van der Hoeven
Hans Jansen
Lucinda Jones
Martijn Kleppe
Elsbeth Kwant
Heleen van Manen
Marieke Monsieus
Petra Rijkelijhuizen
Maarten Steenhuis
Maaïke Toonen
Carina de Walle
Astrid van Wesenbeeck
Lotte Wilms

Extern

Paul Adels (Directeur theek5bibliotheek)

Martin Berendsen (Directeur OBA Amsterdam)

Kurt de Belder (Directeur Universiteitsbibliotheek Leiden, Bibliothecaris)

Paul Broekhoff (Directeur Openbare Bibliotheek Den Haag)

Gerlien van Dalen (Directeur Stichting Lezen)

Marens Engelhard (Director Nationaal Archief, Algemeen Rijksarchivaris)

Sara Lammens (Algemeen directeur, KBR)

Caroline Mouwens (Commercieel directeur VBK)

Matthijs van Otegem (Directeur Universiteitsbibliotheek EUR, Bibliothecaris)

Anne Rube (Directeur Probiblio)

Harry Verwayen (Directeur Europeana)

Henk Wals (Directeur IISG)

Wilma van Wezenbeek (Directeur Universiteitsbibliotheek TUD – VSNU open access+)

Chris Wiersma (Directeur De Nieuwe Bibliotheek)

Userpanels:

Loes Dorrestein

Boris van Eijnatten

Marieke van Erp

Ronald van der Heiden

Adriaan Jurriëns

Cynthia Liem

Ewoud Sanders

Els Stronks

Mark Traa

PLANNING EVALUATION NATIONAL LIBRARY						
	4 September 2019	5 September 2019	6 September 2019	7 September 2019	8 September 2019	9 September 2019
9.30h - 10.45h	Board and Staff	Kurt de Belder Wilma van Wezenbeek Matthijs van Otegem	Marens Engelhard Henk Wals			Paul Broekhoff Gerlien van Dalen
10.45h - 11.00h	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>			<i>debrief</i>
11.00h - 12.15h	Housing	Chris Wiersma Anne Rube	Harry Verwayen			Userpanel
12.15h - 12.30h	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>			<i>debrief</i>
12.30h - 14.00h	<i>lunch and recap</i>	<i>lunch and recap</i>	<i>lunch and recap</i>			<i>lunch and recap</i>
14.00h - 15.15h	Marketing and customerservice, Public library domain, Informationarchitecture	Sara Lammens (schriftelijk)	Caroline Mowens			Executive Board
15.15h - 15.30h	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>			<i>debrief</i>
15.30h - 16.45h	Collectionbuilding incl. webarchiving/ purchase and e-content, Research Lab and Open Access	Digital Preservation / processing / AI Public Library and tailored reading	Martin Berendsen Paul Adels			National Library
16.45h - 17.00h	<i>debrief</i>	<i>debrief</i>	Board and Staff - factcheck (17.00h-18.00h)			Drinks
18.00h - 21.30u	committee - dinner (recap day + conclusions)	committee dinner (recap day + conclusions)	committee dinner (recap day + conclusions + homework)			
21.30u	hotel	hotel	hotel	hotel	Plenary meeting 13.00h Ibis Hotel	homework

Bijlage 4 : Overzicht taken Koninklijke Bibliotheek

De Koninklijke Bibliotheek is als nationale bibliotheek werkzaam op het gebied van het bibliotheekwezen en heeft in ieder geval tot taak:

1. De bevoegdheid tot regeling en bestuur van de Koninklijke Bibliotheek berust bij het Algemeen Bestuurscollege voor zover die bevoegdheid niet bij of krachtens de WHW aan de directeur bibliothecaris is opgedragen. Het Algemeen Bestuurscollege oefent de taken en bevoegdheden uit die bij of krachtens de WHW, de Wsob en de Kaderwet aan het instellingsbestuur zijn opgedragen, voor zover bij of krachtens hoofdstuk 13 van de WHW niet anders is bepaald. (Ontleend aan art. 13.3, lid 1 van de WHW).
2. Het Algemeen Bestuurscollege laat zich bij de uitvoering van zijn taken leiden door de taakstelling van de Koninklijke Bibliotheek als de nationale bibliotheek, zoals omschreven in artikel 1.5, lid 2 van de WHW en, ten aanzien van de taken genoemd onder b tot en met d, in artikel 9 van de Wsob. De Koninklijke Bibliotheek is als nationale bibliotheek werkzaam op het gebied van het bibliotheekwezen en heeft in ieder geval tot taak:
 - a. de informatievoorziening op het gebied van de Nederlandse geschiedenis, cultuur en samenleving, aan het hoger onderwijs, het wetenschappelijk onderzoek, het openbaar bestuur en de uitoefening van beroep of bedrijf;
 - b. het aansturen van het netwerk van openbare bibliotheekvoorzieningen door:
 1. afstemming en coördinatie;
 2. educatie, informatie en reflectie; en
 3. vertegenwoordiging en promotie;
 - c. het in stand houden van de landelijke digitale bibliotheek; en
 - d. het verzorgen van een bibliotheekvoorziening van noodzakelijk omgezette werken voor personen met een handicap;
 - e. het zorg dragen voor de nationale bibliotheekverzameling van geschreven, gedrukte en digitale publicaties;
 - f. het bevorderen van de totstandkoming en instandhouding van nationale voorzieningen voor duurzaam behoud, beheer, ontsluiting en beschikbaarstelling van de nationale bibliotheekverzameling op haar werkterrein;
 - g. het verrichten van onderzoek, gericht op de voorbereiding en uitvoering van het beleid op het in de wet genoemde terrein;
 - h. het zorg dragen voor landelijke programma's voor conservering en digitalisering;
 - i. het bijdragen aan de internationale infrastructuur voor de duurzame toegankelijkheid van digitale wetenschappelijke publicaties;
 - j. het bevorderen van de afstemming met overige wetenschappelijke bibliotheken in en buiten Nederland;
 - k. het bevorderen van de samenwerking met archieven, musea en uitgeverijen op haar werkterrein;
 - l. het bevorderen van de internationale samenwerking op haar werkterrein