

met **Innovatie**  
**EFFECT**

Adviescommissie Bibliotheekinnovatie

# met Innovatie EFFECT

Adviescommissie Bibliotheekinnovatie

# Inhoud

---

4	<b>Samenvatting</b>
6	<b>1 Inleiding</b>
12	<b>2 Programmalijnen</b>
13	<b>Programmalijn 1 – De digitale infrastructuur</b>
13	<b>1a</b> Informatiearchitectuur
14	<b>1b</b> Aansluiting op de landelijke / wereldwijde informatie infrastructuur
14	<b>1c</b> Eén laagdrempelige toegang voor alle leden van openbare bibliotheken
14	<b>1d</b> Customer Relationship Management-Systeem
15	<b>1e</b> Realiseren landelijk Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)
15	<b>1f</b> Generiek maken/geschikt maken landelijke uitrol van grote infrastructurele projecten
16	<b>Programmalijn 2 – Innovatie digitale diensten en producten</b>
16	<b>2a</b> Bestaande diensten en producten
17	<b>2b</b> Nieuwe diensten en producten
18	<b>Programmalijn 3 – Innovatie van beleid</b>
18	<b>3a</b> Innovatie van collectiebeleid
20	<b>3b</b> Innovatie van HRM
22	<b>3c</b> Innovatie van marketing
25	<b>3 De organisatie</b>
27	<b>4 Financiën</b>
29	<b>5 Tot slot</b>
31	<b>Bijlagen</b>
31	Bronnen
32	Geraadpleegde personen
32	Samenstelling commissie en verantwoording
32	Colofon

## DE ADVIESCOMMISSIE BIBLIOTHEEKINNOVATIE

verbindt de toekomst van de openbare bibliotheek nadrukkelijk aan het functioneren daarvan als één samenhangend stelsel, bestaande uit twee componenten: de plaatsonafhankelijke digitale bibliotheek via internet enerzijds en alle fysieke bibliotheeklokaties verspreid over het land anderzijds. Deze twee componenten zijn met elkaar verweven, versterken elkaar en moeten op elkaar worden afgestemd.

Dit advies bouwt voort op wat in de voorgaande jaren is nagestreefd vanuit de sector zelf en wat door verschillende instanties is aanbevolen. Alle resultaten van de hier voorgestelde programma's en resultaatgebieden komen ten goede aan *alle* bibliotheken, ongeacht hun omvang of geografische ligging. Zij ondersteunen lokale diversiteit en de op de eigen situatie ter plaatse afgestemde dienstverlening en samenwerkingsverbanden.

## Samenvatting

In dit advies wordt een innovatiemodel gehanteerd, dat het innovatieproces indeelt in vier verschillende fases. De eerste drie daarvan kunnen worden gezien als het 'ontwikkelstadium' van innovatieve ideeën, de vierde betreft de 'uitvoeringsfase', waarbij het gaat om implementatie en landelijke uitrol van innovatieve diensten en producten. Elke fase onderscheidt zich door eigen specifieke behoeftes betreffende de aansturing, de benodigde financiële middelen en de juiste expertise. Met name de verbinding tussen de ontwikkelfase en de uitvoeringsfase behoeft een heldere aansturing.

Voor de periode 2009-2012 worden drie programmalijnen onderscheiden, elk met een aantal resultaatgebieden:

- 1 **Digitale infrastructuur**
  - 1a Eén gemeenschappelijke informatiearchitectuur
  - 1b Aansluiting op de landelijke en wereldwijde informatie-infrastructuur
  - 1c Eén landelijk systeem van *identity management*, met één bibliotheekpas
  - 1d Customer Relationship Managementsysteem
  - 1e Landelijk IBL
  - 1f Generiek maken van grote infrastructurele projecten
- 2 **Innovatie digitale diensten en producten**
  - 2a Evaluatie van reeds in ontwikkeling zijnde diensten en producten
  - 2b Ontwikkelen van nieuwe vernieuwende diensten en producten
- 3 **Innovatie van beleid**
  - 3a Collectiebeleid, o.a. uitbreiding van beschikbare digitale content
  - 3b HRM
  - 3c Marketing

Met name op de terreinen van de digitale infrastructuur (programmalijn 1) en digitale content (resultaatgebied 3a) is gekozen voor centrale aansturing en uitvoering. Bij de andere onderdelen is wel steeds sprake van centrale regie, maar wordt gekozen voor een organisatie die mede gericht is op het versterken van het innoverend vermogen van de sector zelf.

De centrale regie moet onder meer waarborgen dat de innovatiegelden optimaal effectief voor de gehele sector worden aangewend. Zo moet worden voorkomen dat deze middelen op meer plaatsen tegelijk worden ingezet voor de ontwikkeling van dezelfde dingen, en moet worden bewaakt dat gerealiseerde nieuwe diensten of producten generiek inzetbaar zijn, bijvoorbeeld doordat ze

desgewenst volledig transparant geïntegreerd kunnen worden in de website van elke lokale bibliotheek.

Voor de periode tot de start van het sectorinstituut is gekozen voor een organisatie, waarbij een klein Programmabureau verantwoordelijk is voor het gehele programma. Door het Ministerie van OCW wordt een Stuurgroep ingesteld die de voortgang binnen de programmalijnen bewaakt en die afstemt met het ministerie. Voor de realisering van de centraal uitgevoerde programmaonderdelen wordt een Projectteam gevormd, dat verantwoording aflegt aan het Programmabureau. Tevens worden vijf organisaties binnen de branche, bijvoorbeeld grotere bibliotheken of PSO's, uitgekozen, die hebben aangegeven de ambitie te hebben om te fungeren als Innovatiecentrum voor een bepaalde programmalijn of bepaald resultaatgebied. Hiervoor wordt aangesloten bij reeds aanwezige en verder te stimuleren innovatiekracht binnen de sector. Een Innovatieraad, bestaande uit de directeurs van de vijf Innovatiecentra en twee onafhankelijke deskundigen, fungeert als klankbord voor het Programmabureau en als coördinatiepunt voor de Innovatiecentra.

De commissie is van mening dat de voor innovatie bestemde middelen in hun geheel voor de beschreven programmalijnen dienen te worden aangewend, onder verantwoordelijkheid van het Programmabureau. Bij het opstellen van dit programma is erop toegezien dat uitvoering niet zal leiden tot kostenverhoging voor de bibliotheken, zonder dat daar directe efficiencywinst of andere evidente voordelen aan verbonden zijn. Daarnaast wijst de commissie op de noodzaak om ook andere voor de bibliotheeksector beschikbare middelen voor innovatiedoelinden te blijven inzetten.

De commissie constateert dat de bestaande organisatorische, bestuurlijke en financiële inbedding van het stelsel nog sterk geënt is op een situatie waarin de openbare bibliotheek alleen uit fysieke bibliotheken bestond. Dit heeft het realiseren van inhoudelijke vernieuwingen juist op punten waar landelijke samenwerking, coördinatie en afstemming noodzakelijk is, zoals de digitale bibliotheek, belemmerd. Tegen die achtergrond wordt in dit advies een zorgvuldige en evenwichtige keuze gemaakt voor wat het beste centraal kan worden aangestuurd én uitgevoerd, enerzijds, en wat juist decentraal gepositioneerd moet worden, maar wel onder centrale regie, anderzijds. Daarbij is naar een goede balans gezocht tussen de wens nu snel en slagvaardig knopen door te hakken en tot daden over te gaan, en het belang van het structureel versterken van innovatiekracht binnen de gehele sector.

## Opdracht

DE MINISTER van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft de Adviescommissie Bibliotheekinnovatie gevraagd een plan op te stellen voor de bibliotheekinnovatie in de periode 2009-2012 en daarvoor een aantal randvoorwaarden aan te geven. Het plan moet, onder meer, de focus van het vernieuwingsproces verscherpen en het tempo verhogen, met name door meer centrale regie. Tevens moet het plan aansluiten op het proces van bibliotheekvernieuwing tot dusver en rekening houden met de standpunten van de betrokken overheden (VNG, IPO en OCW) en met recente adviezen, akkoorden en convenanten die aan het bibliotheekwerk raken. Het plan moet in elk geval de volgende prioriteiten adresseren: (1) digitale dienstverlening, (2) collectiebeleid, (3) marketing en (4) HRM. Ook wordt aandacht gevraagd voor aanpalende sectoren, zoals de wetenschappelijke informatievoorziening en de onderwijs- en welzijnssector. Voor 2009 moet het plan zo concreet mogelijk worden uitgewerkt waarbij te behalen resultaten worden genoemd, en voor de periode tot 2010-2012 moeten hoofdlijnen worden aangeven. Met dit rapport hoopt de Adviescommissie Bibliotheekinnovatie (verder aangeduid als 'de commissie') aan haar opdracht te hebben voldaan.

# 1 Inleiding

## De toekomst van de openbare bibliotheek

De Adviescommissie Bibliotheekinnovatie acht de rol van de openbare bibliotheek in de maatschappij in de komende jaren van cruciaal belang. Bij het vormgeven van die rol vormen de veranderende behoeften van de samenleving en de nieuwe mogelijkheden van informatietechnologie belangrijke factoren. Innovatie is essentieel om die rol succesvol vorm te kunnen geven.

Brede veranderingen als 'de nieuwe economie', 'modern onderwijs', 'kanteling van het zorgstelsel' en 'de terugtrekkende overheid' laten zien dat de samenleving in alle domeinen in verandering is. Ook de huidige kredietcrisis zal zijn invloed hebben op de samenleving en op de rol van de bibliotheek. De veranderingen zijn verreikend, ze vragen om een nieuwe dialoog tussen aanbieders en afnemers en steeds speelt informatievoorziening daarbij een doorslaggevende rol. Klanten, studenten, burgers en patiënten willen weten wat de situatie is, welke voorzieningen voorhanden zijn en welke mogelijkheden zij hebben. Zij moeten vaker zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen voor hun zorg en ontwikkeling. Beschikken over goede informatie is niet alleen een wens, maar ook een noodzaak en draagt bij aan het vermogen deel te nemen aan het maatschappelijk functioneren. De bibliotheek heeft daarin een centrale rol, maar kan hieraan alleen adequaat vorm blijven geven wanneer zij voldoende innovatief vermogen heeft.

De nieuwe mogelijkheden van informatietechnologie scheppen daarbij belangrijke nieuwe kansen en uitdagingen. Nederland is toonaangevend in de adoptie van nieuwe mogelijkheden met het grote aantal breedbandaansluitingen en intensief gebruik van computers en internet. Maar meer informatie is niet altijd betere informatie en het individuele gebruik van informatie vraagt om ondersteuning. Nieuwe digitale mogelijkheden volgen elkaar in hoog tempo op en de bibliotheek volgt die ontwikkeling in onvoldoende tempo. De openbare bibliotheken hebben, naast het reguliere onderwijs, een cruciale taak om mediawijsheid te bevorderen. Zelfs wanneer het reguliere onderwijs op dit gebied al volledig in de behoefte zou voorzien - wat nog niet het geval is - dan ligt hier een belangrijke taak, gericht op burgers die hierin niet al tijdens hun schoolloopbaan voldoende geschoold zijn. Bovendien gaan de ontwikkelingen op dit gebied zo snel dat voortdurend aanvullende scholing nodig is, en zal blijven.

Mede onder invloed van digitale ontwikkelingen groeien instellingen, die vroeger weinig gemeen hadden, in bepaalde opzichten naar elkaar toe. Dit geldt onder meer voor bibliotheken, archieven en musea, bijvoorbeeld waar

het gaat om de toegang tot hun collecties. Binnen het bibliotheekwezen geldt dat óók voor verschillende soorten bibliotheken. Tegen die achtergrond is het niet alleen logisch maar ook noodzakelijk dat openbare bibliotheken in digitaal opzicht aansluiting zoeken en samenwerken met de wetenschappelijke bibliotheekwereld en met anderen, in het belang van hun eigen klanten en de samenleving.

In de samenleving speelt de bibliotheek nu al een belangrijke rol als culturele netwerkorganisatie. Bibliotheken participeren intensief in lokaal educatief en cultureel beleid. Ze vervullen al zeker 20 jaar een belangrijke functie in het onderwijsachterstandenbeleid, in samenwerking met basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs. Nu het lokaal educatief beleid sinds 2005 wordt aangestuurd vanuit de lokale educatieve agenda, leveren ook bibliotheken hun bijdrage aan de agendavorming en de uitvoering ervan. Sinds kort maakt ook de voor- en vroegschoolse educatie onderdeel uit van de lokale educatieve agenda en dat biedt nieuwe kansen voor de bibliotheek. Omdat taalontwikkeling, waaraan de bibliotheken een grote bijdrage leveren, een speerpunt is in het landelijk en lokaal onderwijsbeleid, worden zeker op dit punt ook in de komende jaren nadrukkelijk bijdragen van de lokale bibliotheek verwacht. Maar succesvol inspelen op nieuwe behoeften en mogelijkheden betekent dat zij zich moet aanpassen - de bibliotheek van morgen onderscheidt zich duidelijk van die van vandaag. De komende jaren zal haar rol in de samenleving vorm krijgen door nieuwe diensten, nieuwe organisatievormen en nieuwe toepassingen van informatietechnologie. In die ontwikkeling speelt permanente innovatie een centrale rol. De commissie hoopt met haar huidige advies sectorbrede innovatie structureel te stimuleren.

Wanneer de commissie spreekt van 'de' openbare bibliotheek, heeft zij een toekomstbeeld van een bibliotheekstelsel dat één geheel vormt, waarin de digitale en de fysieke verschijningsvorm op elkaar afgestemd en met elkaar verweven zijn en elkaar onderling versterken. De digitale en fysieke bibliotheek hebben met elkaar gemeen dat de gebruiker centraal staat. Bij alle diensten en producten die de bibliotheek ontwikkelt, vraagt zij zich steeds af: wat heeft de (potentiële) klant hieraan en hoe wordt deze het beste bereikt?

De kernfuncties 'kennis en informatie', 'onderwijs en educatie' en 'lezen en literatuur' zijn zowel terug te vinden in de digitale bibliotheek als in de fysieke bibliotheeklocaties in het land. De digitale bibliotheek maakt voor alle burgers in Nederland, zo mogelijk gratis, maar zo nodig tegen betaling, kennis en cultuur toegankelijk via internet, óók vanaf de eigen pc of het eigen mobiele apparaat. De bibliotheek is 'een wereldbibliotheek op elke plek', waarbij elke burger, zowel in de stad als op het platteland, niet alleen toegang heeft tot de fysieke collectie van de eigen bibliotheeklocatie, maar ook tot de complete collectie van de openbare bibliotheken van Nederland en meer dan dat: tot de wereldcollectie. De fysieke bibliotheek draagt bij met haar fysieke collecties, met diensten, maar ook als ontmoetingsplek en partnerorganisatie in de lokale gemeenschap. Zij doet dit op maat voor de eigen specifieke bevolkingsgroepen en scholen in het voorziensgebied en vervult daarmee een bindende functie in de gemeenschap, die vaak breder is dan de domeinen die tot de kernfuncties behoren.

#### **Aansluiting op ontwikkelingen in het recente verleden**

De rapporten, onderzoeken en adviezen die zich in de eerste helft van 2008 uitspraken over bibliotheekvernieuwing doen – met nuanceverschillen – gelijksoortige uitspraken over de verschillende kernfuncties van de openbare bibliotheek en over de verschillende actielijnen: Er moet een gezamenlijke digitale infrastructuur komen die de uitbreiding van digitale dienstverlening mogelijk maakt. Ook digitale content (thuisgebruik) moet beschikbaar komen voor leden van de openbare bibliotheek. Er moet één Collectie Nederland komen. Strategisch HRM-beleid is van belang voor slagkracht, innovatievermogen en dienstverlening. Herkenbaarheid en een éénduidige uitstraling zijn belangrijk bij de marketing van de openbare bibliotheek. De gewenste Digitale Openbare Bibliotheek heeft een ondersteunende rol bij de andere actielijnen. Alle rapporten en adviezen pleiten voor meer centrale regie, in het bijzonder bij de totstandkoming van de digitale bibliotheek, op te vatten als een samenstel van digitale infrastructuur, digitale content en digitale diensten.

De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) heeft met zijn strategische toekomstvisie Agenda voor de Toekomst voortgebouwd op deze adviezen. De commissie adviseert in lijn met de Agenda, temeer omdat deze een breed draagvlak heeft in de bibliotheekbranche. De commissie heeft echter binnen deze lijn prioriteiten gesteld en geconcretiseerd en geeft aan welke zaken nu met voorrang uitgevoerd moeten worden.

In de afgelopen zes jaar is door bibliotheken en door gemeenten, provincies en het rijk veel energie gestoken in de grootschalige herstructurering van het bibliotheekwezen. 'Bibliotheekvernieuwing' was bijna een synoniem voor het proces waarin bibliotheken werden opgeschaald naar basisbibliotheken en provinciale bibliotheekcentrales werden omgevormd tot provinciale serviceorganisaties. Er is in relatief korte tijd ontzettend veel bereikt: in 2008 zijn er 180 basisbibliotheken. De herstructurering was zeer noodzakelijk en deels ook voorwaardelijk voor inhoudelijke vernieuwing. Uit een recent rapport van Bureau Berenschot blijkt echter dat het innovatievermogen van de sector beperkt is<sup>1</sup> en ook het SCP geeft aan dat de branche bij onveranderd beleid terecht zal komen in een scenario van geleidelijke marginalisering.

De adviescommissie bibliotheekinnovatie vindt het daarom noodzakelijk om vanaf 2009 het volledige door de Rijksoverheid beschikbaar gestelde budget voor bibliotheekinnovatie in te zetten op inhoudelijke vernieuwing. Dit is een cruciaal budget dat een begin kan vormen voor permanente innovatie in de sector. De term bibliotheekinnovatie markeert de omslag die de commissie voor ogen staat. Deze omslag vraagt van bibliotheken én van overheden een ontvankelijke en open instelling ten aanzien van nieuwe perspectieven.

#### **Daadkracht en innovatiekracht**

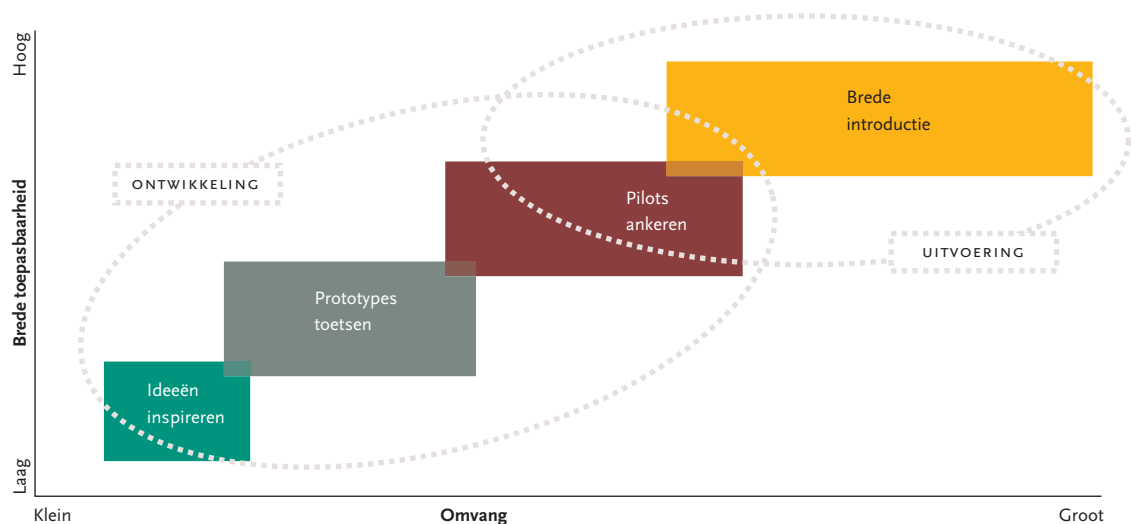
Belangrijke rode draad in dit advies is een keuze voor wat het beste centraal kan worden aangestuurd én uitgevoerd, enerzijds, en wat juist decentraal gepositioneerd moet worden, onder centrale regie, anderzijds. Het gaat hier om een evenwicht tussen de wens nu snel en slagvaardig knopen door te hakken en tot daden over te gaan en het belang van het structureel versterken van innovatiekracht binnen de sector.

Met name op het terrein van de digitale infrastructuur en digitale content is centrale aansturing en uitvoering de aangewezen weg. Er is overeenstemming over de richting, maar de uitdaging ligt bij de noodzakelijke te nemen vervolgstappen.

Waar het echter werkelijk innovatieve ontwikkelingen betreft, gaat het niet alleen om het realiseren van de desbetreffende vernieuwende diensten, producten of beleidaspecten, maar óók om het ontwikkelen van het structureel innoverend vermogen van de sector zelf. Om dit laatste, buitengewoon belangrijke doel te berei-

<sup>1</sup> Bannink, F., Matern, O., Van Hoeve, M., (2007), *Innovatiekracht openbare bibliotheken*, Bureau Berenschot





Innovatiemodel

ken is het van belang innovatie juist decentraal te stimuleren. Medewerkers in de openbare bibliotheken moeten uitgedaagd worden om met creatieve nieuwe ideeën te komen, te experimenteren, pilotprojecten op te zetten en ervaring op te doen met het effectief breed uitrollen van daartoe geselecteerde diensten of producten.

In de hele sector moet de 'lerende organisatie' gestalte krijgen. De commissie onderstreept dat ook hier centrale regie onontbeerlijk is om een effectieve inzet van middelen en voortvarend handelen te waarborgen. Uitgangspunt moet zijn dat elke lokale bibliotheek kan profiteren van wat met centrale innovatiegelden is ontwikkeld. Het is ongewenst dat innovatiegelden worden besteed aan het ontwikkelen van eenzelfde product of dienst op meer dan één plek tegelijk. De centrale regie moet waarborgen dat met centrale middelen gesubsidieerde innovaties generiek toepasbaar en inpasbaar zijn voor de lokale bibliotheken, en dat alleen de meest kansrijk geachte producten of diensten landelijk worden uitgerold.

Een uitstekend voorbeeld van een generieke dienst die al in belangrijke mate lokaal inpasbaar is, vindt de commissie de werking van Muziekweb. Zelfs de kleinste bibliotheek kan op deze dienst 'inpluggen' en zo laten zien dat 'de bibliotheek' een wereld van kennis beschikbaar maakt. Elke lokale bibliotheek heeft zo in de toekomst profijt van de digitale bibliotheek.

De snelle ontwikkelingen in de samenleving, zoals die in de eerste paragraaf zijn geschetst, maken structurele innovatie van de bibliotheek, zowel de digitale als de fysieke, noodzakelijk. De samenleving stelt de bibliotheek steeds weer nieuwe vragen. Door nieuwe technolo-

gische mogelijkheden is er meer nodig dan de bibliotheek beter en efficiënter te maken. Het wordt mogelijk een andere bibliotheek te maken. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer lezers en leners door het toevoegen van hun eigen trefwoorden de collectie beschrijven in termen die hen bewegen. Het professionele proces van collectie-medewerkers verandert daarmee in een sociaal proces waarbij lezers elkaar helpen de collectie inspirender te maken. Lezers en leners moeten meer betrokken worden bij hun bibliotheek. De commissie beseft dat dergelijke ontwikkelingen nog gevoelig liggen in de branche en dat er tijd nodig is om op dat terrein resultaten te bereiken.

Om effectief te kunnen innoveren moet in de sector meer dan voorheen aandacht besteed worden aan innovatiemanagement. De commissie gaat daarom uit van een innovatiemodel dat een evenwicht probeert te brengen tussen denken en doen: er moet meer gedaan worden en dat moet in onderlinge samenhang gebeuren.

Het innovatiemodel bestaat uit vier fasen:

*Fase 1* conceptontwikkeling;

*Fase 2* prototype: ontwikkeling van een eerste model/toepassing;

*Fase 3* pilot: gecontroleerd en op kleine schaal gebruikers betrekken;

*Fase 4* brede uitrol in de bibliotheekwereld.

Fase 1 tot en met 3 worden in dit advies tezamen aangeduid als 'ontwikkeling'. De projecten in deze fases kennen doorgaans een veel beperktere omvang dan die in fase 4, waar een bewezen innovatie breed wordt

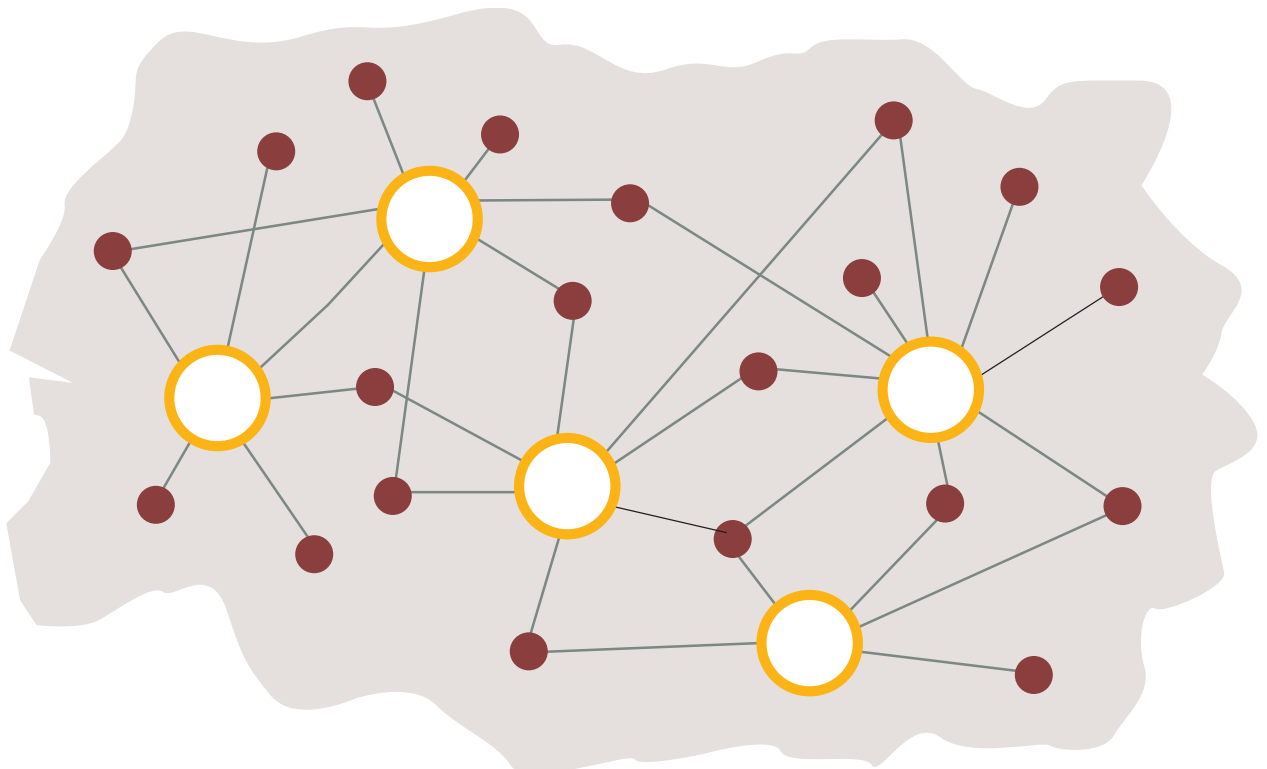
geïntroduceerd in alle bibliotheken. In dit advies wordt die laatste fase gekarakteriseerd als 'uitvoering'. Bij de organisatie en het management van innovatie wordt aandacht besteed aan de verschillende fasen van innovatie. Er worden daarom niet alleen nieuwe ideeën gestimuleerd, maar er wordt gestuurd op de verdere ontwikkeling daarvan en mogelijke uitvoering in de gehele sector. De commissie vindt het belangrijk dat er ook *go/no go* momenten ingebouwd worden waarop kritisch bekeken wordt of voortzetting van een bepaald project wenselijk is. Als iets niet voldoende blijkt te werken, moet er niet meer in worden geïnvesteerd. Overigens zijn ook projecten die niet worden voortgezet leerzaam.

Innovatie moet niet los staan van de praktijk. Daarom zijn bibliotheken de aangewezen plekken voor innovatiecentra, projecten en onderwijs. De organisatie van innovatie moet de lokaal in de sector aanwezige kracht stimuleren. Een klein aantal (grotere) lokale bibliotheken, serviceorganisaties of een andere branchepartij krijgt daarom tijdelijk de rol van innovatiecentrum, elk op een eigen terrein (digitale infrastructuur, digitale diensten, HRM, collectie en marketing) met helder omschreven opdrachten en randvoorwaarden. De innovatiecentra bevinden zich bij voorkeur verspreid in het land en hebben een ontwikkeltaak op het eigen aandachtsgebied voor een netwerk van andere bibliotheken.

Innovatie is een zaak van mensen. Daarom is er veel aandacht voor de HRM-aspecten van innovatie in dit advies. Binnen de programmalijn HRM is ruimte voor trainingen Verandermanagement voor directeuren en leidendevend middenkader en voor trainingen Informatievaardigheden en mediawijsheid voor *front office*-medewerkers. Verder zijn er plannen voor een nieuwe bibliotheekschool waar innovatie centraal staat.

Innovatie moet leiden tot praktisch bruikbare producten en diensten. Dat betekent dat veel aandacht voor de uitvoering nodig is. Brede introductie van een product of dienst in alle bibliotheken vraagt om een weloverwogen afweging, niet alleen omdat er veel geld mee gemoeid is, maar vooral ook omdat de producten en diensten voor alle bibliotheken bruikbaar moeten zijn en een duidelijke meerwaarde moeten bieden.

Innovatie ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om de bereidheid ervaring en kennis met elkaar te delen en om de mogelijkheid geïnspireerd te raken. Bibliotheekmedewerkers moeten deel uit willen maken van de bibliotheek van de 21e eeuw. Daarom hoort bij een innovatieprogramma ook de programmatische context waarbinnen gereflecteerd kan worden op innovatie. Reflectie, zichtbaar maken en inspiratie staan hier centraal.



Netwerk van innovatiecentra  in het land

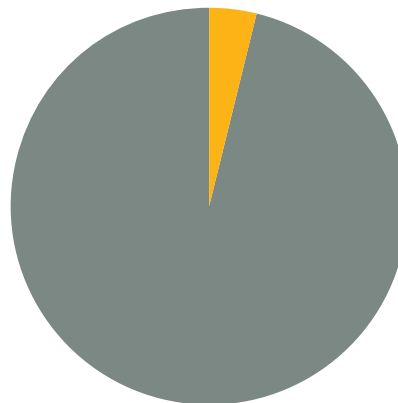
### Enveloppemiddelen bibliotheekvernieuwing

De commissie acht het noodzakelijk om vanaf 2009 het volledige door de Rijksoverheid beschikbaar gestelde budget voor bibliotheekinnovatie in te zetten op inhoudelijke vernieuwing. Omdat innovatie in de bibliotheeksector een permanente noodzaak is, is ook na 2012 structureel innovatiegeld nodig in de sector. Het budget wordt zo effectief mogelijk ingezet en wordt daarom niet – via provincies en gemeenten – versnipperd over alle bibliotheken. De commissie volgt de in de vraagstelling van het ministerie genoemde vier prioriteiten, ingedeeld in 5 programmalijnen. De middelen worden centraal toebedeeld aan de verschillende prioriteiten. Daarbinnen is geld beschikbaar voor innovatiecentra in het land. De keuze van deze centra wordt bepaald door bewezen kwaliteit in het verleden en goede plannen voor de toekomst.

Het grootste deel van de enveloppemiddelen wordt ingezet voor het realiseren van een adequate digitale infrastructuur, die onder meer voorziet in aansluiting van de openbare bibliotheken op de landelijke en wereldwijde informatie infrastructuur en in één systeem van identity management. Tevens wordt aanzienlijk geïnvesteerd in het voor alle OB-leden plaatsafhankelijk (ook thuis) toegang verschaffen tot een grote hoeveelheid hoogwaardige, niet-vrij toegankelijke, digitale content in samenwerking met de Koninklijke Bibliotheek (en mogelijk andere partners). Daarnaast worden de enveloppemiddelen besteed op een manier die maximaal het innovatieve vermogen van de sector stimuleert, waarbij wel sprake is van centrale regie, maar niet noodzakelijkerwijs van centrale uitvoering. Dat betreft naast bijdragen aan innovatieve producten en diensten gericht op eindgebruikers, met name de beleidslijnen collectiebeleid, HRM en marketing.

Innovatiegeld moet ook echt aan innovatie worden besteed. Wel moet in 2009 onnodige kapitaalvernietiging worden voorkomen. Producten en diensten als Al@din, Schoolbieb.nl en de G!ds waarin al jaren is geïnvesteerd, worden in dat jaar geëvalueerd, zodat een beslissing kan worden genomen over mogelijke voortzetting na 2009. Ook projecten die in 2008 gestart zijn in het kader van de marsrouteplannen en nog niet voltooid zijn, kunnen in 2009 in aanmerking komen voor financiering, mits zij in de hoofdlijnen van het programma passen en een positief oordeel krijgen van de innovatieraad (zie hoofdstuk 3).

Waar mogelijk zullen de investeringen uit innovatiemiddelen gematched worden door bibliotheken zelf, samenwerkingspartners of overheden.



het innovatiebudget als deel van het totale budget voor bibliotheken

### Landelijke sturing

Het huidige stelsel van openbare bibliotheken, en ook de financiering en bestuurlijke inbedding daarvan, is ontstaan in een tijd van fysieke bibliotheken en papieren boeken. Het digitale deel van de bibliotheek bestaat pas relatief kort. Kenmerk van 'digitaal' is dat het plaatsafhankelijk is: het internet is overal. De bestuurlijke inbedding, aansturing en financiering van de digitale bibliotheek kan dan ook het beste centraal worden geregeld.

De commissie wil onderstrepen dat zij de toekomst van de openbare bibliotheek nadrukkelijk verbindt aan het functioneren als één samenhangend stelsel, bestaande uit één digitale bibliotheek en een aantal basisbibliotheken, elk met meerdere fysieke locaties verspreid over het land. De huidige financiële en bestuurlijke inbedding is daarvoor niet geschikt en behoeft dringend aanpassing. De commissie spreekt haar hoop uit dat het voorgenomen bibliotheekcharter recht zal doen aan de veranderde werkelijkheid, waarbij een meer directe relatie wordt gelegd tussen de herkomst van het geld en de daaraan gekoppelde sturings- en beslissingsbevoegdheid, met behoud van tenminste eenzelfde financiële ruimte voor de sector als geheel.

DE INHOUDELIJKE PROGRAMMALIJNEN kennen een verschillende aanpak. Voor de meeste onderdelen van programmalijn 1, de digitale infrastructuur, is zowel het 'wat' als het 'hoe' duidelijk.

De verschillende activiteiten die nodig zijn om een generieke digitale infrastructuur tot stand te brengen worden beschreven in de vorm van resultaten en kunnen onder centrale regie uitgevoerd worden. Deze programmalijn vraagt vooral om resultaatgerichte aansturing. De overige programmalijnen richten zich voor een belangrijk deel op innovatie in de bibliotheeksector: innovatie van digitale diensten voor eindgebruikers en innovatie van collectiebeleid, HRM en marketing in de sector. Hier kan in veel gevallen wel een inhoudelijke richting worden bepaald, maar deze moet nog nader worden omschreven en in onderzoeksvragen uitgewerkt. Daar waar de beoogde resultaten wel duidelijk zijn, worden ze als zodanig omschreven.

## 2 Programmalijnen

### Programmalijn 1 De digitale infrastructuur

#### Doelstellingen

Door aansluiting van de catalogi van alle openbare bibliotheken op de landelijke en de wereldwijde informatie-infrastructuur kunnen klanten zoeken in één (virtuele) Collectie Nederland en zelfs een Wereldcollectie, publiek en makkelijk toegankelijk voor iedereen. Tevens wordt de OB-collectie wereldwijd zichtbaar en doorzoekbaar als een geïntegreerd onderdeel van de wereldwijde bibliotheekcollectie. Die digitale infrastructuur schept de voorwaarden voor laagdrempelige toegang en uitleen voor alle leners, voor nieuwe diensten die bestaande en nieuwe doelgroepen beter bereiken, en voor efficiënt en rationeel collectiebeheer, zowel van papieren als van digitale collecties, maar ook van audiovisueel materiaal.

#### Toelichting

De contouren van de Digitale Openbare Bibliotheek zijn duidelijk zichtbaar geworden in projecten die de laatste jaren zijn uitgevoerd, maar deze bleven beperkt van omvang en werden niet breed geïmplementeerd. Er is overeenstemming in de sector welke weg te gaan, zoals onder meer blijkt uit de adviezen en rapporten van de stuurgroep bibliotheekvernieuwing, SCP, de Raad voor Cultuur en de VOB, maar ook uit recent op Bibliotheek 2.0<sup>2</sup> gevoerde discussies. De commissie wil aansluiten bij die kracht van de sector en het voorbereidende werk dat reeds heeft plaatsgevonden.

Bij deze programmalijn behoren een aantal met elkaar samenhangende, maar ook te onderscheiden *resultaatgebieden*:

*Informatiearchitectuur*: een heldere en gestructureerde beschrijving van de informatiesystemen en hoe deze de doelstellingen van bibliotheken ondersteunen. Door deze te gebruiken als referentie kan de informatiearchitectuur de kwaliteit van bestaande diensten sterk verbeteren en de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en diensten faciliteren.

*Aansluiting van alle openbare bibliotheken op de landelijke en wereldwijde informatie infrastructuur*: alle collecties van alle openbare bibliotheken, papieren, digitaal of anderszins, moeten vindbaar en vrij toegankelijk zijn, maximaal geïntegreerd met andere bibliotheekcollecties in Nederland (o.a. van de Koninklijke Bibliotheek, de Universiteitsbibliotheken en andere wetenschappelijke en/of speciale

bibliotheken) en wereldwijd, op termijn mogelijk ook met niet-bibliotheekcollecties.

*Eén laagdrempelige toegang voor leden van openbare bibliotheken*: door een systeem van identificatie, autorisatie en authenticatie (Identity Management) krijgen alle klanten toegang tot zowel de digitale bibliotheek als de fysieke openbare bibliotheek op locatie.

*Customer Relationship Management-Systeem*

Een systeem waarin klantgegevens en interacties met deze klanten worden beheerd, waardoor bibliotheken beter op de wensen en de leesbehoefte van klanten in kunnen spelen.

*Landelijk InterBibliotheecair Leenverkeer (IBL)*: Eén landelijk systeem voor alle Nederlandse bibliotheken gezamenlijk vergroot de effectiviteit van de collecties sterk.

*Generiek maken/geschikt maken voor landelijke uitrol van grote infrastructurele projecten*. Op basis van de vastgestelde informatiearchitectuur (zie 1) moet functionele decompositie plaatsvinden van bestaande diensten, producten en andere componenten.

Doelstelling van deze programmalijn is het efficiënt en daadkrachtig uitvoeren van de bouw en implementatie van de digitale infrastructuur, in nauwe samenwerking met de sector en leveranciers. De activiteiten staan onder centrale regie van het programmabureau en worden deels uitgevoerd door een klein sturend team. Alhoewel veel activiteiten vooral tot de uitvoeringsfase (fase 4 van het innovatiemodel) gerekend kunnen worden en weinig ontwikkeling vragen, is ook een innovatiecentrum voor digitale infrastructuur voorzien. Dit centrum heeft een ontwikkelfunctie en zorgt er tegelijkertijd voor dat de bouw en implementatie van de digitale infrastructuur niet voorbij gaat aan nieuwe ontwikkelingen.

De digitale *diensten*, die via de nationale OB-website en/of via de lokale OB-websites worden aangeboden, worden apart besproken bij programmalijn 2.

Digitale *content* maakt onderdeel uit van programmalijn 3a – Collectiebeleid.

#### 1a Informatiearchitectuur

Er dient een voor de hele sector bindende informatiearchitectuur te worden uitgewerkt en vastgesteld, die kan dienen als toetssteen voor bestaande en nieuwe toepassingen. Uitgangspunt daarvoor is de nota *Informatiearchitectuur Openbare Bibliotheken* (versie 2.1, van april 2008), die belangrijk voorwerk bevat. Deze referentiearchitectuur dient vervolgens als basis voor kwaliteit en creëert een *level playing field* voor aanbieders van systemen en voor ontwikkelaars.

<sup>2</sup> Bibliotheek 2.0 is een kennisnetwerk voor en door kenniswerkers, <http://bibliotheek20.ning.com/>

*Resultaten*

- Een nationale referentie informatiearchitectuur voor (openbare) bibliotheken

**1b Aansluiting op de landelijke / wereldwijde informatie-infrastructuur**

Het is noodzakelijk de catalogi van alle openbare bibliotheken te integreren in de landelijke en de wereldwijde informatie-infrastructuur. Daardoor wordt het mogelijk voor alle burgers van Nederland om – naast het bekende vrije zoeken op internet met Google e.d. – door middel van één zoekactie te zoeken naar bibliotheekmaterialen, niet alleen in de totale Collectie Nederland, maar ook in bibliotheekcollecties elders ter wereld. Dat geldt voor alle soorten materiaal: zowel papieren materiaal als audio visueel materiaal, zowel fysiek als digitaal, zowel gericht op lezen en literatuur, als ook op kennis, informatie en educatie.

Gebruikers kunnen makkelijk en flexibel zelf bepalen wat zij willen zien. Dat kan alles zijn, maar bijvoorbeeld ook alleen het bezit van alle openbare bibliotheken, van de lokale bibliotheek of een persoonlijke keuze op basis van trefwoorden of andere selectiecriteria. De Collectie Nederland omvat het bezit van alle bibliotheken: de Koninklijke Bibliotheek, de universiteitsbibliotheken, de WSF-bibliotheken, de openbare bibliotheken en op termijn mogelijk ook niet-bibliotheekcollecties. De toegang tot de metadata van deze collectie is gratis voor iedereen. De metadata van de Openbare Bibliotheekcollecties dienen ontsloten te worden door integratie in de wereldwijde informatie-infrastructuur. Een voor de hand liggende optie is om in overleg te treden met het Consortium Gemeenschappelijke Informatie Infrastructuur (GII) en/of om aan te sluiten bij WorldCat van OCLC, waarin op dit moment al een groot deel van het bezit van Nederlandse bibliotheken te vinden is.

Vastgesteld moet worden welke stappen nodig zijn om deze doelstelling te realiseren, en of, en zo ja op welke wijze, de rechten van toegang moeten worden vereffend met eventuele rechthebbenden.

*Resultaten*

- Integratie van metadata van catalogi van alle openbare bibliotheken in landelijke informatie infrastructuur. Managementsysteem is gebouwd, alle openbare bibliotheken zijn aangesloten.
- De metadata zijn vrij te raadplegen, waarbij de rechten van belanghebbenden worden gewaarborgd.
- Voor bibliotheekmedewerkers wordt het mogelijk

niet alleen te zien wat landelijk aanwezig is, maar ook (achter de schermen) wat eventueel in bestelling of in bewerking is.

**1c Eén laagdrempelige toegang voor alle leden van openbare bibliotheken**

Er wordt één landelijk toegangssysteem ontwikkeld, al dan niet in de vorm van een fysieke pas, dat gebruik maakt van een landelijke infrastructuur voor identity management. Deze nationale infrastructuur moet een diversiteit aan bibliotheeklidmaatschappen en diensten kunnen ondersteunen (zie hiervoor programmaliijn 3c). Mogelijkerwijs kan worden aangesloten bij A-select, dat nu al door de Koninklijke Bibliotheek en de bibliotheken van het hoger onderwijs, maar ook door veel openbare bibliotheken wordt gebruikt. De leverancier daarvan (de Stichting Surf) moet haar diensten dan verbreden van alleen 'onderwijs' naar openbare bibliotheken. Voor deze verbreding lijkt voldoende draagvlak te bestaan. Een bibliotheekpas moet ook digitaal, zonder tussenkomst van een fysieke bibliotheeklocatie of -medewerker, verkrijgbaar zijn, d.w.z. digitaal aan te vragen, te betalen en online te gebruiken.

De huidige landelijke portal wordt zodanig veranderd, dat deze landelijke diensten kan aanbieden die zowel binnen de landelijke als binnen de lokale websites kunnen worden gebruikt. Als een klant inlogt, krijgt hij automatisch die diensten te zien waar zijn abonnement recht op geeft. Verder worden de collecties van de openbare bibliotheek zichtbaar via Google en via sociale netwerken als LibraryThing en Hyves.

*Resultaten*

- Identitymanagement uitgebreid voor OB-leden
- Eén landelijke bibliotheekpas
- Toepassing voor online betalen
- Aansluiten zoekfunctie op zoekmachines klant
- Aanvragen e-content / koppelingsmogelijkheden met Web 2.0 toepassingen zoals YouTube, LibraryThing, MySpace, Hyves.
- Landelijke website
- Lokale bibliotheken kunnen kiezen voor eigen lokale websites, waarbinnen een selectie van landelijke diensten gepresenteerd kan worden als integraal onderdeel.

**1d Customer Relationship Management-Systeem**

Er wordt gekeken naar de mogelijkheid van een nationaal CRM-systeem, waarin niet alleen de leners, maar ook hun interactie met de bibliotheek is opgeslagen. Deze gegevens vormen de basis voor personalisering van



Toegang tot de lokale en digitale bibliotheek. © Koninklijke Bibliotheek

diensten. Deze collectieve CRM oplossing kan bestaan uit een centraal bestand of onderling gekoppelde bestanden. Dit systeem zal samenwerken met het systeem voor autorisatie en authenticatie dat bepaalt of leners recht hebben op bepaalde diensten en informatie.

#### Resultaten

- Een verkenning naar de mogelijkheid van een nationaal CRM bestand

#### 1e Realiseren landelijk Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)

Het moet mogelijk zijn IBL-aanvragen in te dienen voor het totale bezit van alle Nederlandse bibliotheken, zowel van alle wetenschappelijke bibliotheken als van alle openbare bibliotheken. Zoeken en aanvragen dienen uniform geregeld te worden en overall beschikbaar te zijn. Nu bestaan er meerdere systemen naast elkaar (o.a. Zoek & Boek van een aantal openbare bibliotheken). Op de langere termijn vraagt dit om de integratie van deze systemen. Op de korte termijn is het al mogelijk om de systemen goed met elkaar te laten communiceren en een toegang voor de klant via één knop te realiseren.

#### Resultaten

- Toegang IBL en 'Zoek & Boek' en 'I3 onder één knop'
- Integratie van systemen tot één landelijk IBL-systeem

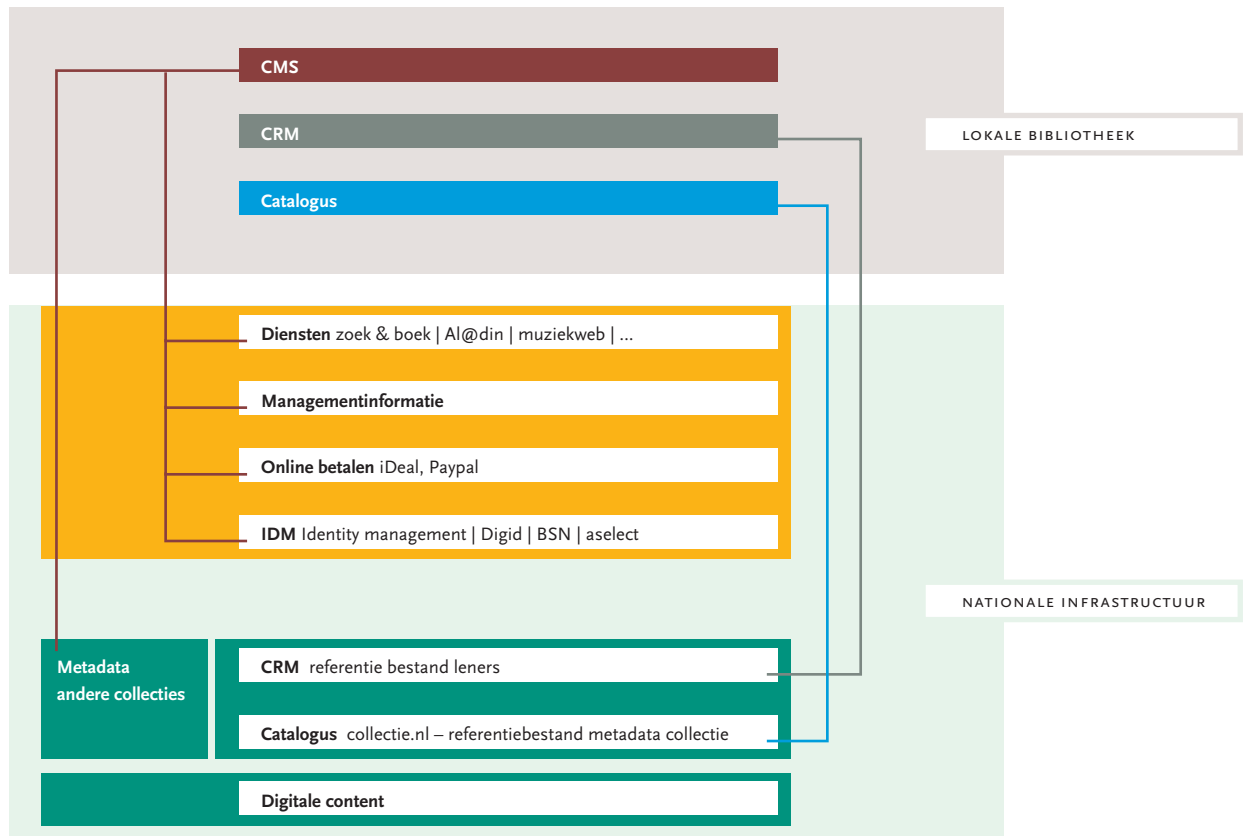
#### 1f Generiek maken/geschikt maken voor landelijke uitrol van grote infrastructurele projecten

Zodra de gemeenschappelijke informatiearchitectuur voor openbare bibliotheken is vastgesteld, kan een begin worden gemaakt met het daaraan aanpassen van bestaande toepassingen in het land of componenten uit het huidige bibliotheek.nl. Daarmee krijgen deze een generiek karakter en kunnen zij ook door andere bibliotheken gebruikt worden. Per jaar kunnen naar schatting zes projecten met hulp van informatiearchitecten aangepast worden. Het effect daarvan is dat ook systemen die in andere bibliotheken ontwikkeld worden landelijk inzetbaar zijn.

#### Resultaten

- Zes projecten per jaar geschikt gemaakt voor landelijke uitrol.

Ook voor de digitale infrastructuur wordt een innovatiecentrum ingericht zoals in hoofdstuk 1 beschreven. Voor de uitvoering van een aantal grote projecten binnen deze programmaliijn wordt een projectteam aangesteld met daarin ICT-professionals. Dit projectteam is een aparte unit, die gehuisvest is binnen een bibliotheek, al of niet zijnde het innovatiecentrum Digitale Infrastructuur. Het projectteam legt verantwoording over voortgang en uitputting van de begroting af aan het programmabureau bibliotheekinnovatie (zie hoofdstuk 3. De organisatie).



De relaties tussen de nationale digitale infrastructuur en de lokale bibliotheeksystemen

## Programmalijn 2 Innovatie digitale diensten en producten

De bibliotheek moet steeds weer opnieuw zijn plaats in de samenleving vormgeven. Welke rol is voor bibliotheken bijvoorbeeld weggelegd bij de ontwikkeling van een lokale educatieve agenda? Welke rol kunnen bibliotheken vervullen voor burgers die zich steeds meer als *prosumers* gedragen en hoe gaan bibliotheken hun rol invullen bij de vergroting van mediawijsheid? De technologische ontwikkelingen vragen bovendien om een strategische inzet die verder vooruitkijkt dan het up-to-date houden van de gebruikte toepassingen door bibliotheken. De innovatie van digitale diensten en producten moet deze ontwikkelingen steeds als uitgangspunt nemen en een bijdrage leveren aan de nieuwe positionering van de openbare bibliotheek.

### 2a Bestaande diensten en producten

#### Doelstelling

Evaluatie onder centrale regie van innovatieve diensten en producten die reeds in een redelijk vergevorderd stadium van ontwikkeling zijn, en besluiten over de al of niet verdere uitrol en implementatie daarvan.

#### Toelichting

Al@din, Glds en Schoolbieb.nl<sup>3</sup> zijn in voorgaande jaren mede gefinancierd vanuit innovatiegelden via de VOB en de provinciale marsrouteplannen. Voor alle drie de diensten geldt dat geen overtuigende gebruikscijfers voorhanden zijn waaruit blijkt dat voortzetting een duidelijke meerwaarde heeft. Omdat beëindiging van de financiering tot ongewenste kapitaalvernietiging zou kunnen leiden, adviseert de commissie om in 2009 geld beschikbaar te stellen voor voortzetting van de diensten in 2009 en tegelijkertijd een onafhankelijke evaluatie van genoemde diensten te houden en op basis daarvan te beoordelen of voortzetting wenselijk is en of eventuele verbetertrajecten nodig zijn. Bij voortzetting dienen deze digitale diensten te worden ontwikkeld als flexibel inpasbare componenten die door elke lokale bibliotheek in eigen webomgevingen kunnen worden ingezet. Ook andere projecten uit de marsrouteplannen die reeds gestart maar nog niet afgerond zijn, kunnen in aanmerking komen voor eenmalige financiering in 2009. Voorwaarden zijn dat de projecten relevant zijn in het kader van innovatie, binnen de programmalijnen passen en dat de stuurgroep op advies van de innovatieraad zijn goedkeuring verleent (zie voor organisatie hoofdstuk 3).

3 Over Schoolbieb is overleg gaande tussen NBD/Biblion en de VOB, over voortzetting daarvan door NBD/Biblion.



Verder is de ontwikkeling van Muziekweb door de Centrale Discotheek Rotterdam in de voorgaande jaren mede gefinancierd vanuit de middelen voor bibliotheekvernieuwing. De commissie vindt het van belang dat deze dienst wordt voortgezet en verder wordt ontwikkeld, zodat de dienst integraal onderdeel kan worden van de Digitale Openbare Bibliotheek. De mogelijkheden voor zoeken en aanvragen via Muziekweb moeten verder worden verbeterd en de dienst moet volledig transparant geïntegreerd kunnen worden in lokale bibliotheeksites, zodat de klant bij de lokale bibliotheekwebsite blijft en niet de indruk krijgt naar een andere organisatie (de CDR) te worden doorgestuurd. De CDR ontwikkelt ook een format voor een mix van landelijke en lokale muziek-items en verzorgt bijscholing voor bibliotheekmedewerkers op het terrein van de digitale diensten van de CDR.

#### *Resultaten*

- Een afgewogen oordeel over het functioneren van Al@din, G!ds en Schoolbieb.nl en de toekomstmogelijkheden op basis van onder andere gebruikscijfers.
- Muziekweb wordt een transparant inplugbare dienst van de Digitale Openbare Bibliotheek.

## **2b Nieuwe diensten en producten**

#### *Doelstellingen*

Een betere aansluiting bij de nieuwe vragen die de samenleving stelt door nieuwe diensten die daarop inspelen, zoals gemaksdiensten en crossmediale diensten. Een betere toegankelijkheid van de openbare bibliotheek via internet. Een betere digitale dienstverlening voor de klanten van de openbare bibliotheek met oog voor vraag en zoekgedrag van de klanten. Klanten zijn niet alleen de huidige individuele OB-leden, maar ook potentiële leden en institutionele klanten, zoals het onderwijs.

#### *Toelichting*

De Digitale Openbare Bibliotheek moet meerwaarde creëren door inspirerende diensten. Op dit moment zijn er nog relatief weinig 'web 2.0' diensten, waardoor lezers interactief kunnen bijdragen. Elke lezer moet producten en diensten die hem interesseren op maat kunnen gebruiken. Daarbij moet hij een persoonlijke selectie kunnen maken en deze samen met zoekresultaten e.d. kunnen opslaan voor hergebruik. Deze, en een flink aantal andere, en bovendien voortdurend vernieuwde en nieuwe digitale diensten, moeten voor alle OB-leden beschikbaar zijn, ongeacht de omvang van hun 'eigen' lokale bibliotheek.

Een belangrijk terrein waarop nieuwe diensten ontwikkeld moeten worden is dat van mediawijsheid. De openbare bibliotheken hebben een natuurlijke en maatschappelijk belangrijke taak bij het bevorderen van mediawijsheid bij alle burgers. Zij moet onderzoek doen naar inspirerende diensten die daar een invulling aan kunnen geven. Tevens is een uitgebreid aanbod van digitale cursussen nodig. Deze – bij voorkeur multi-mediale – e-modules dienen ontwikkeld te worden in samenwerking met het Mediawijsheid Expertisecentrum, gericht op verschillende aspecten van media-educatie en informatievaardigheden, geschikt voor verschillende leeftijdsgroepen, en beschikbaar in meerdere talen. Naast het complete aanbod op de centrale digitale bibliotheekwebsite, kan hieruit door elke openbare bibliotheek voor de eigen website een aanbod op maat worden geselecteerd. Deze e-modules moeten zowel door individuele burgers op de pc thuis of elders kunnen worden doorlopen, maar ook groepsgewijs en onder begeleiding in de bibliotheek ter plaatse kunnen worden gevolgd.

Een van de belangrijkste doelgroepen van bibliotheken zijn kinderen en jongeren tot 18 jaar. Bijna de helft van de OB-leden valt in deze categorie. Toch is de digitale dienstverlening daar niet op ingericht. De websites van bibliotheken richten zich doorgaans exclusief op volwassenen en bieden in het beste geval toegang tot de eigen catalogus met trefwoorden die geen aansluiting vinden bij de belevingswereld van kinderen en jongeren. Juist kinderen en jongeren zijn op vele platforms actief (mobiele telefoons, MSN, Hyves, Facebook) en de digitale dienstverlening van bibliotheken zou daarop moeten inspelen. De bestaande website jeugdbibliotheek.nl moet worden doorontwikkeld zodat iedere bibliotheek digitale diensten kan leveren voor jeugd en jongeren. Hierbij is speciale aandacht nodig voor crossmediale diensten en de aansluiting met het onderwijs.

In de afgelopen jaren zijn reeds plannen ontwikkeld voor (digitale) etalages van speciale collecties. Het netwerk van bibliotheken met een zwaartepuntcollectie (WSF en breder) moet hierbij de samenwerking zoeken met de Koninklijke Bibliotheek zodat er meer samenhang kan worden gecreëerd tussen de collecties. Binnen deze programmaliijn moeten de plannen onder centrale regie van het innovatiecentrum tot uitvoering leiden.

In samenwerking met de Koninklijke Bibliotheek zouden digitale themadossiers gerealiseerd kunnen worden die breed verspreid kunnen worden. Voor (actuele) thema's die voor elke bibliotheek relevant kunnen zijn, wordt dan één keer een dossier gemaakt, waarvan alle openbare

bibliotheken gebruik kunnen maken. Door het ontwikkelen van *templates* moet het ook mogelijk gemaakt worden om met relatief weinig moeite lokale of regionale themadossiers te maken. Thematische ontsluitingen via etalages of digitale themadossiers moeten niet alleen uitgaan van de huidige wijze van ontsluiten, maar moeten ook verkenningen doen naar nieuwe ordeningen.

#### Onderzoeksvragen

- Ontwikkel nieuwe diensten, producten en online cursussen om mediawijsheid te bevorderen.
- Onderzoek en ontwikkel (de mogelijkheden voor) digitale diensten die een bijdrage leveren aan de doelstelling van deze programmalijs. Ook diensten die niet direct gericht zijn op digitale toegankelijkheid van de bibliotheek, zoals gemakdiensten en crossmediale diensten, komen nadrukkelijk in aanmerking. Speciale aandacht is nodig voor de doelgroep kinderen en jongeren tot 18 jaar.
- Ontwikkel digitale themadossiers (invalshoek zijn actuele thema's) in samenwerking met de Koninklijke Bibliotheek die de toegang tot de OB-collectie vergemakkelijkt en de collectie verrijkt.
- Ontwikkel etalages (invalshoek zijn speciale collecties en zwaartepunten binnen de collecties) die samen een webwinkel vormen met speciale collecties van de openbare bibliotheek. Zoek ook hier samenwerking met de Koninklijke Bibliotheek.

Nieuwe digitale diensten worden ontwikkeld in een innovatiecentrum zoals in hoofdstuk 1 beschreven.

## Programmalijs 3 Innovatie van beleid

### 3a Innovatie van collectiebeleid

#### Doelstellingen

Collecties en de diensten die daaraan gekoppeld zijn, voorzien in hoge mate in de bestaande maatschappelijke behoefte. De verschillende OB-collecties zijn beter op elkaar afgestemd, zodat ook in de opbouw van collecties rekening wordt gehouden met de bijdrage aan de totale netwerkcollectie. Het collectiebeleid betreffende gelicentieerde elektronische materialen (o.a. e-books) wordt centraal gevoerd.

#### De gebruiker centraal

De burger ontwikkelt zich steeds meer van afnemer tot partner van de bibliotheek. Hij vormt zijn eigen collecties op het internet en produceert ook zelf content (filmpjes, teksten, muziek etc). De toekomst van de bibliotheek is

steeds vaker een samenspel tussen deze persoonlijke en de meer openbare collecties, die elkaar op verschillende manieren kunnen versterken. De bibliotheek houdt niet op bij de grenzen van haar eigen gebouw, maar is een katalysator in een netwerk van informatiecollecties, dat zich door de digitale bibliotheek uitstrekt tot elk huis en elke lezer. Die lezer wil de collecties kunnen doorzoeken op trefwoorden die meestal niet voorkomen in de metadata die bibliotheken nu aan objecten toekennen. Hij wil bijvoorbeeld boeken vinden die 'rouw' als onderwerp hebben of 'financiële crisis' en dat zijn niet alleen de boeken die deze trefwoorden in hun titel hebben opgenomen. Of hij wil op cultuurperiode kunnen zoeken, zoals dat bij de collectie van Muziekweb mogelijk is, waar gebruik wordt gemaakt van een tijdslijs. *Social tagging* kan op dit soort wensen inspelen.

De meeste bibliotheken zijn in hun werkwijze en verschijningsvorm nog zeer aanbodgericht. De aankoop van boeken gebeurt op basis van het aanbod van de inkoper en niet op basis van de vraag van de klant. Sterker nog: er zijn veelal geen cijfers beschikbaar. Alle informatiesystemen bij openbare bibliotheken zijn gericht op de collectie: de boeken, en niet op de leners: de mensen. Daardoor is weinig bekend over de leners en kan de openbare bibliotheek bijvoorbeeld nog geen gebruik maken van lenersprofielen. Over de vragen van de (potentiële) gebruikers van de openbare bibliotheek is niet veel bekend, over het zoekgedrag van deze mensen nog minder. Voor bibliotheken valt op dit terrein nog veel te onderzoeken. De bibliotheek kan haar producten en diensten – digitaal en fysiek – zo aanbieden dat de gebruiker ze via de virtuele weg of de fysieke route makkelijker weet te vinden, bijvoorbeeld door gebruik te maken van mobiele telefoons en RFID<sup>4</sup>-techniek. De bibliotheek zal verbindingen moeten leggen met content die elders te vinden is, context moeten geven aan informatie, informatie selecteren en verrijken. De bibliotheek is daarmee niet alleen een toegangspoort voor kennis, maar vervult ook een gidsfunctie.

#### Onderzoeksvragen

- Onderzoek de mogelijkheden van nieuwe ordeningen en technieken (RFID-technologie bijvoorbeeld) om de collectie beter te kunnen presenteren.

4 RFID = Radio Frequency Identification is een techniek waarbij een label op een object (bijv. een boek) wordt bevestigd met bepaalde kenmerken (bijv. een onderwerpscode), zodat iemand met behulp van een RFID-leesapparaat via radiogolven draadloos de code kan uitlezen.

- Onderzoek hoe marktonderzoek en klantprofielen kunnen worden gebruikt om de collecties in de lokale bibliotheken optimaal af te stemmen op de wensen en behoeften van gebruikers.

### Landelijke afstemming

Uitgangspunt bij deze programmalijn is dat bibliotheken zelf verantwoordelijk zijn voor de opbouw van hun collectie (aankoop etc.) en dat provincies en gemeenten verantwoordelijk blijven voor de financiering ervan. In de afgelopen jaren is met vernieuwingsgelden ingezet op samenwerking en afstemming per provincie. Dat heeft tot wisselende resultaten geleid: de ene provincie is daar al verder in dan de ander. Het integreren van de metadata van de Collectie Nederland in de NCC en de wereldwijde informatie-infrastructuur (zie programmalijn 1) is voor de ontwikkeling van landelijk collectiebeleid een belangrijk instrument. Op die manier zal immers een landelijk overzicht van de OB-collecties beschikbaar komen en kan op basis daarvan landelijk collectiebeleid worden ontwikkeld.

Waar het gaat om de onderlinge afstemming van fysieke collecties plaatst de commissie een kanttekening. De Collectie Nederland is het totaal van de collecties van openbare bibliotheken, de Koninklijke Bibliotheek, de wetenschappelijke en de speciale bibliotheken (zie figuur op pagina 20), via één zoekweg en online ontsloten en voorzien van landelijke digitale diensten voor een groot publiek. De Collectie Nederland wordt, waar het de openbare bibliotheken betreft, opgebouwd uit de lokale, provinciale en landelijke lagen met inbegrip van de dienstverlening van de Centrale Discotheek Rotterdam. De huidige WSF-bibliotheken zijn bibliotheken met een diepere en bredere collectie, maar zijn daarin niet exclusief. Het per regio georganiseerde boekentransportsysteem lijkt uit de tijd en werkt niet alleen in zichzelf onnodig kostenverhogend, maar leidt tevens tot een onnodige verveelvoudiging in de collectievorming. Veel lopende activiteiten rond afstemming van de collecties hebben daardoor verkeerde uitgangspunten. De tijd lijkt rijp voor de ontwikkeling van een nieuw distributiemodel dat aansluit bij de ontwikkelingen van de Digitale Openbare Bibliotheek.

### Onderzoeksvraag

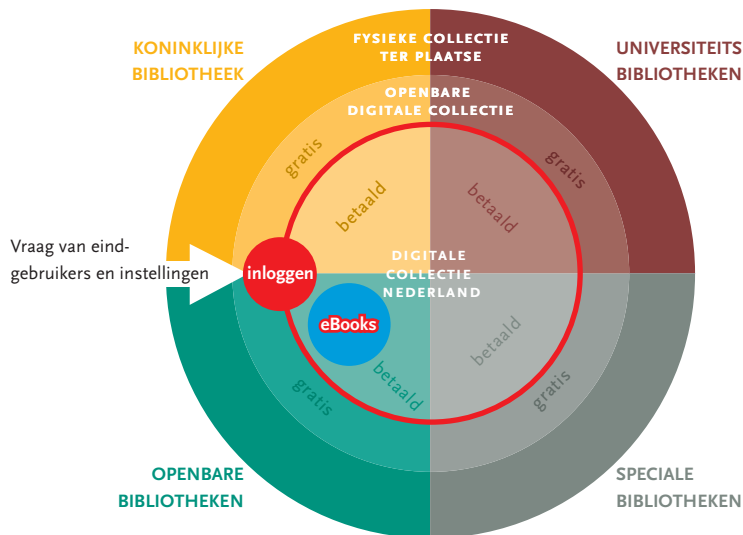
- Onderzoek hoe de OB-Collectie Nederland beter afgestemd kan worden en onderdeel kan worden van de Collectie Nederland. Betrek daarbij ook het distributiemodel.

### Digitale content

De Digitale Collectie Nederland bestaat uit de geselecteerde digitale collecties van alle bibliotheken in Nederland. Deels is deze content rechtenvrij, deels niet. Op dit moment is digitale content voor OB-leden in het beste geval alleen beschikbaar op een pc in een lokale bibliotheek. De commissie acht het van groot belang dat digitale content ook beschikbaar komt voor thuisgebruik. Voor elk OB-lid moet hoogwaardige, betrouwbare, geselecteerde digitale content op grote schaal toegankelijk worden gemaakt. Niet alleen voor zover deze gratis toegankelijk is via internet, maar óók voor gelicentieerde bestanden (zoals de Krantenbank). Deze content dient niet alleen raadpleegbaar te zijn ter plaatse in de lokale bibliotheek, maar óók op de eigen pc thuis, in het internetcafé of op het eigen mobiele apparaat waar dan ook. Om dit te realiseren moeten idealiter landelijke licenties worden afgesloten, al of niet door uitbreiding van bestaande (consortium-)licenties. Daarbij zou het Surf-licentiebureau haar rol kunnen uitbreiden, zodat deze ook de openbare bibliotheken omvat. Tevens moet er een infrastructuur beschikbaar zijn waarmee OB-leden kunnen inloggen om plaatsonafhankelijk toegang te krijgen, en moet het instrumentarium voorhanden zijn om gebruik te identificeren en te monitoren. Dit laatste is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan principes van *fair use*, dat wil zeggen niet-commercieel gebruik alleen voor eigen studie en onderzoek, en om ongeoorloofd gebruik te kunnen tegengaan.

Voor 2009 tot en met 2012 is het doel om bij wijze van experiment, in samenwerking met de Koninklijke Bibliotheek, (grotere) bibliotheken (WSF) en de Stichting Surf, de door de Koninklijke Bibliotheek aangeboden geselecteerde digitale content<sup>5</sup> aan OB-leden aan te bieden tegen een gering bedrag bovenop de bibliotheekpas. In de pilotfase dient managementinformatie vergaard te worden over de omvang en aard van het gebruik van deze content met het oog op mogelijke toekomstige businessmodellen. De openbare bibliotheek zou aangemerkt kunnen worden als een 'eerstelijns-bibliotheek' in relatie tot de Koninklijke Bibliotheek en de Universiteitsbibliotheken. Via de openbare bibliotheek

5 Het betreft ruim tachtig gelicentieerde bestanden, waaronder de Krantenbank (Lexis Nexis), diverse Nederlandse dagbladen (Het Parool, Trouw, De Volkskrant), woordenboeken, encyclopedieën en bio- en bibliografische naslagwerken, en circa honderd geselecteerde vrij toegankelijke bestanden.



De gehele cirkel toont de (bestanddelen van de) **Collectie Nederland**, de groene kwartcirkel links onder is de **OB Collectie Nederland**.

© Koninklijke Bibliotheek

kunnen burgers in contact gebracht worden met de hoogwaardige en meer wetenschappelijke kennis die voorhanden is binnen deze bibliotheken. En meer dan dat: de openbare bibliotheek kan een venster bieden op het gehele culturele domein, zoals de collecties van de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren (DBNL), musea of van het Instituut voor Beeld en Geluid. Beeld en Geluid werkt al samen met de VOB en enkele bibliotheken aan Beelden voor de Toekomst, het grote digitaliseringsprogramma voor audiovisueel materiaal. Door koppeling van dit project aan de Digitale Openbare Bibliotheek kan er wellicht meer tempo en opbrengst gerealiseerd worden.

De logistiek rond e-boeken is onafhankelijk van plaats en maakt het mogelijk dat een e-boekencollectie beschikbaar gesteld kan worden aan *alle* OB-leden, ongeacht waar zij hun bibliotheekpas gehaald hebben. Licenties voor e-boeken voor openbare bibliotheken zouden daarom uitsluitend landelijk ingekocht moeten worden, volgens een model waarin het (verwachte) *gebruik* bepalend is voor de prijs, en niet het totale ledenaantal van openbare bibliotheken.

#### Onderzoeksvraag

- Ontwikkel de OB-Collectie Nederland tot een hybride collectie die bestaat uit toegankelijke, deskundig geselecteerde traditionele en eigentijdse bronnen; fysiek en digitaal, vrij en onder licentie.

#### Resultaat

- Een landelijk pilotproject met de Koninklijke Bibliotheek dat het mogelijk maakt dat OB-leden toegang vanuit huis krijgen tot digitale content, waaronder de Krantenbank.
- Centrale inkoop van licenties voor e-boeken, beschikbaar voor alle OB-leden in Nederland.

Innovaties op het terrein van collectiebeleid worden ontwikkeld in een innovatiecentrum zoals in hoofdstuk 1 beschreven.

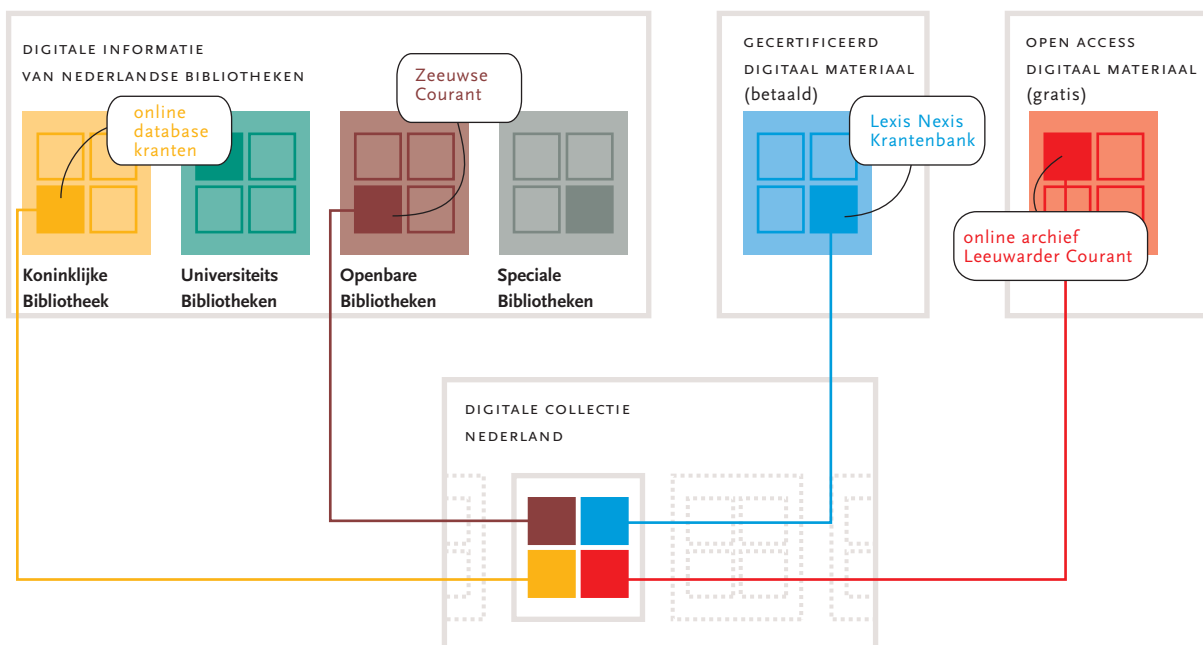
### 3b Innovatie van HRM

#### Doelstelling

De sector blijvend voorzien van adequaat opgeleide en uitstekend functionerende medewerkers (van hoog tot laag) en van uitstekende opleidingsmogelijkheden, óók wat betreft na- en bijscholing gericht op de veranderingen in de bibliotheek en de samenleving.

#### Toelichting

Innovatie is mensenwerk. De openbare bibliotheken kampen door een vergrijzend personeelsbestand enerzijds met een versnelde uitstroom van personeel in de komende jaren en anderzijds met medewerkers die niet goed zijn toegerust om de veranderende rol van bibliotheken te ondersteunen. De opleiding van bibliotheekmedewerkers ziet de commissie daarom als een belangrijk gereedschap om innovatie mogelijk te maken.



De samenstelling van de Digitale Collectie Nederland. Voorbeeld: kranten. ©Koninklijke Bibliotheek

De commissie denkt dat het noodzakelijk is om te investeren in opleidingen die de bibliotheken in het hele land de komende jaren in beweging zetten. Deze opleidingen en trainingen zijn gericht op cultuurverandering, zodat de doorwerking van innovatie in de hele sector mogelijk wordt en er een permanente reflectie op de rol van de bibliotheek in de samenleving plaatsvindt. De strategie op werving en uitstroom van het personeel in de bibliotheken vindt de commissie een zaak van de bibliotheken en de branchevereniging.

De bibliotheken hebben behoefte aan een gedifferentieerd maar toch samenhangend pakket van opleidings- en cursus-mogelijkheden, gericht op zittend personeel. Het gaat daarbij om 'formele' opleidingen binnen het hoger onderwijs die naast het werk gevolgd kunnen worden (in deeltijd en/of duaal), om extern of intern verzorgde kortdurende na- en bijscholingscursussen en trainingen, én om meer innovatieve opleidingsvormen die passen bij een lerende organisatie. Het stimuleren van dit laatste ligt mede ten grondslag aan de keuze om innovatieve ontwikkelingen, zoals beschreven in de Programmalijnen 2 en 3, decentraal te beleggen.

### Bredere opleidingen

De 'nieuwe bibliotheekschool' is een plan dat binnen de VOB is ontwikkeld voor (potentiële) innovators in de bibliotheeksector. De commissie heeft kennis genomen van de conceptuele uitgangspunten van het plan: de 'nieuwe bibliotheekschool' vindt plaats in lokale bibliotheken en kan met zijn netwerk onderdeel uitma-

ken van een nationaal innovatienetwerk. De opzet van de school is gericht op het netwerk. Cursisten ('innovators' die al werkzaam zijn bij een openbare bibliotheek) worden alleen toegelaten met een eigen innovatieproject in de eigen bibliotheek. Dat innovatieproject is onderwerp van onderwijs en ontwikkeling. Elke cursist heeft een aantal medewerkers uit zijn lokale bibliotheek als secondanten die meewerken aan het uitwerken van een innovatie-opdracht. Op deze manier verbindt de school de verschillende innovatieprojecten, professionaliseert die en versterkt de reflectie. De commissie vindt dit concept zeer interessant en acht het zinvol als dit verder wordt ontwikkeld tot een werkbaar implementatieplan. Het bestaande opleidingsaanbod gericht op bibliotheek- en informatiefuncties voorziet niet adequaat in de behoefte van (openbare) bibliotheken. Deze MBO- en HBO-opleidingen richten zich primair op schoolverlaters en trekken relatief weinig studenten; de afgeleverde gediplomeerden beschikken veelal niet over de gewenste competenties, en/of het gewenste niveau. Binnen, maar ook buiten de OB-sector wordt steeds nadrukkelijker gevraagd om (de terugkeer van) een bibliotheek- en informatieopleiding op *graduate* niveau, opleidend tot een masterdiploma dat overeenkomt met de Master in Library and Information Science & Management (MALIS)-titel, zoals gebruikelijk in Angelsaksische landen. In samenwerking met de wetenschappelijke bibliotheekwereld en met het hoger onderwijs moet onderzocht worden of dit op korte termijn te realiseren is. Deze opleiding moet niet alleen profijt opleveren voor de

bibliotheken/werkgevers in de vorm van beter opgeleide medewerkers, maar moet ook voor de individuele medewerkers zelf aantrekkelijk zijn vanwege het betere carrièreperspectief dat een MA-titel biedt.

#### Onderzoeksvragen

- De plannen voor een 'nieuwe bibliotheekschool' moeten uiterlijk in februari 2009 resulteren in een concreet en uitgewerkt implementatieplan. Hierin moeten tenminste de concrete leerdoelen geformuleerd worden én de relatie beschreven worden tussen het leerplan en de programmalijn van de decentrale innovatiecentra. Ook moet worden duidelijk gemaakt op welke wijze de gehele bibliotheeksector profiteert van wat de cursisten hier leren.
- Onderzoek de mogelijkheden van een bibliotheek- en informatieopleiding op graduate niveau.

#### Na- en bijscholing

Zonder te pretenderen daarmee een compleet opleidingsaanbod te realiseren, adviseert de commissie zo snel mogelijk te starten met de volgende cursussen: een cursus Verandermanagement voor directeuren en leidinggevend middenkader en een cursus Informatievaardigheden en mediawijsheid voor *front office*-medewerkers. De eerste cursus is gericht op innovatieprocessen in een maatschappelijk perspectief. De lokale context van de bibliotheken, samenwerking met andere partners en deelname aan de lokale educatieve agenda bieden mogelijkheden waar bibliotheken op innovatieve wijze op in kunnen spelen. Voor deze cursus kan heel goed gebruik gemaakt worden van bestaande expertise van buiten de sector, aangepast aan de situatie in bibliotheken. De tweede cursus is gericht op de vaardigheden en kennis die *front office*-medewerkers nodig hebben om klanten wegwijs te maken in het groeiende informatieaanbod. Het gaat hier om een intensivering en versnelling van de cursussen die op dit moment al gegeven worden. Voor het ontwikkelen en verzorgen van deze cursus moet worden samengewerkt met het Mediawijsheid Expertisecentrum en mogelijk met de VOB.

#### Resultaten

- Een cursus Verandermanagement voor directeuren en leidinggevend middenkader (in de loop van 4 jaar alle leidinggevenden (uigaaende van een schatting van vier per basisbibliotheek)
  - Een cursus Informatievaardigheden en mediawijsheid voor *front office*-medewerkers (in de loop van vier jaar ca. 4000 medewerkers. Dit is circa zeventig procent van alle betaalde *front office*-medewerkers)
- Innovaties op het terrein van HRM worden ontwikkeld in een innovatiecentrum zoals in hoofdstuk 1 beschreven.

### 3c Innovatie van marketing

#### Doelstellingen

De openbare bibliotheek leert de behoeftes van zijn (potentiële) klanten beter kennen en ontwikkelt instrumentarium om het assortiment, de dienstverlening en de communicatie te sturen op basis van deze informatie.

#### Toelichting

De openbare bibliotheken zijn gezamenlijk de grootste cultuurinstelling van Nederland. Maar liefst 4 miljoen leden en -zeker in de grote steden- bovendien nog veel bezoekers, die geen lid zijn maar wel gebruik maken van de diensten van de bibliotheek. Wanneer het leengedrag van de leden bekend zou zijn, beschikken de bibliotheken over een schat aan informatie, die kan worden gebruikt om deze leden beter te bedienen. De meeste leden maken jarenlang gebruik van dezelfde bibliotheek en hun gedrag is dus goed te volgen. Dit biedt een ideale voedingsbodem voor een krachtig marketingbeleid.

Bibliotheken hebben echter de afgelopen jaren veel meer aandacht besteed aan hun aanbod, dan aan de vraag van (potentiële) klanten. Toekomstgericht handelen vraagt de komende jaren grote sprongen in het denken en vooral in het handelen van de sector.

Ledenbehoud krijgt in het huidige marketingbeleid van de bibliotheken grote prioriteit. De commissie vindt dit nog steeds een te rechtvaardigen uitgangspunt, maar wil er op wijzen dat tegelijkertijd ook aandacht nodig is voor de potentiële klant.

#### Onderzoek en methodiekontwikkeling

De openbare bibliotheken zijn in 2007 gestart met systematisch onderzoek naar de behoefte van de huidige klanten. Dat gebeurde door een grootschalig onderzoek met behulp van het klantsegmentatiemodel MOSAIC. Het handboek dat daaruit voortkwam, *De klant is koningin*, volgt een werkwijze die eigenlijk al vooruitloopt op het systeem van innovatiecentra dat de commissie voorstaat. De commissie ondersteunt de acht handreikingen die het boek doet. Het is een eerste product, waar nog veel verdiepingsslagen te maken zijn. In 2009 zou dit onderzoekswerk daarom moeten worden voortgezet. Het MOSAIC-onderzoek moet gekoppeld worden aan andere kennis die beschikbaar is over de klant. Marketingonderzoek zou een vast onderdeel moeten worden van het bibliotheekwerk en zeker van innovatie. Er moet tevens instrumentarium worden ontwikkeld om de effecten te kunnen meten van ingevoerde innovaties en er is verdiepend onderzoek nodig. De commissie vindt het van groot belang dat specifieke aandacht wordt besteed aan jongeren. Die zijn in het onderzoek MOSAIC niet betrokken.

Voor bibliotheken vormen jongeren juist een zeer belangrijke doelgroep. Feit is dat jongeren massaal afhaken. Van een penetratie van vaak meer dan 80% bij kinderen van 12 jaar daalt het bibliotheekgebruik bij jonge volwassenen tot onder de 10%. Als bibliotheken in staat zijn jongeren vast te houden als klant heeft dit aanzienlijke effecten op de toekomstverwachting van de bibliotheek.

Daarnaast is het van belang onderzoek te doen onder potentiële klanten. Wat is er nodig om hen lid te maken? De kennis op het gebied van marketing is in de gemiddelde bibliotheek nog beneden peil. Overdracht van landelijke kennis is daarom een belangrijke taak van het innovatiecentrum marketing. Voordat innovatieprojecten breed geïmplementeerd worden, moet de meerwaarde voor de klant duidelijk zijn.

#### *Resultaten*

- Gereedschap voor sturing op basis van kennis van de klant.
- Marktonderzoek (verdieping MOSAIC-onderzoek 2007, onderzoek onder potentiële klanten en onderzoek onder jongeren) met aanbevelingen voor de (innovatie)praktijk. Monitoren en wegen van initiatieven op dit vlak, zoals gamen in de bibliotheek.
- Gereedschap voor onderzoek in vestigingen.
- Gebruiksrechten MOSAIC landelijk geregeld.
- Alle bibliotheken aansluiten op MOSAIC.
- Kennisoverdracht van innovatiecentrum naar bibliotheken.

#### **Retailkennis inzetten**

Zoals eerder aangegeven kan er veel gebeuren om de klant van zoeken naar vinden te brengen. Voor veel van de hedendaagse klanten is het 'snuffelen in de kasten' niet meer de manier om iets van hun gading te vinden in de bibliotheek. Zij vinden dat teveel moeite, geven aan ontmoedigd te raken door het overweldigende aanbod en zijn gewend van andere aanbieders veel gerichtere tips te ontvangen. De vergelijking van de gemiddelde bibliotheek met boekhandels en internetwinkels is in dit opzicht schrijnend te noemen. Bij het verbeteren van de dienstverlening kan daarom gebruik worden gemaakt van ervaringen uit de retailsector, waar veel van deze vraagstukken ook aan de orde zijn. Enkele bibliotheken zijn inmiddels succesvol gestart met de invoering van winkelconcepten. Ook NBD/Biblion onderzoekt de mogelijkheid om klantprofielen los te laten op het aanbod en te beoordelen of een andere vorm van presentatie ook directe effecten heeft op de omzetcijfers. Bibliotheken zijn gemiddeld nog niet ver in het aanpassen van hun collectie op de vraag van de klant. Onderzoek en interpre-

tatie van de gebruikscijfers van een aantal kenmerkende bibliotheken kan hiervoor een betere basis leveren. Het is zaak om in 2009 deze knowhow verder te ontwikkelen en te verspreiden en zo snel mogelijk succesvolle elementen uit deze aanpak in te zetten voor een bredere introductie.

#### *Onderzoeksvragen*

- Ontwikkeling winkelformules, die kunnen worden overgenomen door bibliotheken (franchisemodel).

#### *Resultaten*

- Handreikingen vanuit retailkennis voor bibliotheken over presenteren, indeling van gebouwen, bewegwijzering, e.d.
- Kennis over het gebruik van bibliotheken per klantsegment.
- Een aanzet voor aanbod per klantsegment (in samenwerking met de NBD).
- Evaluatie van lopende pilots op dit vlak met aanbevelingen voor de bredere implementatie.

#### **Abonnementen en (leen)voorwaarden**

In de meeste bibliotheken zijn kinderen en jongeren gratis lid. Daarna is er een oerwoud aan verschillende tarieven en systemen. In de praktijk komt het er op neer, dat iedere bibliotheek een eigen tariefstelsel en uitleenvoorwaarden kent. In de 'Agenda voor de toekomst' wordt aangegeven dat toegewerkt moet worden naar harmonisatie van voorwaarden en tariefbeleid. De commissie ondersteunt dit. Ons uiteindelijke beeld is dat men lid wordt van 'de openbare bibliotheek' en daarom gebruik kan maken van een aantal diensten in een heldere tariefstructuur. Vergelijkbaar met de structuur van bijvoorbeeld de ANWB kan men kiezen voor een basisabonnement en daarboven voor een aantal extra opties. Een extra optie kan dan bijvoorbeeld zijn het thuisgebruik van een bijzonder deel van de digitale collectie. Ook de uitleenvoorwaarden moeten goed worden bekeken. Bijzondere aandacht verdienen de uitleentermijn en het boeteregime. Daarnaast kan worden onderzocht of gemaksservices tot extra gebruik zullen leiden (thuisbezorging, thuisgebruik digitale diensten, attenderings-service uitleentermijn e.d.).

#### *Resultaten*

- In 2009 worden eerste verkenningen gedaan voor een landelijk tariefstelsel. Vanaf 2010 hoort deze taak thuis bij het sectorinstituut, waar een nader voorstel kan worden uitgewerkt.
- Dit vormt tevens de basis voor de invoering van een 'echte' landelijke bibliotheekkaart, waar ook vanaf 2010 aan kan worden gewerkt.

### **Campagnestrategie**

Hoewel de bibliotheek een sterk merk is (iedereen heeft direct een beeld bij de bibliotheek) is uit verschillend onderzoek bewezen dat veel mensen een verkeerd of een onvolledig beeld hebben van wat de bibliotheek voor hen kan betekenen. De openbare bibliotheek zou een campagnestrategie moeten ontwikkelen om positie en imago van de bibliotheek te versterken, zoals ook in de *Agenda voor de toekomst* wordt voorgesteld. De commissie vindt het te vroeg om in 2009 al een grote landelijke campagne te starten om de nieuwe bibliotheek onder de aandacht te brengen. Daarvoor zijn er teveel losse eindjes in de dienstverlening, die we in ons advies prioritair vinden. De ontwikkelingskosten vinden wij wel passen in 2009, zodat vanaf 2010 gericht campagne kan worden gevoerd. Wij pleiten er wel voor om daarbij niet uit te gaan van één benaderingswijze. Het is juist belangrijk om de verschillende klantsegmenten op hun eigen wijze en via hun eigen kanalen te benaderen. Een zeer belangrijk kanaal daarbij is de personalisatie van de website van de openbare bibliotheek waarbij aandacht wordt besteed aan de zeven klantsegmenten, jongeren en jeugd.

#### *Resultaten*

- Onderzoek naar positie en imago.
- Campagnestrategie, gespecificeerd naar de zeven klantsegmenten én jongeren en jeugd.
- Ontwikkeling van specificaties voor de personalisatie van de website naar de klantsegmenten.

Innovaties op het terrein van marketing worden ontwikkeld in een innovatiecentrum zoals in hoofdstuk 1 beschreven. Een (grotere) lokale bibliotheek, serviceorganisatie of andere branchepartij die bewezen heeft sterk te zijn op dit terrein, krijgt tijdelijk de rol van innovatiecentrum voor marketing. Innovators uit het hele land kunnen hier samenwerken.



### 3 De organisatie

#### Programmabureau bibliotheekinnovatie

De uitvoering van het programma wordt in 2009 georganiseerd door een klein programmabureau, dat vanaf 2010 onderdeel kan gaan uitmaken van het sectorinstituut. Het programmabureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van het gehele programma en de besteding van het innovatiebudget. Het programmabureau voert zelf niet uit. Een door OCW in te stellen stuurgroep zal in 2009 de kaders bewaken. Het programmabureau werkt binnen een door de stuurgroep goedgekeurd werkplan met begroting en met verantwoording achteraf in de vorm van een inhoudelijk en financieel verslag. Het programmabureau kan zo slagvaardig werken binnen aangegeven kaders.

De totaalbedragen per programmalijn zijn taakstellend. De bedragen binnen elke programmalijn kunnen worden aangepast als de uit te voeren taken dat noodzakelijk maken en als de stuurgroep dit goedkeurt. Het programmabureau stuurt op doelstellingen en is verantwoordelijk voor het toekennen van middelen voor de grotere innovatieve projecten en de verantwoording daarover. Het bureau ondersteunt de stuurgroep (zie hierna) door voortgangsrapportages te maken en projecten te evalueren. Het bureau ondersteunt de innovatiecentra (zie hierna), onder meer door een communicatiestrategie, het zichtbaar maken van gerealiseerde deelresultaten, het organiseren van conferenties, en het doen van onderzoek voor het gehele programma (innovatieradar en innovatiemonitor). Met deze zogenaamde 'programmatische context' wordt de reflectie op bibliotheekinnovatie mogelijk gemaakt en worden successen voor iedereen zichtbaar.

Het programmabureau is klein van omvang (circa zes fte) en beschikt over een programmamanager die zich fulltime aan zijn taken kan wijden. Hij of zij wordt ondersteund door een assistent programmamanager, een financiële medewerker, een juridisch medewerker, een communicatiemedewerker en een secretariële/administratieve kracht.

Het heeft de voorkeur om het programmabureau in 2009 tijdelijk (totdat het sectorinstituut er is) onder te brengen bij een organisatie die groot genoeg is om het bureau adequaat te kunnen 'hosten'. Bij voorkeur niet bij een overheid en niet bij mogelijke belanghebbenden. In aanmerking komt bijvoorbeeld de Koninklijke Bibliotheek, die op dit moment al onderdak verschaft aan een aantal kleine organisaties, die gerelateerd zijn aan het bibliotheekwezen. In principe zou ook de VOB in aanmerking komen, maar deze heeft het in 2009 druk met de zogenaamde 'ontvlechting' van de organisatie om tot

een sectorinstituut en een aparte brancheorganisatie te komen. De commissie geeft de voorkeur aan huisvesting bij een grote openbare bibliotheek, zoals die van Amsterdam of Rotterdam, zodat het programmabureau vooral in de eerste fase dicht bij de praktijk kan opereren (dat verandert als het programmabureau onderdeel wordt van het sectorinstituut). Deze positionering kan ook een betekenisvolle symboolfunctie voor het bibliotheekveld hebben: innovatie moet in de bibliotheken plaatsvinden. In elk geval dient het bureau zich exclusief en ongestoord aan zijn innovatieopdracht te kunnen wijden, ook wanneer het straks onderdeel uitmaakt van het sectorinstituut.

#### Stuurgroep bibliotheekinnovatie

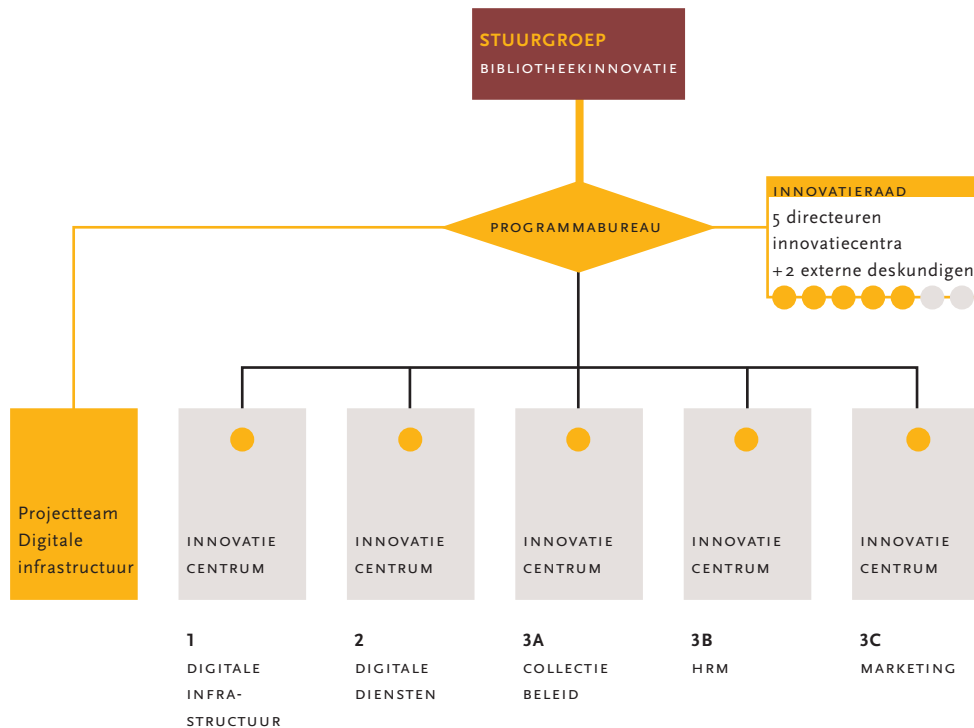
Het programmabureau werkt in 2009 binnen de kaders die door dit adviesrapport en door een door OCW in te stellen stuurgroep worden aangegeven. De stuurgroep bewaakt de programmalijnen en stimuleert een optimaal innovatieklimaat. Deze stuurgroep overlegt enkele malen per jaar met het ministerie.

#### Innovatiecentra

Als innovatiecentrum fungeren (grotere) lokale bibliotheken, serviceorganisaties of een andere branchepartij, die worden geselecteerd op basis van bewezen kwaliteit en gebleken ambitie en visie. De stuurgroep beslist na advies van het programmabureau. De innovatiecentra opereren binnen de doelstellingen en randvoorwaarden die door dit advies en door het programmabureau worden meegegeven. De innovatiecentra zijn elk verantwoordelijk voor de uitwerking van een aantal vooraf afgesproken thema's in samenwerking met andere bibliotheken in het land. Tien procent van het budget dat de innovatiecentra ter beschikking staat is vrije ruimte, bijvoorbeeld om initiatieven uit het veld op te kunnen pakken en deze verder te ontwikkelen onder regie van het innovatiecentrum. Ook innovatieprojecten die een rol spelen binnen de HRM programmalijn (de nieuwe bibliotheekopleiding) kunnen hieruit eventueel bekostigd worden. De innovatiecentra leggen verantwoording af over de projecten die binnen de programmalijn vallen.

De innovatiecentra werken als katalysator voor innovatie. Zij werken onder de volgende voorwaarden:

- Waar mogelijk wordt de lokale kracht van bibliotheken benut
- Waar mogelijk wordt samenwerking gezocht met meerdere partners van binnen en buiten de branche.
- Innovatie in evenwicht is het uitgangspunt: nieuwe concepten moeten, tenzij besloten wordt de verdere ontwikkeling stop te zetten, in principe leiden tot een



daadkrachtige uitrol in de sector; 'voorbeeldprojecten' zijn niet voldoende en van vrijblijvendheid kan geen sprake zijn.

- Vanuit de innovatiecentra en het programmabureau wordt erop toegezien dat geen innovatiemiddelen besteed worden aan hetzelfde thema op meer dan één plek tegelijk.
- Gerealiseerde producten en diensten zijn generiek voor de gehele sector bruikbaar.

Voor 1 april 2009 moeten door de stuurgroep vijf innovatiecentra zijn aangewezen, die hun opdracht geaccepteerd hebben. De keuze voor de innovatiecentra vindt plaats op basis van een 'verzoek tot het verkrijgen van de status van innovatiecentrum': voor 1 maart 2009 dienen geïnteresseerde organisaties hun ambitie kenbaar te maken in de vorm van een programmaplan voor de komende vier jaar, waaruit onder meer de visie op de programmalijn blijkt en aangegeven wordt met welke partners zal worden samengewerkt.

### Innovatieraad

De innovatieraad fungeert als klankbord voor het programmabureau en als coördinatiepunt voor de innovatiecentra. De raad dient zich open te stellen voor suggesties uit de sector zodat er een open en dynamische sfeer rond innovatie ontstaat. De raad bestaat uit de directeuren van de innovatiecentra, aangevuld met twee externe deskundigen. De opdracht van de innovatieraad is onder meer te zorgen voor afstemming en coördinatie, te adviseren over de wijze waarop de resultaten van de innovatiecentra kunnen worden ingezet voor alle bibliotheken (samenwerking en kennis delen). Tevens brengt de raad advies uit aan het programmabureau over de lopende projecten uit 2008. De stuurgroep beslist.

### Projectteam digitale infrastructuur

Voor de uitvoering van een aantal grote projecten binnen de programmalijn Digitale infrastructuur wordt een projectteam aangesteld met daarin ICT-professionals. Dit projectteam is een aparte unit, die gehuisvest is binnen een bibliotheek, al of niet zijnde het innovatiecentrum digitale infrastructuur. Het projectteam legt verantwoording over voortgang en uitputting van de begroting af aan het programmabureau bibliotheekinnovatie.

## 4 Financiën

De begrotingen geven de budgetten per programmalijn weer. Binnen de begroting van 2009 zijn bovendien indicatieve bedragen weergegeven voor verschillende onderdelen binnen een programmalijn. De commissie gaat ervan uit dat er vooral in de eerste jaren veel geïnvesteerd moet worden in de digitale infrastructuur en dat er daarna mogelijk verschuivingen in de

budgetten mogelijk zijn. De commissie had te weinig tijd beschikbaar om dit verder te onderzoeken. De bedragen die worden genoemd als vrije ruimte dienen enerzijds om ruimte te hebben om in te spelen op actuele innovatieve ontwikkelingen in het veld en anderzijds om eventuele tegenvallers in de begroting op te vangen.

### Begroting 2009

#### Omschrijving

#### Budget uit innovatiemiddelen

<b>1 Digitale infrastructuur</b>	<b>€ 4.400.000</b>
• Informatiearchitectuur	100.000
• Aansluiting van alle OB's op de landelijke en wereldwijde informatie-infrastructuur	700.000
• Customer Relationship Management-Systeem	800.000
• Eén laagdrempelige toegang voor alle leden van openbare bibliotheken	1.350.000
• Realiseren landelijk Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)	150.000
• Generiek maken/geschikt maken voor landelijke uitrol van grote infrastructurele projecten	400.000
• Uitvoeringsteam	500.000
• Vrije ruimte (10%)	400.000
<b>2 Innovatie van digitale diensten</b>	<b>3.850.000</b>
• Eenmalige bijdrage Al@din, G!ds en Schoolbieb.nl en eventueel andere projecten	1.500.000
• Voortzetting en verdere ontwikkeling Muziekweb door CDR	500.000
• Ontwikkeling digitale diensten voor de Digitale Openbare Bibliotheek	1.500.000
• Vrije ruimte (10%)	350.000
<b>3a Innovatie van collectiebeleid</b>	<b>3.300.000</b>
• De gebruiker centraal en landelijke afstemming	1.000.000
• Digitale content	2.000.000
• Vrije ruimte (10%)	300.000
<b>3b Innovatie van HRM</b>	<b>2.700.000</b>
• Nieuwe bibliotheekschool voor innovators	350.000
• Onderzoek bibliotheek- en informatieopleiding op graduate niveau	100.000
• Cursus Verandermanagement	1.000.000
• Cursus Informatievaardigheden en mediawijsheid	1.000.000
• Vrije ruimte (10%)	250.000
<b>3c Innovatie van marketing</b>	<b>3.000.000</b>
• Onderzoek en methodiekontwikkeling	1.200.000
• Retailkennis inzetten	500.000
• Abonnementen en (leen)voorwaarden	500.000
• Campagnestrategie	500.000
• Vrije ruimte (10%)	300.000
<b>Programmatistische context</b>	<b>250.000</b>
• Conferenties, communicatie, innovatieradar, innovatiemonitor etc	250.000
<b>Organisatie</b>	<b>1.500.000</b>
• Lokale innovatiecentra (5)	500.000
• Lokale innovatienetwerken	250.000
• Programmamanagement	750.000
<b>Kunst van Lezen, leesbevordering</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Totaal</b>	<b>20.000.000</b>

Begroting 2010–2012	
Omschrijving	Budget uit innovatiemiddelen
<b>1 Digitale Openbare Bibliotheek</b>	<b>4.400.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiting van alle OB's op de landelijke en wereldwijde informatie infrastructuur</li> <li>• Customer Relationship Management-Systeem</li> <li>• Eén laagdrempelige toegang voor alle leden van openbare bibliotheken</li> <li>• Realiseren landelijk Interbibliothecair Leenverkeer (IBL)</li> <li>• Generiek maken/geschikt maken voor landelijke uitrol van grote infrastructurele projecten</li> <li>• Uitvoeringsteam</li> <li>• Vrije ruimte (10%)</li> </ul>	
<b>2 Innovatie van digitale diensten</b>	<b>3.850.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling digitale diensten voor de Digitale Openbare Bibliotheek.</li> <li>• Voortzetting en verdere ontwikkeling Muziekweb door CDR</li> <li>• Vrije ruimte (10%)</li> </ul>	
<b>3a Innovatie van collectiebeleid</b>	<b>3.250.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gebruiker centraal en landelijke afstemming</li> <li>• Digitale content</li> <li>• Vrije ruimte (10%)</li> </ul>	
<b>3b Innovatie van HRM</b>	<b>2.950.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe bibliotheekschool voor innovators</li> <li>• Onderzoek bibliotheek- en informatieopleiding op graduate niveau</li> <li>• Cursus Verandermanagement</li> <li>• Cursus informatievaardigheden en mediawijsheid</li> <li>• Vrije ruimte (10%)</li> </ul>	
<b>3c Innovatie van marketing</b>	<b>2.300.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek en methodiekwontwikkeling</li> <li>• Retailkennis inzetten</li> <li>• Abonnementen en (leen)voorwaarden</li> <li>• Campagnestrategie</li> <li>• Vrije ruimte (10%)</li> </ul>	
<b>Programmatische context</b>	<b>250.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferenties, communicatie, innovatieradar, innovatiemonitor etc</li> </ul>	
<b>Organisatie</b>	<b>1.500.000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale innovatiecentra (5)</li> <li>• Lokale innovatienetwerken</li> <li>• Programmamanagement</li> </ul>	
<b>Kunst van Lezen, leesbevordering</b>	<b>1.500.000</b>
<b>Totaal</b>	<b>20.000.000</b>

## 5 Tot slot

### Gezamenlijke financiering

Het innovatieprogramma biedt genoeg mogelijkheden om de beschikbare middelen te vergroten door samenwerkingspartners mee te laten betalen. Dat kan overigens zowel in natura als in geld. ‘Koplopers’ uit de bibliotheekwereld zouden hun resultaten in kunnen zetten of hun beste mensen. Op termijn is te verwachten dat er bij de bibliotheken gelden vrijvallen wanneer met innovatiemiddelen geïnvesteerd wordt in digitale diensten. Ook bij andere programmalijnen zou zo’n effect kunnen optreden. In de Agenda voor de Toekomst merkt de VOB op dat er bereidheid in de branche is om ook financieel bij te dragen ‘als hierdoor lokaal en provinciaal geld vrijvalt (doordat taken landelijk worden uitgevoerd) en als de collectieve kwaliteit hoger ligt dan de reeds bereikte individuele kwaliteit (koplopers moeten niet worden afgestraft)’<sup>6</sup>. Ook de WSF-bibliotheken staan in principe positief tegenover een bundeling van beschikbare middelen, bijvoorbeeld ter bekostiging van licenties. Een belangrijke voorwaarde is wel dat de subsidiërende gemeenten en provincies de allocatie van budgetten voor dit doel toestaan.

De overheden zijn zelf ook mogelijke partners bij de bibliotheekinnovatie. Verder valt te denken aan partners in de branche: de Koninklijke Bibliotheek, Universiteitsbibliotheken, de Nederlandse Bibliotheekdienst, het Consortium Gemeenschappelijke Informatie Infrastructuur / de Stichting PICA, of buiten de branche: het Mediawijsheid Expertisecentrum, Beeld en Geluid, erfgoedinstellingen w.o. musea, onderwijsinstellingen en zorginstellingen.

Het programmabureau en de innovatiecentra krijgen de opdracht om voor alle grote projecten de mogelijkheden van gezamenlijke financiering in de toekomst te onderzoeken.

Innovatiemiddelen zijn niet bedoeld om de kosten van beheer te dekken. Wel verdient dit onderwerp aparte aandacht omdat het inbedden van innovaties in de staande organisatie, na de projectfase, wel degelijk kosten met zich meebrengt. In het verleden hebben overheden en individuele bibliotheken zich vaak overvallen gevoeld door beheerskosten die onverwacht achter investeringen van het rijk schuil gingen.

Uitgangspunt zou moeten zijn dat de tegenwaarde van gerealiseerde projecten hoger moet zijn dan de verhoging van de kosten die hier tegenover staat. Voor de periode

2009-2012 worden voor het ontwikkelen van de innovatieve voorzieningen geen extra financiële bijdragen verwacht vanuit de lokale bibliotheken zelf. De commissie kiest er voor de Digitale Openbare Bibliotheek te versterken. Uiteindelijk zal dat hogere beheerskosten met zich meebrengen, maar zij gaat er daarbij van uit dat voor deze extra functionaliteit sprake zal kunnen zijn van een verschuiving binnen de bestaande budgetten: oud voor nieuw. Op een andere plaats, bijvoorbeeld bij het collectiebeleid, zullen bibliotheken juist minder geld kwijt zijn.

### Rolverdeling

Het moge duidelijk zijn dat de middelen voor bibliotheekinnovatie grotendeels in de bibliotheeksector worden geïnvesteerd en dat de regie centraal wordt bevestigd. In het verleden gingen de middelen voor bibliotheekvernieuwing vooral naar provincies en gemeenten, die er met hun plannen voor zorgden dat het geld bij de bibliotheken terecht kwam. Het voorstel van de commissie heeft derhalve gevolgen voor de rollen van provincies en gemeenten. Zij hebben niet langer een regierol bij de verdeling van de innovatiemiddelen, maar zij hebben een blijvende en belangrijke rol als opdrachtgever en bij het in standhouden en versterken van het bibliotheeknetwerk, ook over provinciale grenzen heen. In de bibliotheekcharter zullen hier nadere afspraken over worden gemaakt. Het innovatieprogramma biedt hen bovendien mogelijkheden om hun rol anders in te vullen: zij kunnen bibliotheken en serviceorganisaties faciliteren bij de ontwikkeling van hun cultureel en innovatief ondernemerschap. Dat kan bijvoorbeeld door de instellingen de nodige ruimte te geven voor samenwerking met andere bibliotheken en andere organisaties, ook over gemeentelijke en provinciale grenzen heen.

Van bibliotheken wordt verwacht dat zij vorm gaan geven aan hun innovatief vermogen. Het programmabureau en de innovatiecentra nodigen bibliotheken uit om zelf ook met goede plannen te komen. Eén of meer bibliotheken kunnen worden aangewezen als innovatiecentrum. Voorts wordt van de bibliotheken verwacht dat zij de meerwaarde van samenwerking op landelijk niveau onderschrijven en daar aan bijdragen.

Serviceorganisaties kunnen op verschillende manieren een rol spelen bij het innovatieprogramma. Het is mogelijk dat één of meer van hen de rol van innovatiecentrum krijgen toebedeeld. Ook als dat niet het geval is, kunnen zij een rol spelen in een van de vier fasen van innovatie. Te verwachten is dat er bij serviceorganisaties veel deskundigheid is over de wijze waarop diensten of producten breed kunnen worden uitgerold.

6 VOB, Agenda voor de Toekomst, 2008, pag. 68

De brancheorganisatie VOB vertegenwoordigt alle openbare bibliotheken en is straks waarschijnlijk aanspreekpunt voor HRM en marketing in de branche. Het is belangrijk om gebruik te maken van de deskundigheid die de VOB in huis heeft op de laatst genoemde terreinen. Meer in het algemeen dient het programmabureau de VOB als vertegenwoordiger van de openbare bibliotheken goed bij haar werkzaamheden te betrekken.

Het toekomstige sectorinstituut voert de centrale regie over het innovatieprogramma. Het programmabureau maakt mogelijk straks deel uit van dit instituut, maar moet zich wel exclusief aan zijn innovatietaken kunnen blijven wijden. Het rijk is de financier van het sectorinstituut en het innovatieprogramma en faciliteert op deze wijze besteltaken binnen de bibliotheeksector.

#### **Aansluiting van het advies op eerdere richtlijnen en convenanten**

De Richtlijn basisbibliotheken uit 2005 geeft aanwijzingen voor inhoudelijke vernieuwing en gaat daarbij uit van de vijf kernfuncties voor bibliotheken waar basisbibliotheken invulling aan dienen te geven met diensten en producten. De richtlijn 'geeft het aspiratieniveau voor een optimale bibliotheek weer. De kernfuncties moeten in onderlinge samenhang vorm krijgen, terwijl uit de speerpunten op basis van lokaal beleid gekozen kan worden. Het is een streefbeeld<sup>7</sup>. Het streefbeeld dat de richtlijn neerzet is uiteraard aan verandering onderhevig. Daarom beveelt de commissie aan om het streefbeeld van de richtlijn in 2010 bij te stellen op basis van de eerste ervaringen met het innovatieprogramma en op basis van de reflectie op innovatie (bijvoorbeeld de innovatieradar). Dat is ook het moment om te bezien of de richtlijn alle kernfuncties van de bibliotheek als uitgangspunt moet nemen.

Tussen 2006 en 2009 worden alle openbare bibliotheken in Nederland bezocht en getoetst aan de certificeringsnorm die de VOB in overleg met de VNG heeft vastgesteld. De Stichting certificering openbare bibliotheken wil de certificeringsnorm voor de tweede termijn (2010-2013) herzien. De huidige normen hebben uitsluitend betrekking op de bedrijfsvoering en niet op output en outcome, waardoor het kan gebeuren dat vernieuwende bibliotheken die goed aangeschreven staan bij hun klanten, maar hun beleid niet goed op schrift hebben gesteld, de norm nu niet halen. Verder wil de stichting de normen

beter laten aansluiten op de Richtlijn voor basisbibliotheken. De Raad voor cultuur heeft ook gepleit voor aanscherping van de normen<sup>8</sup>. Het gaat de Raad zowel om het beter meten van kwaliteit door ook output in de normen te betrekken als om het vaststellen en sanctioneren van minimumeisen. De Raad adviseert naast branche-certificering ook een systeem van stelselcertificering op te zetten, waarmee het rijk niet alleen de kwaliteit van het stelsel kan bewaken, maar ook wat mogelijkheden tot sturing heeft. De Adviescommissie Bibliotheekinnovatie onderschrijft de voornemens om het instrument van certificering verder te ontwikkelen en beveelt aan om het innovatievermogen van bibliotheken daarbij te betrekken.

Openbare bibliotheken spelen een belangrijke rol bij het verminderen van taalachterstanden in het Nederlands bij jonge kinderen (voor- en vroegschoolse educatie) en bij het verminderen van laaggeletterdheid onder werkenden en niet-werkenden. Het rijk heeft in de afgelopen jaren verschillende convenanten met andere overheden en met werkgevers en werknemers afgesloten over voor- en vroegschoolse educatie en laaggeletterdheid. Hoewel in dit advies geen middelen worden gereserveerd voor ontwikkeling van de functie van bibliotheken in het lokale beleid, zullen de voorstellen ten aanzien van digitalisering en collectievorming de positie van de bibliotheek ook hier aanzienlijk kunnen versterken. Bij de inrichting van scholing en de innovatie van marketing zal ook aandacht worden besteed aan dit werkteerterrein van de bibliotheek, de hiervoor nodige competenties van medewerkers en de vraag van overheden en instellingen in de lokale netwerken. Geen onderdeel van dit advies, maar wel betaald uit het innovatiebudget, is het programma Kunst van lezen dat gericht is op leesbevordering. Openbare bibliotheken spelen hierin een centrale rol.

7 VOB en VNG (2005), Richtlijn voor basisbibliotheken, pag. 8

8 Raad voor cultuur (2008), Advies bibliotheekvernieuwing 2009-2012

## Bijlagen

### Bronnen

*Aanvullend koepelconvenant t/m 2007*, Nieuw-Vennep, 17 november 2004.

Bannink, F., Matern, O., Hoeve, M. van, (2007), *Innovatiekracht openbare bibliotheken*, Bureau Berenschot.

*Bestuurlijke afspraken voor- en vroegschoolse educatie*, Den Haag, 3 april 2008.

*Bestuurlijke overeenkomst over voorschoolse educatie in de G4*, Rotterdam, 17 maart 2008

*Bibliotheek 2.0 - kennisnetwerk voor en door kenniswerkers*, <http://bibliotheek20.ning.com>.

*Convenant tussen werkgevers, werknemers en overheid. Structurele aanpak laaggeletterdheid in de samenleving en het bedrijfsleven 2007 - 2015*, Den Haag, 11 september 2007.

Eijk, P. van, Meijer, F., Roelofs, J., Soelen, H. van, Veen, H. (2008), *Agenda voor de Toekomst*, Den Haag.

Eijsten, D. et al. (2008), *Informatiearchitectuur Openbare Bibliotheken, versie 2.1.*, VOB, Den Haag.

Gugten, M. van der, Hörnig, L., Zoutman, R., (2007), *Monitor provinciale collectieplannen. Resultaten en voortgang in 2007*, DSP-groep/Hörnig Consultancy, Amsterdam.

Huysmans, F. en Hillebrink, C. (2008), *De openbare bibliotheek tien jaar van nu*, SCP, Den Haag.

IPO (maart 2008), IPO notitie, *Bibliotheken Binnenstebuiten*, Den Haag.

IPO (17 april 2008), Brief aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Reactie op Eindadvies Stuurgroep Bibliotheken*, Den Haag.

Kasperkovitz, J.M. (2008), *Monitor Bibliotheekvernieuwing 2007*, Amersfoort.

*De Klant is koningin – Handboek voor de openbare bibliotheken in Nederland* (2008), VOB, Den Haag

*Koepelconvenant herstructurering openbaar bibliotheekwerk*, Den Haag, 20 december 2001.

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, dr. Ronald H.A. Plasterk (7 april 2008), Brief aan de Raad van Cultuur, *Bibliotheekvernieuwing 2009-2012*, Den Haag.

ONE Agency (2007), *De Digitale Openbare Bibliotheek in Vlaanderen*, Gent, België.

Raad voor Cultuur (2007), *Innoveren, participeren! Advies agenda cultuurbeleid 2007*, Den Haag.

Raad voor Cultuur (2008), *Advies basisinfrastructuur 1.0*, Den Haag.

Raad voor Cultuur (2008), *Advies bibliotheekvernieuwing 2009-2012*, Den Haag.

Stuurgroep Bibliotheken (2008), *Eindadvies Stuurgroep Bibliotheken*, Den Haag

VNG (17 april 2008), Brief aan minister Plasterk, *VNG reactie op Eindadvies Stuurgroep Bibliotheken*, Den Haag.

VNG (2008), *Inhoudelijke prioriteiten VNG o.b.v. Coalitieakkoord en Bestuursakkoord*, Den Haag

VOB (2007), *Bibliotheken leren schitteren, Lijnen naar een nieuw HRM-beleid voor bibliotheken*, Den Haag.

VOB (2008), *Op weg naar de klantgestuurde Digitale Bibliotheek Nederland*, Den Haag.

VOB, VNG (2005), *Richtlijn voor Basisbibliotheken*, Den Haag.

VOB, VNG, IPO (september 2007), Brief aan Tweede Kamercommissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Manifest Bibliotheekvernieuwing gaat door!*, Den Haag.

*Wet van 7 juli 2006 tot wijziging van de Wet op het primair onderwijs, de Wet op de expertisecentra en de Wet op het voortgezet onderwijs in verband met wijzigingen in het onderwijsachterstandenbeleid*, Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, Jaargang 2006 Nr. 340.

### Geraadpleegde personen

**Joris van Bergen**, stichting PICA  
**Theo Bijvoet**, Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW)  
**Irmgard Bomers**, Koninklijke Bibliotheek (KB)  
**Rob Bruijnzeels**, Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB)  
**Dick Buursink**, gedeputeerde cultuur Overijssel  
**Henk Das**, NBD/Biblion  
**Wim van Drimmelen**, Koninklijke Bibliotheek (KB)  
**Marcel Eijffinger**, Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW)  
**Peter van Eijk**, Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB)  
**Dennis van Eijnsden**, Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB)  
**Marjan Hammersma**, Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW)  
**Maria Heijne**, voorzitter UKB  
**Edwin van Huis**, Beeld en Geluid  
**Lydia Jongmans**, Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)  
**Jos Kok**, Cubiss  
**Michiel Laan**, Centrale Discotheek Rotterdam  
**Matthijs van Otegem**, Koninklijke Bibliotheek (KB)  
**Siewert Pilon**, Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)  
**Mireille Pondman**, BisC  
**Jan Ewout van der Putten**, Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB)  
**Jan Willem Rijke**, Interprovinciaal Overleg (IPO)  
**Anne Rube**, Probiblio  
**Bas Savenije**, voorzitter NVB  
**Pieter Smit**, wethouder cultuur Zoetermeer  
**Ronald Spanier**, Servicecentrum Flevolandse Bibliotheken  
**Daniel van Spanje**, OCLC  
**Cathy Spierenburg**, Zappelin en Expertisecentrum Mediawijsheid  
**Guus Swillens**, burgemeester Wijk bij Duurstede  
**Harry van Waveren**, gedeputeerde provincie Zeeland  
**Chris Wiersma**, Bibliotheek Almere

### Samenstelling commissie en verantwoording

*De Adviescommissie Bibliotheekinnovatie bestaat uit:*  
**Josje Calff**, adjunct directeur Universiteitsbibliotheek Leiden (voorzitter)  
**Ton Brandenburg**, directeur Zeeuwse Bibliotheek  
**Jo Kloprogge**, adviseur/directeur Sardes  
**Bert Mulder**, lector Informatie, Techniek en Samenleving bij de Haagse Hogeschool  
**Hans van Soelen**, directeur Bibliotheek Utrecht  
**Marion Wester** (DSP-groep) was secretaris voor dit advies.

Dit advies is in 2 maanden tijd tot stand gekomen. De commissie heeft kennis genomen van de vele rapporten en adviezen die in de loop van 2007 en 2008 zijn gepubliceerd over bibliotheekvernieuwing. Daarnaast heeft de commissie gesproken met een beperkt aantal mensen, vooral gericht op het verkrijgen van inzicht in wat concreet zou moeten gebeuren. De commissie is hen veel dank verschuldigd voor de geleverde bijdragen.