

WaU-Traject



Plan van Aanpak

Versie 1.0

21 juli 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	4
Achtergrond	4
De hybride bibliotheek	4
Doel PvA	4
Globale aanpak	5
2. Strategie	6
Samenhang WaU met de Wsob, het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda	6
Beloften van de bibliotheeksector	7
Transitie naar een hybride bibliotheek: de strategie	8
3. Huidige en toekomstige informatievoorziening	11
Huidige situatie	11
Toekomstige situatie van de digitale netwerkinfrastructuur	11
4. Governance, organisatie en spelregels	13
Inleiding	13
Governance	14
Organisatie	17
Spelregels	21
5. Planning en gefaseerde aanpak	24
Aanpak	24
Fasering	24
6. Financiering	26
Investerings	26
Beheer	26
Borging	26
7. Monitoring & Evaluatie	27
Monitoren	27
8. Communicatie & Implementatie	28
9. Risicomanagement	29
Risicomanagement	29
Risk appetite	29
Risico eigenaar/beheerder	29
Risico's inventariseren/herijken	29
Monitoren realisatie beheersmaatregelen	30

Bijlage 1	33
1.1 One size fits all?	33
1.2 Bibliotheek Persoonlijke Assistent (BPA)	35
1.3 Werken vanuit publieke waarden	37
1.4 Datavolwassen bibliotheeknetwerk	39
1.5 AI en ethiek	41
1.6 Laagdrempelige toegang tot het OB-aanbod	43
1.7 Authenticatie ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen	44
1.8 Klantreizen: de gebruiker centraal	46
1.9 Automatisch metadateren	48

1. Inleiding

Achtergrond

Het programma [Werk aan Uitvoering](#) is opgezet met als doel de publieke dienstverlening en uitvoering van beleid duurzaam te verbeteren: dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven, en die menselijk, wendbaar en toekomstbestendig is. De KB nationale bibliotheek en onderdeel van het openbare bibliotheeknetwerk (OB-netwerk), deelt de ambitie met de WaU om de publieke digitale dienstverlening inclusiever te maken, toegankelijker en beter aan te laten sluiten op wat inwoners echt nodig hebben.

Hiervoor heeft de KB [vier aanvragen](#) ingediend bij de WaU, die allemaal zijn gehonoreerd. Bij het verder uitwerken van deze vier oorspronkelijke aanvragen is het OB-netwerk intensief betrokken. Dit omdat de KB de verdere uitwerking niet zonder het netwerk wil en kan doen en omdat de betrokkenheid van het netwerk een aandachtspunt was in de instellingsevaluatie van de KB.

In hoofdstuk twee laten we zien hoe de vier aanvragen zijn vertaald naar negen concrete initiatieven. Omdat de aanvragen eerst alleen globaal waren omschreven, werken we in de uitvoeringsfase met meerdere, kleinere projecten. Zo bouwen we stap voor stap aan het gezamenlijke einddoel.

Doel WaU

In essentie is het doel van de WaU om de dienstverlening aan de burger te verbeteren door Informatievoorziening (IV) te professionaliseren en te moderniseren, én om netwerksamenwerking beter en structureler te organiseren.

De hybride bibliotheek

Bibliotheeken hebben hun takenpakket in de afgelopen jaren aanzienlijk uitgebreid. Waar vroeger het traditionele uitleenproces centraal stond, spelen zij nu een belangrijke maatschappelijke rol. De bibliotheek is inclusief en voor iedereen toegankelijk om te *lezen, vragen, doen, leren en ontmoeten*. Dit vormt de kern van de bibliotheek. De manier waarop deze taken worden ingevuld, verandert door digitalisering en maatschappelijke ontwikkelingen. Hoewel we vaker digitaal te vinden zijn, blijft de behoefte en zingeving bestaan om elkaar als mensen in het echt te ontmoeten.

De bibliotheek van de toekomst is daarom hybride: een slimme combinatie van fysieke en digitale diensten die optimaal op elkaar aansluiten. Burgers bepalen zelf welke vorm het beste past bij hun behoeften: fysiek, digitaal of een combinatie van beide. In sommige situaties kiezen mensen bewust voor alleen een fysieke bibliotheekervaring, terwijl anderen juist volledig digitaal gebruikmaken van onze diensten. Door deze flexibiliteit kunnen we blijvend waarde creëren in onze complexe en digitale maatschappij.

Doel PvA

Dit plan beschrijft hoe de KB en het bibliotheeknetwerk bijdragen aan de doelstellingen van de WaU en welke verbeteringen worden gerealiseerd in de digitale dienstverlening van bibliotheken aan burgers. Daarnaast wordt het meerjarenplan geschetst met financiële onderbouwing.

Globale aanpak

Om de vier WaU-aanvragen goed uit te voeren, brengen we eerst het verschil in kaart tussen de huidige en de gewenste situatie van digitale bibliotheekdiensten. We kijken daarbij naar vaste knelpunten en kansen voor verbetering. Daarna beschrijven we de gewenste resultaten duidelijk en meetbaar (SMART) op basis waarvan we gezamenlijke projecten en activiteiten starten. Deze zorgen voor een toekomstbestendige digitale infrastructuur en betere digitale dienstverlening aan burgers (zie figuur 1).



Figuur 1. Van strategie naar uitvoering.

We hebben meerdere tijdshorizonnen gedefinieerd voor de projecten en activiteiten van dit traject gedurende de nog resterende looptijd van zes jaar. Voor de komende twee jaar worden de projecten en activiteiten concreet uitgewerkt en zijn de beoogde resultaten duidelijk. In de daaropvolgende twee jaar worden de contouren van de vraagstukken bekend, maar is nog aanvullend onderzoek nodig. In de laatste twee jaar spelen vraagstukken waarvan de richting nog openligt, omdat technologische en maatschappelijke ontwikkelingen lastig te voorspellen zijn over een langere tijd. Hiervoor zullen verdere verkenningen plaatsvinden. Dit is een van redenen dat de KB samen met het OB-netwerk de plannen regelmatig herijkt om de koers en prioriteiten aan te passen als dat nodig is. Ook is van belang dat duidelijk wordt wat de projectresultaten betekenen voor het OB-netwerk – zowel voor het komende jaar als voor de jaren daarna.

Binnen het WaU-traject gebruiken we een veranderportfolio om de projecten goed te kunnen sturen, prioriteren en uitvoeren. Een veranderportfolio is een overzicht van alle lopende en geplande veranderinitiatieven binnen het WaU-traject, waarmee samenhang, prioriteit en impact worden bewaakt om strategische doelen effectief te realiseren. Het is belangrijk om de juiste prioriteiten te stellen omdat we een beperkte capaciteit aan mensen hebben. Ook zorgen we voor een duidelijke structuur en werkwijze (governance). Zo kan het netwerk op een efficiënte en georganiseerde manier samenwerken binnen het WaU-traject.

2. Strategie

Samenhang WaU met de Wsob, het Bibliotheekconvenant en de Netwerkagenda

De Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) vormt het wettelijke kader voor het bibliotheekstelsel. Hierin zijn onder andere de netwerkverantwoordelijkheden vastgelegd op het gebied van onze informatievoorziening. Deze wet vormt daarmee het startpunt voor de ontwikkeling van de WaU die we samen met het netwerk vorm gaan geven.

Het Bibliotheekconvenant vertaalt deze wettelijke kaders naar gezamenlijke ambities voor de samenwerking tussen het OB-netwerk en de overheid. Dit convenant is ondertekend door alle betrokken partijen: OCW, IPO, VNG, KB, SPN en VOB.

Hierin is afgesproken dat bibliotheken zich de komende jaren blijven inzetten voor drie belangrijke maatschappelijke opgaven:

Opgave 1. Geletterde samenleving

Het stimuleren van geletterdheid en leesplezier. Bibliotheken zetten in op een sterke leescultuur vanaf jonge leeftijd en werken samen met scholen en gezinnen. Een voorbeeld: er wordt onderzocht hoe elk kind automatisch lid kan worden van de bibliotheek.

Opgave 2. Participatie in de informatiesamenleving

Het vergroten van digitale inclusie, burgerschap en zelfredzaamheid, zodat iedereen toegang heeft tot informatie en mee kan doen in de steeds digitalere samenleving. Een voorbeeld: het aanbieden van Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's).

Opgave 3. Leven Lang Ontwikkelen

Het ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling en blijvende inzetbaarheid. Bibliotheken bieden toegankelijke leer- en ontwikkelmogelijkheden voor alle inwoners. Ze willen meer mensen bereiken, taalhuizen versterken en zorgen voor een beter aanbod voor levenslang leren.

De Netwerkagenda is een nadere uitwerking van het Bibliotheekconvenant, waarin de doelen en opgaven verder zijn uitgewerkt. Per maatschappelijke opgave wordt beschreven wat we willen bereiken, hoe we dat als bibliotheeksector – vanuit onze gezamenlijke waarden – willen aanpakken, en welke mijlpalen we daarbij voor ogen hebben. Daarnaast gaat de Netwerkagenda in op wat ons als bibliotheken bindt, hoe verschillend we lokaal ook georganiseerd zijn.

Er zitten duidelijke raakvlakken tussen de Netwerkagenda en de WaU, met name op het gebied van de digitale infrastructuur. De uitvoering van de WaU draagt daarmee concreet bij aan een gezamenlijke netwerktaak uit de Netwerkagenda, gericht op het versterken en toekomstbestendig maken van de digitale basis van het bibliotheeknetwerk. Dit gaan we in gezamenlijkheid verder in kaart brengen, concretiseren en vormgeven.

Beloften van de bibliotheeksector

De toekenning van WaU-middelen voor de vernieuwing van de digitale infrastructuur biedt het netwerk van openbare bibliotheken een ongekennde kans om de bibliotheek toekomstbestendig en beter toegankelijk voor de burger te maken. In de komende zes jaar willen we samen bouwen aan een bibliotheek die voor iedereen toegankelijk is, ongeacht de gekozen ingang, met diensten die aansluiten bij de behoeften van de burger en waarbij elk bezoek een waardevolle en drempelloze ervaring biedt. Daarom doen wij een aantal beloften: aan de burger maar ook aan onszelf. Deze beloften aan onszelf vormen het kompas voor hoe we binnen het OB-netwerk samenwerken en keuzes maken. En om onszelf scherp te houden, maken we deze beloften tzt meetbaar – zodat we kunnen laten zien wat we bereiken én blijven verbeteren waar dat nodig is.



Figuur 2. Beloften aan burger/aan onszelf.

Beloften aan burgers

Je kunt altijd en overal gebruikmaken van onze diensten – op een manier die bij jou past

De bibliotheek is er fysiek én digitaal. We zorgen ervoor dat die twee werelden goed samenwerken, zodat jij altijd hulp krijgt op een manier die bij jou past. Je kunt iets vanuit huis regelen of langskomen voor een activiteit. In beide gevallen krijg je dezelfde kwaliteit en aandacht.

Onze digitale diensten zijn voor iedereen toegankelijk

We zorgen dat jij makkelijk kunt meedoen, ongeacht je digitale vaardigheden of achtergrond. De digitale bibliotheekdiensten zijn voor iedereen gemaakt: ze zijn duidelijk, makkelijk te gebruiken en werken zoals je verwacht. Je hoeft geen expert te zijn om ermee aan de slag te gaan.

Je vindt snel en makkelijk wat je nodig hebt

Of je nu een boek zoekt, een cursus, hulp bij de belastingaangifte of digitale ondersteuning — onze diensten zijn logisch ingericht, toegankelijk en duidelijk. Je hoeft niet eindeloos te zoeken of meerdere schermen door te klikken. Bovendien stemmen we onze digitale dienstverlening steeds beter af op jouw persoonlijke voorkeuren en situatie, en verrassen we je graag – met onverwachte tips of net dat ene boek waar jij blij van wordt.

Je hoeft je geen zorgen te maken over je gegevens

We beschermen jouw persoonlijke gegevens. Data gebruiken we alleen met jouw toestemming om onze diensten beter te maken — nooit om er winst mee te behalen of jouw vertrouwen te schaden.

Je voelt dat publieke waarden voor ons leidend zijn

We werken transparant, eerlijk en in het publieke belang. Je merkt dat wij keuzes maken die niet gaan over winst, maar over wat goed is voor jou, jouw buurt en de samenleving.

Beloften aan onszelf

We werken samen als één netwerk. We richten ons op de beloften aan de burger en kiezen daarbij steeds de aanpak die het beste past.

We werken vanuit klantbehoeften. Deze klant ervaart de bibliotheek als één geheel, waar deze ook binnenkomt: via een website, een app of een vestiging. Alles sluit logisch op elkaar aan en de klant ervaart geen drempels. Daarbij gebruiken we data om onze dienstverlening beter aan te laten sluiten op de klantbehoeften, rekening houdend met onze publieke waarden.

We blijven leren. We zorgen dat iedereen in het netwerk de juiste kennis en vaardigheden heeft – nu én in de toekomst.

We bouwen aan een toekomstbestendig bibliotheeknetwerk. We blijven onze digitale netwerkinfrastructuur doorlopend vernieuwen waarbij innovatie een vanzelfsprekend en continu proces is.

We organiseren ons slimmer. We passen onze werkwijze aan om slagvaardiger in te kunnen spelen op digitale ontwikkelingen. Dat vraagt om een extra stap van ons allemaal – nu én in de toekomst

Transitie naar een hybride bibliotheek: de strategie

Binnen het netwerk gebruiken we één gezamenlijke digitale infrastructuur. Dat maakt ons werk efficiënter en effectiever. We werken toe naar een systeem waarin alle applicaties en processen goed op elkaar aansluiten. Zo wordt het makkelijker voor zowel gebruikers als medewerkers om ermee te werken. Ook bouwen we aan een datavolwassen netwerk. We gebruiken betrouwbare data om onze maatschappelijke impact te vergroten, de dienstverlening aan burgers te verbeteren én om beter uit te leggen wat we doen. Zo kunnen we keuzes onderbouwen en ons beleid goed verantwoorden.

Om de stap te maken naar een hybride bibliotheek met een maatschappelijke en educatieve rol, is het nodig om de digitale infrastructuur te vernieuwen. Alleen dan kunnen we onze beloften aan burgers waarmaken. In dit kader heeft de KB vier aanvragen ingediend die zijn opgesteld vanuit een technisch perspectief en verder zijn uitgewerkt in een aantal initiatieven. Tabel 1a laat zien wat de resultaten zijn van de vier aanvragen die we willen bereiken¹. Tabel 1b laat zien hoe de vier oorspronkelijke, globale aanvragen verder worden uitgewerkt via negen initiatieven. Zie bijlage 1 voor een verdere toelichting van deze initiatieven.

¹ Deze kunnen nog worden aangepast in het kader van de Theory of Change, die opgesteld gaat worden en nog niet klaar is in deze versie van het PvA.

Tabel 1a. Te behalen resultaten van de WaU-aanvragen

Aanvraag	Resultaat
WaaS (Website as a Service)	Digitaal ondersteunen van de hybride, maatschappelijk-educatieve bibliotheek
AI-metadatering	Laagdrempelige toegang tot bibliotheek- en onderwijsdiensten voor iedereen
Authenticatie ten behoeve van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	
Gids – wegwijzer voor de digitale burger en -samenleving	Datavolwassen Bibliotheek voor betrouwbare en veilige data die bijdragen aan maatschappelijke opgaven
-	Gezamenlijke richting

Toelichting per resultaat

Digitaal ondersteunen van de hybride, maatschappelijk-educatieve bibliotheek

De huidige website-infrastructuur wordt door ongeveer 85% van de bibliotheken gebruikt voor hun lokale websites. Deze is verouderd en moet vervangen worden. Bibliotheken en hun gebruikers hebben nieuwe wensen en behoeften. Dat komt zoals eerder vermeld doordat de bibliotheek steeds meer een maatschappelijke en educatieve rol krijgt, zowel fysiek als digitaal. Ook technologische en maatschappelijke ontwikkelingen – zoals de platformeconomie en kunstmatige intelligentie (AI) – zorgen voor nieuwe verwachtingen. We moeten ook voldoen aan de wet (Wet Digitale Overheid en de European Accessibility Act).

We willen beter begrijpen hoe mensen in de huidige digitale samenleving contact willen met de bibliotheek. Die inzichten helpen ons om de toekomstige infrastructuur hierop goed af te stemmen. Wat de nieuwe website-infrastructuur (WaaS) precies moet kunnen, is nu nog niet helemaal duidelijk. Het ontwerp en de ontwikkeling van een nieuwe WaaS/ webplatform zijn daarom onderdeel van een iteratief proces: het platform moet een flexibel systeem worden dat meebeweegt met de behoeften van het netwerk en de samenleving.

We verwachten dat er behoefte is aan een Persoonlijke Assistent. De eerste verschijningsvorm wordt een vernieuwde en intelligentere zoekfunctie. Zo is het denkbaar dat het eerste digitale klantcontact in de nabije toekomst via AI-technologie verloopt. Ook dit moet nog verder worden uitgewerkt.

Laagdrempelige toegang tot bibliotheek- en onderwijsdiensten voor iedereen

Bij het ontwikkelen van digitale diensten en systemen staan toegankelijkheid en gebruiksgemak voorop. Een voorbeeld is het verbeteren van de zoekfunctie. Daardoor kunnen mensen sneller en makkelijker boeken en andere materialen vinden. De zoekresultaten sluiten beter aan op wat iemand zoekt, ook als het publiek breder en diverser is. Om dit mogelijk te maken, is goede en rijke metadata nodig. Deze moet worden gemaakt, aangevuld en beschikbaar gesteld. Dat kost tijd en vergt veel handmatige werkzaamheden, maar het catalogiseren kan deels worden overgenomen door slimme AI-oplossingen. Duidelijke afspraken over AI en dataveiligheid zijn belangrijk. Zo zorgen we voor verantwoord gebruik van deze technologie.

Een ander voorbeeld om toegankelijkheid te verbeteren, is Single Sign-On (SSO). Samen met o.a. Surf en Kennisnet verkennen we hoe we toegangsdrempels tussen bibliotheek- en onderwijsdiensten weg kunnen nemen. Daarbij is het van belang dat dit op een veilige en verantwoorde manier gebeurt en dat de gebruiker zelf de regie houdt: hij of zij kiest welke gegevens met wie gedeeld worden.

Datavolwassen bibliotheek voor betrouwbare en veilige data die bijdragen aan maatschappelijke opgaven

De droom voor een datavolwassen bibliotheeknetwerk is dat we altijd kunnen werken met actuele en betrouwbare cijfers. We willen die cijfers goed begrijpen én breed gebruiken – voor alle maatschappelijke opgaven en voor alle mensen die we helpen. Daarbij is het belangrijk dat iedereen dezelfde taal spreekt en het belang van data inziet. Het aanleveren van data moet geen last zijn, maar iets wat we samendoen. Met deze data kunnen we het verhaal van de bibliotheek vertellen – lokaal, regionaal én landelijk. Ze helpen ons om beleid en programma's te maken, uit te leggen, te verbeteren en te evalueren. Door meer klantdata te verzamelen, krijgen bibliotheken beter inzicht in wat mensen nodig hebben, waar hun voorkeuren liggen en hoe ze de bibliotheek gebruiken.

Om data veilig en betrouwbaar op te slaan, te bewerken en te delen, is een sterke en flexibele data-infrastructuur nodig. Dat geldt voor duidelijke, gestructureerde data maar ook voor minder gestructureerde data die bijvoorbeeld wordt gebruikt voor AI-toepassingen.

Gezamenlijke Richting

De WaU is het eerste grote traject op deze schaal dat we samen uitvoeren met het openbare bibliotheeknetwerk. Daarom is het extra belangrijk om de samenwerking goed te organiseren en duidelijke afspraken te maken over hoe we besluiten nemen op verschillende niveaus. We leggen hiervoor gezamenlijke kaders vast, zoals het belang van publieke waarden als privacy en transparantie. Deze nieuwe manier van gezamenlijk organiseren vormt de basis voor alle (nieuwe) projecten binnen het OB-netwerk.

Tabel 1b. Bijdrage initiatieven aan de oorspronkelijke aanvragen

Oorspronkelijke aanvragen	AI en Meta-datering	Authenticatie t.b.v. een LLO	WaaS	GIDS, Cockpit
<i>Initiatieven</i>				
1. One size fits all?			x	
2. Bibliotheek Persoonlijke Assistent			x	
3. Werken vanuit publieke waarden	x	x	x	x
4. Datavolwassen bibliotheeknetwerk				x
5. AI en ethiek	x		x	
6. Laagdrempelige toegang tot de OB-collectie			x	x
7. Authenticatie tbv LLO		x		
8. Klantreizen: de gebruiker centraal	x	x	x	x
9. Automatisch Metadateren	x			

Een beschrijving van bovenstaande initiatieven is te vinden in Bijlage 1

3. Huidige en toekomstige informatievoorziening

Huidige situatie

Inleiding

Om de landelijke digitale infrastructuur klaar te maken voor de toekomst, is het belangrijk dat de landelijke, regionale en lokale systemen goed op elkaar aansluiten. Besluiten hierover nemen we samen, in overleg. Vanuit de Wsob wordt aangegeven dat de samenwerking tussen deze drie lagen versterkt kan worden. Ook zijn er onderdelen van de huidige landelijke digitale infrastructuur (LDI) die verouderd zijn en verder ontwikkeld moeten worden. Dat komt door de levensduur van de systemen of door nieuwe technologische mogelijkheden.

Knelpunten en kansen in de digitale dienstverlening van het openbare bibliotheeknetwerk

De digitale dienstverlening van bibliotheken heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld, maar er zijn nog duidelijke kansen om deze verder te versterken. Zo kunnen systemen gebruiksvriendelijker en beter worden geïntegreerd en klantreizen eenvoudiger worden gemaakt. Gebruikers krijgen hierdoor eenvoudiger toegang zonder onnodige drempels. Het verbeteren van de zoekfunctionaliteit biedt mogelijkheden om relevantere, gepersonaliseerde resultaten te tonen zoals aanbevelingen op basis van leesgedrag of interesses. Gebruikers krijgen zo nog makkelijker bijpassend materiaal te zien.

Er is winst te behalen bij het versterken van de digitale infrastructuur door landelijke afstemming, het standaardiseren van systemen, meer interoperabiliteit en inzet van actuele technologie. Denk aan het uitbreiden van Single Sign-On voor toegang tot MijnBibliotheek, schoolbibliotheken en leeromgevingen (ook in het onderwijs domein mbv Surf en Kennisnet). Verder liggen er kansen in het koppelen van digitale bibliotheekdiensten aan educatieve platforms, zodat studenten bijvoorbeeld direct vanuit hun leeromgeving toegang hebben tot passende bronnen. Ook processen zoals lidmaatschapsregistratie kunnen worden gedigitaliseerd, zodat nieuwe leden zich eenvoudig online kunnen inschrijven. Tot slot kunnen nieuwe technologieën zoals AI-zoekfuncties, chatbots, digitale bibliothecarissen en Virtual Reality de dienstverlening verder vernieuwen en personaliseren. Met de inzet van WaU-middelen kan het OB-netwerk deze ambities versneld realiseren. Daarbij is het van belang om deze kansen te toetsen aan de verwachtingen en wensen van gebruikers via klantonderzoek, zodat de digitale vernieuwing daadwerkelijk aansluit bij hun behoeften.

Toekomstige situatie van de digitale netwerkinfrastructuur

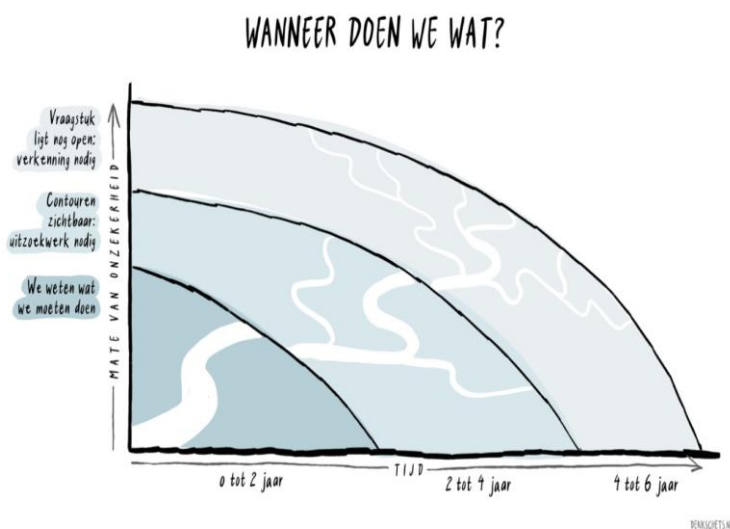
Samen met het OB-netwerk zijn momenteel negen initiatieven en vraagstukken geïdentificeerd die de komende jaren worden opgepakt via kleinere onderzoekstrajecten, activiteiten en projecten (zie bijlage 1). Deze initiatieven vormen de eerste concrete invulling van de werkagenda van de WaU en geven richting aan de ontwikkeling van de digitale infrastructuur binnen het netwerk.

Van verkenning tot uitvoering: gefaseerd werken aan digitale opgaven

Om grip te houden op voortgang én wendbaar te blijven, maken we gebruik van een model met drie opeenvolgende tijdshorizonnen (figuur 2). Dit model helpt ons de initiatieven te ordenen naar mate van duidelijkheid en uitvoerbaarheid:

- **0 tot 2 jaar (2025–2026)**
In deze eerste fase pakken we initiatieven op waarvan we al goed weten wat er nodig is. Deze projecten zijn concreet uitgewerkt en kunnen snel worden gestart. De verwachte resultaten zijn helder en haalbaar op korte termijn. Veel van deze projecten zijn vooronderzoeken die nodig zijn om de vervolgprojecten goed te kunnen richten. Hierdoor weten we dat we de goede dingen gaan doen.
- **2 tot 4 jaar (2027–2028)**
In deze periode werken we aan vraagstukken waarvan de contouren al zichtbaar zijn, maar waar nog nadere analyse, verkenning of afstemming voor nodig is. Hier ligt ruimte voor nader ontwerp, experimenten en richtinggevende keuzes.
- **4 tot 6 jaar (2029–2030)**
De laatste fase richt zich op onderwerpen die nu nog minder concreet zijn. De exacte opgave of oplossing is nog niet scherp omlijnd en vraagt om bredere verkenning. Dit kunnen bijvoorbeeld technologische of maatschappelijke ontwikkelingen zijn die in de komende jaren verder in beeld komen.

Deze gefaseerde benadering sluit aan bij de mate van onzekerheid die bij elk initiatief hoort. Zo zorgen we ervoor dat we enerzijds voortvarend aan de slag gaan met wat nu al kan, en anderzijds flexibel blijven om op nieuwe inzichten in te spelen.



Figuur 3. Resultaten die we verwachten voor iedere tijdshorizon, van concrete activiteiten en projecten in de 1e horizon naar vraagstukken die verdere verkenning vereisen in de laatste horizon.

4. Governance, organisatie en spelregels

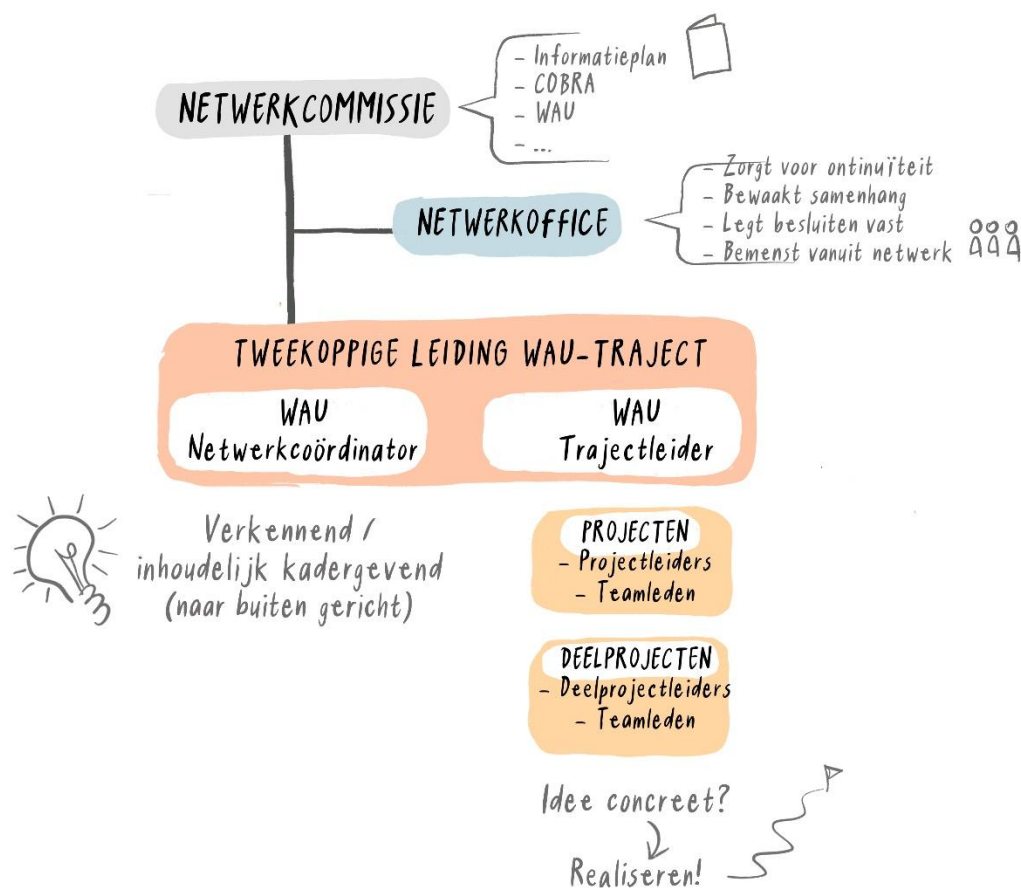
Inleiding

Een succesvolle uitvoering van het WaU-traject binnen het openbare bibliotheeknetwerk vraagt om duidelijke bestuurlijke afspraken, heldere rolverdelingen en nauwe samenwerking met interne én externe partners. Deze afspraken zijn van tijdelijke aard, specifiek voor het uitvoeringstraject, en kunnen zelfs gedurende het traject worden bijgesteld.

In dit hoofdstuk lichten we toe hoe de governance van het traject is vormgegeven en welke organisatorische inrichting daar het beste bij past. Dit gaat deels over algemene netwerkorganisatie die **niet** ten laste komt van de WaU-middelen en deels over organisatie voor de WaU. Deze twee zijn zo nauw met elkaar verweven, dat wij ervoor gekozen hebben om inzicht te geven in de totale organisatie. In het vervoltraject zullen we de omvang van de governance kwantificeren en laten zien dat deze in verhouding staat met de grootte van het traject. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de samenwerking beschreven aan de hand van een RACI-matrix, waarmee de verantwoordelijkheden, betrokkenheid en afstemming tussen de partijen worden verduidelijkt.

Tot slot wordt toegelicht welke spelregels gelden voor nieuwe initiatieven die tijdens de looptijd van het WaU-traject worden ingediend, en hoe de prioritering van goedgekeurde initiatieven voor het traject wordt bepaald.

BESTURING VAN DE WaU



Figuur 4. Governance structuur WaU.

Besturing WaU traject

De rol van opdrachtgever ligt bij het directieteamlid Informatie & Technologie / CIO van de KB.. Deze persoon legt verantwoording af aan het ministerie van OCW en is tevens lid en voorzitter van de Netwerkkommissie Digitale Netwerkinfrastructuur (DNI)

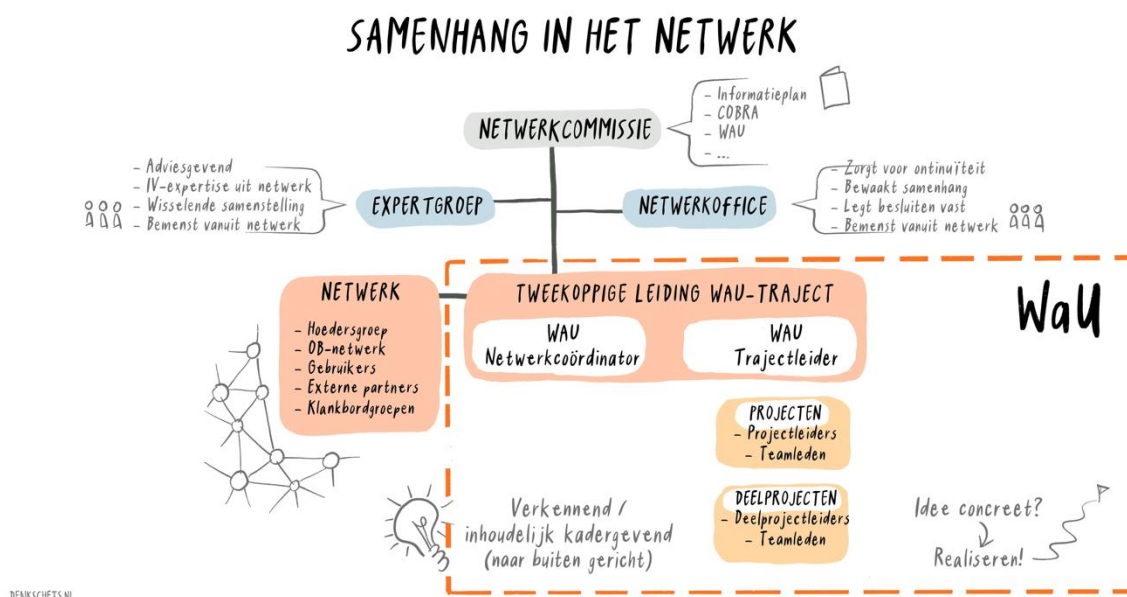
De besturing van het traject vindt plaats op drie niveaus:

1. *Bestuurlijk niveau*: De Netwerkkommissie DNI organiseert het proces van besluitvorming.
2. *Tactisch niveau*: De afstemming en advisering over de samenhang tussen de verschillende activiteiten gebeurt door het Netwerkkoffice.
3. *Operationeel niveau*: De uitvoering van het traject is belegd bij een tweekoppige projectleiding.

Netwerkbesturing algemeen

De Netwerkcommissie DNI is een orgaan dat niet specifiek in het leven is geroepen voor de WaU, maar is een bestaand orgaan dat verantwoordelijk is voor het proces en de organisatie van de *besluitvorming* ten aanzien van de gehele digitale netwerkinfrastructuur. De WaU richt zich op het toekomstgericht maken van onderdelen hiervan.

De commissie wordt ondersteund door het Netwerkooffice, dat fungeert als centraal regiepunt voor de doorontwikkeling van de digitale netwerkinfrastructuur. Ook dit gremium richt zich op de gehele DNI. Bepaalde resources vanuit het Netwerkooffice zijn ook verbonden aan de WaU. Omdat dit een nieuw onderdeel is voor het netwerk, wordt dit uitgebreid beschreven in dit plan. De Expertgroep Digitale Netwerkinfrastructuur adviseert de Netwerkcommissie bij strategische en tactische vraagstukken en werkt samen met het Netwerkooffice.



Figuur 5. Samenhang in het netwerk.

De Netwerkcommissie DNI geeft richting aan het WaU-traject en waarborgt de strategische aansluiting op het Bibliotheekconvenant, de Netwerkagenda, het Informatieplan en COBRA². Vanuit de Netwerkagenda is de Netwerkcommissie DNI gekoppeld aan de taak 'digitale netwerkinfrastructuur', waarmee ook de koppeling tussen het WaU-traject en de Netwerkagenda is geborgd.

Het opdrachtgeverschap van de projecten binnen het WaU-traject ligt bij het directieteamlid Informatie & Technologie / CIO van de KB. Het directielid kan zelf het opdrachtgeverschap vervullen of een gedelegeerde aanwijzen binnen het netwerk, mits deze persoon beschikt over voldoende beslissingsbevoegdheid. Onderling worden afspraken gemaakt om elkaar tijdig op de hoogte te houden.

²COBRA = Collectieve Openbare Bibliotheek Referentie Architectuur. COBRA biedt een kader voor een samenhangende en toekomstbestendige informatievoorziening

De (gedelegeerd) opdrachtgever neemt – waar nodig en mogelijk – besluiten over het eigen project. Escalaties vinden plaats binnen de programma- project structuur

De aansturing van het WaU-traject ligt bij een tweekoppige projectleiding: een Trajectleider, vergelijkbaar met de rol van programmamanager, die zich richt op de dagelijkse operationele aansturing en een Netwerkcoördinator die zich focust op afstemming tussen KB en de rest van het OB-netwerk en externe stakeholders.

De uitvoering van een project vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de organisatie in het netwerk waar het (gedelegeerd) opdrachtgeverschap is belegd. De betreffende organisatie kiest zelf hoe de verandering tot stand komt (bijv. binnen een projectstructuur of via een agile methodiek) en richt de eigen organisatie daarop in. Een project dat binnen de context van de WaU wordt uitgevoerd, moet voldoen aan de gezamenlijke kaders van het OB-netwerk. Denk daarbij aan het informatieplan, COBRA, de beloften aan onszelf en de nog op te stellen werkwijzen binnen het WaU-traject. Elk project rapporteert aan de eigen (gedelegeerd) opdrachtgever. De trajectleider coördineert alle initiatieven.

Samenwerkingen

De uitvoering van het WaU-traject vraagt om nauwe samenwerking tussen verschillende partijen binnen het openbare bibliotheeknetwerk, zoals bibliotheken, de KB, de VOB, SPN, de coöperatie SDI en andere stakeholders. Om duidelijk te maken wie waarvoor verantwoordelijk is binnen het WaU-traject, zijn heldere afspraken essentieel. Voor het borgen en organiseren van deze verantwoordelijkheden maken we gebruik van een RACI-model. Dit model maakt inzichtelijk wie *Responsible* (uitvoerend verantwoordelijk), *Accountable* (eindverantwoordelijk), *Consulted* (geconsulteerd) en *Informed* (geïnformeerd) is bij de verschillende onderdelen van het traject.

Tabel 2. RACI

Verantwoordelijkheden WaU-traject	Rol/ Functie	Toelichting
Accountable	Directieteamlid / CIO Informatie & Technologie KB	De KB heeft de WaU aanvraag ingediend bij OCW en is eindverantwoordelijk voor deze aanvraag.
Responsible	Netwerkcommissie DNI ³	Is verantwoordelijk voor de bestuurlijke afstemming met de achterban
Responsible	WaU Netwerkcoördinator	Is verantwoordelijk voor netwerk-brede aansluiting op het traject
	WaU Trajectleider	Verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele aansturing van het traject
Consulted	Commissie Digitaal	Wordt vooraf om advies gevraagd en om steun voor de plannen die worden toegelicht
	Bestuur VOB	
	Algemeen Bestuur SPN	
Informed	Individuele leden van de VOB (OB's en POI's) en Coöperatie Samen Digitaal Innoveren (SDI)	De individuele leden worden vertegenwoordigd door de directeur. Deze vorm van samenwerking is gekozen omdat de impact van de WaU op de individuele bibliotheek-organisaties nog niet duidelijk is in deze planfase. Als deze duidelijk is en aanzienlijk blijkt te zijn, dan zullen we deze manier van samenwerken wellicht moeten herzien.

Organisatie

Deze paragraaf beschrijft de rollen, taken en verantwoordelijkheden die van belang zijn voor het WaU-traject (maar organisatorisch niet allemaal onder dit traject vallen).

³ De commissie wordt vertegenwoordigd vanuit de KB, SPN, VOB en SDI

Tabel 3. Nadere toelichting op de organisatiestructuur van het WaU-traject aan de hand van de verschillende rollen, hun bijbehorende taken en verantwoordelijkheden.

Rol	Taken	Verantwoordelijkheden
Netwerkcommissie Digitale Netwerkinfrastructuur (DNI)	- Organiseren van het proces van besluitvorming	- Eindverantwoordelijk voor strategische koers en samenhang DNI binnen het netwerk - Toezien op governance en naleving van kaders (bv vanuit informatieplan en COBRA) - Bestuurlijke afstemming met achterban
Hoedersgroep	- Motiveert en mobiliseert de WaU-community - Schetst verwachtingen t.a.v. benodigde WaU-initiatieven op middel- en lange termijn - Treedt op als klankbordgroep en “geweten” voor het doel van het WaU traject	- sponsoren die de belangen vertegenwoordigen van het netwerk en bewaken dat het traject waarde oplevert - vergroten commitment voor gezamenlijke ideeën in netwerk
WaU Trajectleider (onderdeel van twee koppige projectleiding)	- Eigenaar van WaU traject in de uitvoering - Bewaking van voortgang projecten en samenhang hiertussen - Bewaking van planning en budgetten - Afstemming met ondersteunende KB-diensten (Control, Communicatie, Inkoop) - Aansturing bepaalde expertise binnen Netwerkoﬃce tbv WaU	- Verantwoordelijk voor succesvolle uitvoering van het traject - Zorgen voor heldere interne besluitvorming en implementatiekracht -Verantwoordelijk voor managen van samenhang en afhankelijkheden deeltrajecten
WaU Netwerkcoördinator (onderdeel van twee koppige projectleiding)	- Eigenaar van WaU traject in de uitvoering - Relatiebeheer met OB-netwerk en externe stakeholders - Bevorderen van betrokkenheid en draagvlak - Signaleren van netwerkbehoeften en vertaling naar acties - Vertegenwoordiging richting partners en klankbordgroepen	- Verantwoordelijk voor netwerk-brede aansluiting op het traject - Verbindende schakel tussen strategie en uitvoering in het veld

Rol	Taken	Verantwoordelijkheden
Projectleiders/ Deelprojectleiders	- Opdrachtnemer in de uitvoering - Opstellen van projectplannen - Aansturen van teams - Bewaken van scope, tijd, geld, kwaliteit - Stakeholdermanagement - Risicomanagement - Rapporteren aan Opdrachtgever en Trajectleider	- Verantwoordelijk voor het behalen van projectdoelen - Zorgen voor voortgang, draagvlak en samenwerking
Projectteamleden	- Uitvoeren van inhoudelijke werkzaamheden binnen projecten - Bijdragen met expertise vanuit KB of OB-netwerk	- Verantwoordelijk voor de kwaliteit van opgeleverde onderdelen binnen hun taakgebied

Netwerkooffice

Het Netwerkooffice fungeert als centraal regiepunt voor de doorontwikkeling van de digitale netwerkinfrastructuur waardoor de totale samenhang van alle trajecten, WaU en niet WaU-projecten, wordt geborgd. De aansturing vindt plaats door de Netwerkcommissie Digitale Netwerkinfrastructuur. Het office organiseert, bewaakt en stuurt de tactische en operationele Informatie Voorziening (IV)-activiteiten, zodat de strategische plannen ook daadwerkelijk worden omgezet naar de uitvoering.

Het Netwerkooffice wordt samengesteld uit experts van verschillende disciplines, die samen een integrale benadering van IV-vraagstukken waarborgen, waarbij zowel strategische samenhang als operationele effectiviteit wordt gewaarborgd. De experts worden vooralsnog gedetacheerd vanuit de KB of vanuit overige onderdelen van het OB-netwerk.

De belangrijkste taken van het Netwerkooffice zijn:

- Regie en coördinatie van IV binnen het netwerk, onder de hoede van de Netwerkcommissie DNI;
- Bewaking van de architectuurprincipes en de samenhang tussen informatiesystemen en applicaties;
- Beheer en prioritering van het Veranderportfolio DNI, in lijn met de behoeften en ambities van de aangesloten organisaties;
- Sturing op prestaties, financiële bewaking en risicobeheer van projecten;
- Communicatie en draagvlak creëren voor het informatieplan, voor IV-ontwikkelingen en strategische keuzes binnen het netwerk;
- Ontwikkeling en borging van samenhangende (nieuwe) IV-proposities voor lokale en landelijke dienstverlening ter verbetering van de klantbeleving en maatschappelijke impact.

Tabel 4. Netwerkoﬃce en bijbehorende rollen, taken en verantwoordelijkheden

Rollen	Taken	Verantwoordelijkheden
Secretaris	- Voorbereiden, notuleren en opvolgen van overleggen, o.a. van Netwerkcommissie DNI. - Verzamelen en verwerken van input uit het netwerk ten behoeve van besluitvorming. - Zorgen voor tijdige en duidelijke communicatie over ontwikkelingen en besluiten richting POL's, VOB, SPN en KB. - Coördineren en organiseren van bijeenkomsten, consultaties en afstemming met stakeholders. - Ondersteunen Netwerkcommissie DNI bij het organiseren van besluitvorming met achterban.	- Procesmatige ondersteuning van besluitvorming: zorgen dat stukken op tijd beschikbaar zijn, dat participatie wordt gefaciliteerd, en dat afspraken worden vastgelegd. - Transparantie borgen in het besluitvormingsproces met de VOB, SPN en KB. - Draagvlak ondersteunen door begrijpelijke en toegankelijke communicatie over inhoudelijke keuzes.
Informatie-manager	- Beheer en doorontwikkeling van het informatieplan - Signaleren van relevante trends en ontwikkelingen - Contactpersoon klankbordgroep IV - Werken op tactisch/ strategisch niveau	- Verantwoordelijk voor informatiebeleid en strategische afstemming - Kwaliteitsbewaking van informatiestromen en beleidskaders
Project-portfolio-manager	- Beheren en actualiseren van het projectportfolio. - Monitoren van voortgang, budget en risico's. - Opstellen van rapportages en dashboards. - Afstemmen met projectleiders en stakeholders. - Voorbereiden van besluitvorming over prioriteiten. - Faciliteren van portfoliobesprekingen.	- Zorgen voor overzicht en samenhang in projecten. - Bewaken van aansluiting op strategische doelen. - Onderbouwen van keuzes in het portfolio. - Sturen op efficiënt gebruik van middelen. - Ondersteunen van transparante besluitvorming
Business-consultant	- Adviseert over proces-verbeteringen en nieuwe digitale dienstverlening - Maakt impactanalyses - Voert vooronderzoeken uit, vertaalt deze naar projectvoorstellen - Stelt businesscases op - Begeleidt veranderingen	- Draagt zorg voor de inhoudelijke kwaliteit en onderbouwing van beslissingen - Sparringpartner voor projectleiders en programmamanagers - Werkt vanuit klantbehoeften
Accountmanager	- Eerste aanspreekpunt voor gebruikers van de digitale infrastructuur - Ondersteunen bij vragen, kleine wensen en problemen - Coördinatie van changes op operationeel niveau	- Verantwoordelijk voor tevredenheid en ondersteuning van gebruikers - Borgen van continuïteit van de netwerk-dienstverlening

Rollen	Taken	Verantwoordelijkheden
		- Beheerder van Product Diensten Catalogus (PDC)
Traject architect	- Ontwikkelen en toetsen van architectuorkaders - Adviseren bij projecten over netwerkachitectuurvraagstukken - Borgen van interoperabiliteit binnen de infrastructuur	- Verantwoordelijk voor consistente, wendbare en toekomstbestendige netwerkinrichting
Coördinator data en data-governance	- Opstellen en toepassen van kaders voor datakwaliteit, -beheer en -verantwoordelijkheid - Fungeren als aanspreekpunt voor datavraagstukken	- Verantwoordelijk voor het borgen van goed datagebruik binnen het netwerk - Faciliteren van heldere datarollen en eigenaarschap
Innovatie-manager⁴	- Aansturen van Innovatieteam - Stimuleren en professionaliseren van het innovatieklimaat binnen de bibliotheeksector - Werven, selecteren en begeleiden van fieldlabs - Beheer en doorontwikkeling van het communicatieplatform innovatiebieb.nl	- Verantwoordelijk voor het agenderen en faciliteren van innovatie binnen het netwerk - Onderhouden van sector-brede innovatiecommunicatie en -kennisdeling - Positioneren van innovatielijnen binnen het WaU- en DNI-kader
PMO (Project Management Office)	- Structureren van projectaanpak en plannings - Rapportage en ondersteuning van projectadministratie - Bewaken van ritme, formats en uniformiteit	- Verantwoordelijk voor ondersteunende processen en kwaliteit van uitvoering
Control / Communicatie / Inkoop	- Adviseren en ondersteunen vanuit vakgebied - Tijdelijk inzetbaar voor specifieke ondersteuning (urenbasis)	- Verantwoordelijk voor correct procesverloop binnen hun domein ten bate van het WaU-traject

Spelregels

Binnen het WaU-traject is het van belang om helderheid te creëren over de prioritering van projecten – zowel de oorspronkelijke initiatieven als nieuwe voorstellen die gedurende het traject worden ingediend door lokale bibliotheken. Om dit proces zorgvuldig en transparant te laten verlopen, zijn duidelijke spelregels en kaders voor de intake noodzakelijk.

⁴ Nog af te stemmen met SPN

Loketfunctie

Het Netwerkoﬃce wordt het centraal loket voor het indienen van nieuwe initiatieven en voor vraagstukken rondom prioritering. Alle voorstellen worden op een uniforme wijze ingediend via een gestandaardiseerd formulier. Om te voorkomen dat organisaties alternatieve routes kiezen of afhaken vanwege trage afhandeling, is het noodzakelijk om tijdelijk, bij de opstart, extra capaciteit te organiseren. Dit maakt het mogelijk om voorstellen snel te analyseren en van een eerste reactie te voorzien. De expertgroep adviseert hierbij richting de Netwerkcommissie NDI.

Inhoudelijke beoordeling nieuwe initiatieven door Netwerkoﬃce

De beoordeling van nieuwe voorstellen bestaat uit twee stappen: een eerste, kwalitatieve beoordeling van de aanvraag zelf en vervolgens een inhoudelijke toets. Voor de inhoudelijke beoordeling wordt gebruikgemaakt van het model zoals beschreven in het informatieplan. De beoordelingscriteria binnen dit model kunnen variëren per fase van innovatie⁵.

Centraal staat de vraag: Wat is de publieke waarde van het initiatief en hoe draagt het bij aan de toegankelijkheid en maatschappelijke rol van openbare bibliotheken? Landelijke opschaling van een initiatief moet aantoonbaar meerwaarde bieden voor gebruikers én het bredere bibliotheekstelsel. Indien deze meerwaarde is vastgesteld, volgt de vraag of inzet van WaU-middelen gerechtvaardigd is. Daarnaast moet er ook rekening worden gehouden met het feit dat de WaU-middelen tijdelijk zijn en bedoeld voor het mogelijk maken van het project, en niet bedoeld is voor de exploitatiefase.

Bij een positief oordeel wordt het initiatief vervolgens getoetst op aanvullende criteria zoals:

- Governance en eigenaarschap (wie is verantwoordelijk voor het lange-termijn beheer en de strategische keuzes?);
- Interoperabiliteit;
- Financiën en duurzaamheid;
- Veiligheid, ethiek en publieke waarden;
- Schaalbaarheid.

⁵ Bij SPN is al ervaring opgedaan met het beoordelen van lokale initiatieven binnen innovatieprogramma's in verschillende stadia en binnen de WaU kunnen we hier gebruik van maken

Prioritering en routekaart

Het Netwerkoﬃce speelt ook een belangrijke rol in het bepalen van de prioritering van goedgekeurde WaU initiatieven – zowel voor de oorspronkelijke aanvragen als voor latere, lokale voorstellen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een afwegingskader met meerdere beoordelingscriteria, waaraan verschillende weegfactoren worden toegekend:

1. Draagt het aantoonbaar bij aan onze **beloften aan burgers**, zoals hybride, toegankelijk, inclusief, makkelijk en persoonlijk, naadloos, veilig en ethisch?
2. Is het initiatief **verplicht**? Dit kan meerdere redenen hebben:
 - vanuit wet- en regelgeving
 - is het een randvoorwaarde waar je niet om heen kan
 - vanwege life cycle niet meer voldoen aan contractuele en wettelijke voorwaarden.
3. Is het efficiëntie en effectiviteit bevorderend en levert het een **besparing** op?
4. Is het uitvoeren van het initiatief gestoeld op verminderen van **risico's**, zoals bij uitvoeren van life cycle activiteiten?
5. Is het **innovatief** en levert het een indirecte, maar wel noodzakelijke bijdrage?

De toegekende waarden aan deze prioriteringscriteria worden uiteindelijk geplot in een matrix die aangeeft of een initiatief urgent en/of belangrijk is.

Hoe verder?

Deze gestructureerde aanpak maakt het mogelijk om zowel bestaande als nieuwe initiatieven op een eerlijke en transparante manier te beoordelen en te prioriteren. De uitkomsten van deze beoordeling vormen input voor besluitvorming en verdere uitwerking. Dit zal via de netwerkcommissie DNI verder worden opgepakt.

5. Planning en gefaseerde aanpak

Aanpak

Binnen het WaU traject zal de doorontwikkeling van digitale bibliotheekdiensten in verschillende fasen verlopen, waarbij zowel korte-, middellange- als langetermijnresultaten worden nagestreefd.

Sommige knelpunten kunnen relatief snel worden opgelost – het zogenaamde ‘laaghangende fruit’ –, terwijl andere verbeteringen een bredere visie en een langere aanlooptijd vergen. Hierdoor kunnen we op korte termijn al merkbare verbeteringen realiseren, terwijl we tegelijkertijd bouwen aan een duurzame en toekomstbestendige infrastructuur.

Een belangrijk aandachtspunt naast de fasering is de manier van uitvoering en ontwikkeling. Het doel van de WaU voor de bibliotheken is impact maken, zowel bij de burger als bij de bibliotheekmedewerker. We hanteren daarom een agile werkwijze, waarin we via pilots en experimenten het netwerk en gebruikers actief betrekken bij de ontwikkeling.

Om dit traject gecontroleerd en doelgericht uit te voeren, sturen we actief op tijd, geld en kwaliteit en maken keuzes waar nodig. We hanteren een planmatige aanpak waarbij activiteiten zorgvuldig worden afgestemd en ingebed in een samenhangend geheel. Nieuwe initiatieven ontstaan niet willekeurig, maar worden altijd beoordeeld op relevantie, samenhang met lopende projecten en meerwaarde voor het netwerk. Vervolg vragen die voortkomen uit bestaande trajecten worden pas opgepakt na een onderbouwde afweging, zodat we koersvast en transparant blijven werken aan de gestelde ambities.

Fasering

In tabel 5 staat de fasering van het WaU-traject.

Jaar	Fase	Belangrijkste activiteiten en resultaten
Q3 2023 t/m Q2 2025	Verkenning- en afstemmingsfase	• Mobiliseren netwerk • Gezamenlijk identificeren en onderzoeken van vraagstukken • Opleveren Plan van Aanpak
Q3 2025 t/m Q3 2026	Analyse- en strategiefase	• Uitvoeren vooronderzoeken en definiëren projecten • Opstellen kaders • Opstellen content- en web-strategie • Bepalen samenhang • Doorvoeren 1e (kleine) verbeteringen • Inrichten governance en organisatie
Q1 2026 t/m Q4 2028	Parallele fase: Experimenteren	• Uitvoeren pilotprojecten en experimenten (bijv. AI-assistenten, semantisch zoeken, gepersonaliseerde CX, verkenning inzet AR/VR binnen hybride dienstverlening) • Eerste evaluaties van experimenten, lessons learned benutten voor bijsturing projecten • Verdere verkenning vraagstukken toekomst
Q4 2026 t/m Q4 2028	Uitvoering- en implementatiefase	• Uitvoeren projecten zoals PvE web-platform en implementatie hiervan

		• Opschaling bewezen (lokale en landelijke) pilots in projectvorm
Q1 2029 t/m Q4 2030	Opschaling en verdieping	• Uitvoering projecten die voortkomen uit de bewezen pilotprojecten en innovaties • Integratie succesvolle experimenten in kerninfrastructuur
2031	Afronding en borging	• Eindevaluatie en rapportage subsidie WaU • Borging van gerealiseerde veranderingen in staande organisaties en binnen beheer

6. Financiering

Investeringsen

In tabel 6 zijn de bestedingen van de afgelopen jaren en de geplande investeringen voor de komende jaren in het kader van het WaU-traject in beeld gebracht.

Tabel 6. Bestedingen en geplande investeringen WaU komende jaren

Project	Realisatie			Prognose							Totaal
	2023	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Website as a Service			54	596	1.305	2.205	2.817	2.917	2.300	1.256	13.448
Gids Cockpit	381	472	215	688	1.880	1.440	1.229	613	359	135	7.410
AI Metadatering	21	172	66	403	912	912	899	1.031	1.074	1.140	6.628
Authenticatie LLO			52	345	790	790	777	909	1.117	798	5.576
totaal	402	643	387	2.032	4.885	5.345	5.722	5.470	4.848	3.328	33.062

Beheer

De middelen die het WaU programma van OCW beschikbaar stelt aan de KB zijn tijdelijk van aard. Deze zijn bedoeld als impuls voor verbeteringen aan de digitale infrastructuur die met reguliere begrotingen moeilijk te realiseren zijn.

Borging

Een gevolg van de tijdelijke middelen is dat het OB-netwerk na afloop van het WaU-traject, dus vanaf 2031, zelf verantwoordelijk is voor het beheer van de gerealiseerde digitale infrastructuur – zowel organisatorisch als financieel. In 2025 werkt de KB samen met het netwerk aan een overkoepelend plan zodat deze belangrijke ontwikkeling structureel en financieel geborgd kan worden door de bestuurders in het netwerk, ook na 2031. In dit plan wordt ruimte gemaakt zodat iedereen weet hoe zij kunnen bijdragen, wat daarvoor nodig is en hoe we elkaar versterken.

7. Monitoring & Evaluatie

Om de ambities van het WaU-traject waar te maken, is het essentieel dat we systematisch inzicht krijgen in de voortgang én in de effecten van de veranderingen die we doorvoeren. Monitoring en evaluatie helpen ons niet alleen te kijken of we doen wat we van plan zijn, maar ook of het bijdraagt aan de impact en de effecten voor inwoners die we als netwerk willen realiseren.

Monitoren

Wat monitoren we?

We richten ons op 4 niveaus:

1. **Projecten en activiteiten** – Wat doen we concreet? Denk aan het realiseren van een technisch platform of het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten. Hier hebben we directe invloed op; voortgang en uitvoering zijn goed te volgen en te rapporteren. Zoals eerder beschreven sturen we in dit niveau actief op tijd, geld en kwaliteit.
2. **Resultaten (output)** – Wat leveren deze projecten en activiteiten op korte termijn op? Bijvoorbeeld: een nieuw platform, een verbeterde gebruikersinterface, of een integratie tussen fysieke en digitale dienstverlening. Ook hier hebben we grotendeels controle over en kunnen we goed meten en rapporteren.
3. **Directe effecten (outcomes)** – Wat verandert er op de middellange termijn voor gebruikers of de organisatie? Denk aan toegenomen gebruik, hogere tevredenheid of verbeterde toegankelijkheid. We hebben hier geen directe controle op, maar kunnen wel nagaan of onze inspanningen daaraan bijdragen. Effecten zijn meetbaar via evaluatie-instrumenten zoals enquêtes en gebruiksdata, maar vaak pas achteraf zichtbaar.
4. **Impact** – Wat zijn de langetermijngevolgen voor de rol van de bibliotheek in de samenleving? Denk aan maatschappelijke participatie, inclusie of digitale geletterdheid. Impact is lastig direct te meten, omdat deze door veel factoren wordt beïnvloed. We kunnen wel indicaties verzamelen en kwalitatieve inzichten ophalen, maar hebben hier slechts indirect invloed op.

Hoe monitoren we?

Voor de niveaus twee, drie en vier ontwikkelen we, waar mogelijk, indicatoren op basis van een Theory of Change. Na het ontwikkelen van de indicatoren wordt een nulmeting uitgevoerd. Het monitoren van het eerste niveau wordt onderdeel van de project- en programmastructuur bij de KB.

We maken daarbij gebruik van onderzoeksgegevens, klantfeedback en projectrapportages, en vullen deze waar nodig aan met periodieke metingen zoals enquêtes, interviews of gebruikersonderzoeken. Ook betrekken we bibliotheken en eindgebruikers actief bij het verzamelen en duiden van informatie.

8. Communicatie & Implementatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in het WaU-traject. Om ervoor te zorgen dat bibliotheken goed voorbereid zijn op de producten en werkwijzen die tijdens het WaU-traject worden ontwikkeld, werken we aan een communicatie- en implementatieplan. Dit plan sluit nauw aan bij de verschillende fasen van het traject en heeft als doel om binnen het netwerk draagvlak en betrokkenheid te creëren.

We maken gebruik van meerdere communicatiekanalen en formats, met extra aandacht voor toegankelijke communicatie voor collega's en bestuurders die minder digitaal vaardig zijn. Daarnaast onderzoeken we de impact op bibliotheken die onderdeel zijn van multifunctionele organisaties.

9. Risicomanagement

Het risicomanagement zal nog moeten worden ingericht voor de WaU en zal een onderdeel vormen van het de inrichting van de project- en programmastructuur bij de KB. Hieronder volgt een algemene opzet van het risicomanagement en een eerste set van risico's en beheersmaatregelen.

Risicomanagement

- Is betrokken bij het WAU traject om de dialoog te faciliteren over de status, doelen, samenwerking en risico's.
- Zorgt voor ondersteuning bij het beheersen van de risico's in de besturing van het traject, die het realiseren van de doelstellingen in de weg kunnen staan.
- Geeft gevraagd en ongevraagd advies en behoudt een onafhankelijke positie met de mogelijkheid om significante en/of onbeheersbare risico's te escaleren.
- Escalatie kan plaatsvinden richting de eindverantwoordelijke (directielid Informatie & Technologie KB).

Risk appetite

- De Netwerkcommissie DNI stelt de risicobereidheid (risk appetite) per risico (categorie) vast m.b.v. de geïnventariseerde risico's op strategisch niveau.
- Binnen het traject dienen de risico's door het nemen van beheersmaatregelen zodanig gemitigeerd te worden, dat de restrisico's binnen de risk appetite komen te vallen.
- **Risicoregister(s)** De belangrijkste risico's op netwerk- en trajectniveau worden opgenomen in een risicoregister op strategisch niveau wat als input dient voor de Netwerkcommissie DNI.
- Daaronder bevinden zich de risicoregisters vanuit de afzonderlijke (deel)projecten.

Risico eigenaar/beheerder

- Per risico wordt er een risico-eigenaar en een risicobeheerder benoemd.
- De risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het realiseren van het mitigeren van het risico en is beslissingsbevoegd voor het beschikbaar stellen van middelen en capaciteit.
- De risicobeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de betreffende beheersmaatregelen binnen een risico.
- Daarnaast wordt er een actiehouders per beheersmaatregel aangesteld voor het uitvoeren van een maatregel.

Risico's inventariseren/herijken

- Twee keer per jaar worden de risico's herijkt op strategisch niveau (met behulp van input van de herijkte risico's op (deel) project niveau).
- Dit gebeurt in een risico assessment waarin de risico's en mitigerende maatregelen met de stakeholders worden besproken, en waarin de kans, impact en mate waarin het restrisico acceptabel is door alle betrokkenen worden gescoord.

Monitoren realisatie beheersmaatregelen

- Elk kwartaal wordt de status van de mitigerende maatregelen door de risicomanager geactualiseerd in het risicolog.
- De actiehouders zijn verantwoordelijk voor het tijdig bijwerken van de status van de beheersmaatregelen (risicomanager is hierbij de facilitator/aanjager).
- De WAU-trajectleider, ondersteund door risicomangement, bewaakt de voortgang en effectiviteit van de mitigerende maatregelen.
- De status wordt per kwartaal gerapporteerd door de risicomanager, waarin de belangrijkste bevindingen worden opgenomen.
- De WAU-trajectleider en de risicomanager stemmen deze rapportage met elkaar af.
- De rapportage wordt elk kwartaal besproken in de Netwerkcommissie DNI.

Hieronder staat een overzicht van een eerste set aan huidige risico's en beheersmaatregelen, maar dit is nog niet volledig.

Risico	Kans	Effect	Risico	Maatregel/actie
Duurzame financiering/borging is niet voldoende met het netwerk	4	5	20	Tijdens het uitwerken van de plannen ook de structurele kosten inzichtelijk maken. Contractueel vastleggen wie deze kosten gaat dragen
Geen overeenstemming over wie welke producten moet ontwikkelen of in beheer nemen	2	4	8	Duidelijke scopebepaling doen in samenhangfase, verwachtingen goed communiceren en SMART maken. Tevens afspraken maken over beheerfase in het netwerk voordat aan de uitvoering gestart wordt
Gebrek aan geschikte mensen die aanhaken tijdens en na de looptijd van WaU	3	3	9	WaU middels communicatieplan onder de aandacht blijven brengen. Inzet vergoeden middels detacheringsovereenkomsten. Ook hier inzichtelijk maken wat structureel de benodigde resources gaan zijn (zowel financieel als qua bemensing).
Verloop mensen, verlies van kennis	3	4	12	Resource- en capaciteitsmanagement op orde bij elke organisatie in het netwerk waar door de WaU impact ontstaat. Tevens moet pgedane kennis geborgd worden, zorgen dat vertrekkende mensen een opvolger aandragen en een goede overdracht doen.
Te weinig tijd/commitment vanuit de individuele organisaties	4	5	20	Middels stakeholderanalyse benoemen waar behoefte aan is en doelgericht de toegevoegde waarde van WaU 'verkopen'. Goed een antwoord op de vraag 'What's in it for me?' formuleren.

Complexiteit van governance-structuur belemmert slagvaardigheid Risico: De gelaagde governance met meerdere organen (Netwerkcommissie DNI, Netwerkoﬃce, Hoedersgroep etc.) kan besluitvorming vertragen of tot onduidelijkheid leiden over mandaten.	3	3	9	Stel duidelijke escalatie- en beslisroutes op met tijdslimieten. Houd jaarlijks een governance review en evalueer of de structuur nog passend is. Vereenvoudig governance waar mogelijk tijdens de uitvoeringsfase.
Door het grote aantal initiatieven verspreid over 6 jaar, bestaat het risico op fragmentatie, overlap of onduidelijke afhankelijkheden.	4	4	16	Implementeer strakke portfoliosturing met duidelijke fasering en afhankelijkheden. Voer halfjaarlijkse ‘portfoliosessies’ uit met projectleiders.

Bijlage 1

1.1 One size fits all?

Met het initiatief *One size fits all?* werkt het netwerk van bibliotheken aan de vernieuwing van de website-infrastructuur. Het doel: een gebruiksvriendelijk, inclusief en toekomstbestendig platform dat aansluit bij de digitale verwachtingen van burgers én bij de diversiteit van bibliotheekorganisaties.

Het platform ondersteunt alle vijf de wettelijke bibliotheekfuncties – lezen, leren, ontmoeten, cultuur en kennis delen – en draagt zo bij aan de realisatie van een hybride bibliotheek: fysiek én digitaal, lokaal én landelijk verbonden. Gebruikers kiezen zelf hoe, waar en wanneer zij gebruikmaken van de bibliotheek.

Het initiatief wordt uitgevoerd in co-creatie met bibliotheken, POI's, VOB en experts uit het veld. Co-piloten zijn Frank Bergsma (KB) en Femke Bijlmer (Bibliotheek Zuid-Kennemerland). Samen werken we naar een oplossing die het beste uit lokaal én landelijk verbindt.

Wat is het eindresultaat?

Het eindresultaat is een toekomstbestendige website-infrastructuur voor de hybride bibliotheek, die de huidige WaaS vervangt. Deze infrastructuur:

- maakt gepersonaliseerde en drempelloze klantreizen mogelijk tussen fysieke, digitale, landelijke en lokale diensten;
- heeft een optimale gebruikservaring op elk apparaat;
- voldoet aan publieke waarden zoals privacy, toegankelijkheid en transparantie;
- ondersteunt alle vijf de bibliotheek functies digitaal;
- wordt gedragen door een gezamenlijke webstrategie, met afspraken over inhoud, techniek, organisatie, beheer en besluitvorming.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- **Altijd en overal toegang** tot bibliotheekdiensten, via een herkenbare, vertrouwde digitale omgeving.
- **Drempelloze klantreis** tussen fysieke en digitale dienstverlening, landelijke en lokale online diensten. Gebruikers ervaren geen verschil tussen lokale content en landelijk aanbod.
- **Gepersonaliseerde ervaring**, afgestemd op interesses, voorkeuren, vaardigheden en situatie van de gebruiker.
- **Toegankelijk en inclusief ontwerp** voor alle doelgroepen, ongeacht digitale vaardigheden of beperkingen.
- **Vertrouwde en eenduidige ervaring** van 'de bibliotheek', onafhankelijk van locatie of aanbieder waardoor de bibliotheek altijd relevant en dichtbij voelt.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- **Eenheid in diversiteit:** Een gedeelde infrastructuur met ruimte voor lokale differentiatie en het integreren met lokale oplossingen.
- **Professionalisering** van de digitale dienstverlening door expertise opbouw, hanteren van gezamenlijke standaarden en architectuur.
- **Innovatiekracht:** Snellere uitrol van innovaties, zowel landelijk als succesvolle bewezen lokale innovaties naar het hele netwerk.
- **Slagvaardiger netwerk:** Heldere afspraken over governance, contentbeheer en organisatie versterken de onderlinge samenwerking en maken dat bibliotheken beter zijn toegerust voor technologische en maatschappelijke veranderingen.
- **Toekomstbestendigheid:** Flexibele, schaalbare architectuur die meegroeit met technologische ontwikkelingen.
- **Efficiëntie:** gedeelde ontwikkeling verlaagt de kosten en voorkomt dubbel werk.

Scope en werkwijze

Het initiatief is onderverdeeld in vier fases:

1. Opstartfase (Q2 2025): Inventarisatie van bestaande onderzoeken, strategieën en oplossingen binnen het netwerk;
2. Analysefase (Q4 2025): Onderzoek naar klantbehoeften, context en trends, diversiteit binnen het netwerk, digitale ondersteuning van bibliotheekfuncties en marktverkenning;
3. Strategiefase (Q2 2026): Formuleren van een gedragen webstrategie inclusief technische oplossingsrichting, contentstrategie en organisatorische inbedding;
4. Planfase (Q4 2026): Ontwikkeling van startarchitectuur, programma van eisen, aanbesteding, impactanalyse en implementatieplan;
5. Realisatiefase (Q4 2027): implementatie van de website-infrastructuur.

1.2 Bibliotheek Persoonlijke Assistent (BPA)

Met het initiatief *Bibliotheek Persoonlijke Assistent (BPA)* werkt het bibliotheeknetwerk aan een digitaal ecosysteem van assistenten en agents die gebruikers helpen om snel, intuïtief en persoonlijk hun weg te vinden in het bibliotheekaanbod. De BPA is méér dan een chatbot, het is een betrouwbare gids die de gebruiker ondersteunt tijdens de naadloze klantreis door het bibliotheeklandschap, 24/7 beschikbaar, transparant en afgestemd op publieke waarden.

De co-piloot is Jeroen de Graeve (Rijnbrink).

Wat is het eindresultaat?

Het beoogde eindresultaat is een werkend ecosysteem van digitale assistenten en agents die ten dienste staan van de gebruiker. Een schaalbaar, flexibel ecosysteem dat gebruikers betekenisvol begeleidt binnen het bibliotheekaanbod, op elk moment, op hun eigen manier. Het ecosysteem werkt o.a. op basis van bibliotheekeigen bronnen en metadata, en kan – indien gewenst – persoonlijke context gebruiken. BPA is transparant, betrouwbaar en dienstbaar aan publieke waarden.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Een toegankelijke, persoonlijke digitale gids gebaseerd op natuurlijke interactie.
- Eenvoudige toegang tot het volledige aanbod van de (lokale) bibliotheek en aanverwante partners zodat het ten volle kan worden verkend en benut.
- Ondersteuning bij de klantreizen zoals zoeken, reserveren en plannen.
- Proactieve suggesties op basis van behoeften en profiel (AVG-proof).
- Altijd beschikbaar, inclusief en begrijpelijk.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Effectievere dienstverlening via een gedeeld ecosysteem.
- Groter bereik van aanbod door laagdrempelige toegang op basis van natuurlijke taal en interactie.
- Meer persoonlijke en betekenisvolle interacties tussen gebruiker en bibliotheek.
- Hogere klanttevredenheid door relevant aanbod en betere aansluiting op gebruikersbehoeften.
- Gebruik van rijke, bibliotheekspecifieke data.
- Meer inzicht in klantgedrag en informatiebehoeften.

Scope en werkwijze

Binnen dit ecosysteem draait het om hoe de elementen met elkaar samenwerken, hoe data wordt ontsloten en gedeeld, en hoe onderlinge interactie tot stand komt. De databronnen zijn aanwezig maar zijn nu nog niet beschikbaar in het ecosysteem. Wij bouwen aan de elementen in het ecosysteem die dit mogelijk maken. Onder de scope vallen de afspraken, randvoorwaarden en technische koppelingen die deze samenwerking mogelijk maken en structureren. Ook kijken we naar het gebruik en de uitbreiding van het ecosysteem. Buiten scope valt de offline interactie en contentvalidatie.

We werken iteratief: via onderzoek, ontwerp, proof of concept, toetsing en opschaling en zetten de gebruiker centraal.

1.3 Werken vanuit publieke waarden

Met het initiatief *Werken vanuit publieke waarden* ontwikkelt het bibliotheeknetwerk een praktische werkwijze om keuzes in de digitale dienstverlening bewust en transparant te maken. Niet commerciële belangen, maar de burger staat centraal. Bibliotheken nemen hun maatschappelijke rol serieus en willen het goede voorbeeld geven in het verantwoord omgaan met data, technologie en online interactie. Denk onder andere aan de huidige wettelijke kaders voor de bibliotheek: onafhankelijkheid, toegankelijkheid, betrouwbaarheid, authenticiteit en pluriformiteit.

De copiloten van dit initiatief zijn Mirjam Wijers (BIJ de bieb) en Jeroen van Rooy (KB Nationale Bibliotheek). Zij werken samen met experts, publieke partners en bibliotheekprofessionals aan een handzaam kader voor ethisch handelen binnen het digitale domein.

Wat is het eindresultaat?

Dit initiatief beoogt een handzaam kader voor het toepassen van publieke waarden binnen het digitale (en hybride) domein, inclusief tools en een community. Het geeft bibliotheken en medewerkers een handelingsperspectief om keuzes te maken die passen bij hun maatschappelijke opdracht en biedt gezamenlijke richtlijnen.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Gebruikers ervaren de bibliotheek als het merk en de plek waar je niet commercieel - en vanuit publiek belang terecht kunt en gebruik kunt maken van diensten.
- Gebruikers herkennen de publieke waarden in de bibliotheek (digitaal & fysiek) / schrijven deze in grotere mate toe aan de bibliotheek.
- Gebruikers zien dat publiek belang centraal staat bij de bibliotheek.
- Ook bij het gebruik van aanbod van de bibliotheken ervaren de gebruikers de publieke waarden.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Bibliotheken zijn beter in staat met de bril van publieke waarden naar digitale ontwikkelingen te kijken. Zowel naar de kansen als de dreigingen en valkuilen.
- Bibliotheekmedewerkers kennen alle publieke waarden, weten wat er al ontwikkeld is op dit terrein en weten beter wat die concreet voor hen en hun organisatie betekenen.
- Bibliotheekmedewerkers weten beter hoe ze publieke waarden kunnen borgen in (digitale) projecten. Er zijn hier duidelijke werkprocessen / toetsingskaders voor beschikbaar.
- Bibliotheekmedewerkers vinden het nog belangrijker om vanuit publieke waarden te werken.

Scope en werkwijze

Scope

- De scope is gericht op het bieden van praktische en begrijpelijke ondersteuning, die niet alleen uit richtlijnen bestaat maar ook concrete handvatten biedt voor de praktijk. Het gaat om een duurzame aanpak die meebeweegt met ontwikkelingen, zodat organisaties er in de praktijk écht mee aan de slag kunnen.

Werkwijze

- Onderzoek.
 - inventarisatie van wat er al is aan richtlijnen, disciplines, manifesten.
 - Spreken met experts (Public Spaces, Waag Futurelab, onderzoekers).
- Eerste versie van handvat en praktische experimenten/kennissessies/workshops.
- Toetsen binnen het netwerk.
- Definitieve versie van handvat.
- Tools/toolkit.
- Werkprocessen, structuur en afspraken in het netwerk over gebruik en borging.
- Commitment vanuit het netwerk.
- Implementeren.

1.4 Datavolwassen bibliotheeknetwerk

Het WaU initiatief *Datavolwassen bibliotheeknetwerk* werkt aan de randvoorwaarden voor een toekomstbestendig en datageïnformeerd bibliotheeknetwerk. Het doel is om lokaal, regionaal en landelijk actuele, betrouwbare cijfers te kunnen leveren, goed te kunnen duiden en breed te kunnen benutten, altijd ten dienste van betere dienstverlening en beleidsvorming.

De copiloten zijn Lisenka Akse (KB Nationale Bibliotheek) en Annemiek van de Burgt (KB Nationale Bibliotheek).

Wat is het eindresultaat?

Het eindresultaat valt uiteen in vier delen. In dit initiatief hebben we deze vier delen als pijlers benoemd. Deze zijn:

- Eén gemeenschappelijke taal rondom data, met duidelijke definities en afspraken;
- Een gemakkelijker proces voor gegevensaanlevering;
- Een structurele, eenduidige basis voor kennis, deskundigheid en uitwisseling rondom datageïnformeerd werken in het bibliotheeknetwerk;
- Een structurele onderzoeksbasis rondom de behoeften van (potentiële) gebruikers, impact op de maatschappelijke opgaven en het belang van de bibliotheek voor de samenleving.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Burgers ervaren dat de dienstverlening van de bibliotheek goed aansluit bij hun wensen en behoeften.
- Daardoor maken zij vaker en met meer plezier gebruik van de bibliotheek.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Betere vergelijkbaarheid van data op landelijk, provinciaal en lokaal niveau.
- Minder handmatig werk en efficiëntere rapportages.
- Betrouwbaardere data voor onderbouwing, verantwoording en evaluatie.
- Medewerkers zijn beter toegerust om met data te werken.
- Meer ruimte voor dienstverlening in plaats van administratie.
- Beter aansluiten bij de wensen en behoeften van de eindgebruikers.

Scope en werkwijze

Scope

Zoals hierboven benoemd is het eindresultaat onderverdeeld in 4 pijlers. Per pijler wordt verkend welke problematiek speelt, wat de stip op de horizon is en hoe we daar vanuit de digitale netwerkinfrastructuur (mee) naartoe kunnen werken. Hieronder wordt de scope per pijler toegelicht.

- Gemeenschappelijke taal: Eenduidigheid van definities en een onderliggende afspraken-set, om de datakwaliteit te verhogen en data beter te kunnen duiden, benchmarken en koppelen.
- Gemakkelijke gegevenslevering: De processen rondom (landelijke) data-aanlevering versimpelen en waar mogelijk automatiseren.
- Bewustzijn: Iedereen in het netwerk is zich bewust van de meerwaarde van data en de toepassing daarvan voor het netwerk, de eigen organisatie en functie.
- Inzicht in behoefte, impact en belang: We kunnen meetbaar verschil maken op de 3 maatschappelijke opgaven. Op basis van data en (onderzoeks)inzichten kunnen we de dienstverlening beter afstemmen op de behoefte van de burger.

Werkwijze

In de eerste periode van dit WaU-initiatief (2025-2027) ligt de focus op de eerste twee pijlers: om toe te werken naar een eenduidige en eenvoudige gegevenslevering. Deze zijn randvoorwaardelijk voor een datavolwassen netwerk en noodzakelijk om de andere ontwikkelingen verder te kunnen brengen. Daarom zullen deze twee pijlers eerst in deelprojecten worden opgepakt. Het gedachtegoed van de andere twee pijlers, aandacht voor de meerwaarde van data en data over de brede maatschappelijke rol van de bibliotheek, is wel ondergebracht in deze aanpak, maar ze worden in deze periode (nog) niet als zelfstandige (deel)projecten tot uitvoering gebracht. Wel wordt gestart met een eerste verkenning om te onderzoeken hoe deze pijlers op een later moment tot uitvoering kunnen worden gebracht in deelprojecten.

1.5 AI en ethiek

Het WaU initiatief *AI en ethiek* helpt bibliotheken om kunstmatige intelligentie op een verantwoorde manier toe te passen. Met de snelle opkomst van generatieve AI is het cruciaal om kaders te ontwikkelen die rekening houden met publieke waarden zoals privacy, transparantie, datasoevereiniteit en onafhankelijkheid van 'big tech'.

Het initiatief bundelt de krachten van bibliotheken, uitgevers, rechthebbenden en experts om verantwoorde AI-toepassingen in het openbare bibliotheeknetwerk mogelijk te maken. Door één gemeenschappelijk normenkader én duidelijke contentafspraken te ontwikkelen, leggen we een solide basis voor betrouwbare, transparante en toekomstbestendige digitale diensten.

De co-piloten zijn Wanda Bolte (NBD Biblion) en Dennis Eijsten (KB Nationale Bibliotheek).

Wat is het eindresultaat?

Het initiatief levert een samenhangend pakket op dat bestaat uit:

- AI-normenkader v1.0 met waarden, juridische randvoorwaarden en praktische toetsingscriteria;
- Modelafspraken met uitgevers en rechthebbenden over het gebruik van bibliotheekcontent voor het trainen en toepassen van taalmodellen;
- Praktische toepassing waarmee de opbrengst van het initiatief in de praktijk gebruikt kan worden, zoals mogelijk een publiek toegankelijk online portal met een AI chatbot, beslisbomen, voorbeelden en actuele FAQ;
- Pilots (twee cases) die onderzoeken of kader en afspraken in de praktijk werken, of dat er aanpassing nodig is;
- Een governancevoorstel dat de doorontwikkeling en jaarlijkse herziening borgt.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Betrouwbare en transparante AI-diensten in de bibliotheekomgeving, met duidelijk inzicht in herkomst en gebruik van data.
- Snellere toegang tot Nederlandstalige kennis via taalmodel gestuurde zoek- en leeshulpmiddelen, met transparantie over auteursrechten.
- Bescherming van privacy en publieke waarden: algoritmen zijn aantoonbaar getoetst op ethiek en inclusie.
- Consistente gebruikerservaring in alle deelnemende bibliotheken, wat drempels verlaagt om digitale diensten te gebruiken.

Wat levert dit op voor het netwerk?

Het normenkader en de afspraken zorgen voor duidelijkheid, snelheid en gezamenlijke slagkracht:

- Eenduidige spelregels vergroten het vertrouwen tussen bibliotheken, leveranciers en uitgevers en het publiek;
- Versnelde innovatie omdat instellingen niet ieder afzonderlijk alles hoeven uit te zoeken;
- Minder risico op non compliance met AVG en EU AI wetgeving;
- Sterkere onderhandelingspositie dankzij gezamenlijke modelafspraken;
- Kostenbesparing op juridisch maatwerk en licentieonderhandelingen.

Scope en werkwijze

Het initiatief omvat de ontwikkeling van het normenkader, het onderzoek naar content condities, de bouw van een portal, twee praktijkpilots en het opstellen van governance.

Aanpak in vier fasen:

1. **Verkenning & inventarisatie** – Stakeholder-analyse, juridische quickscan en eerste gesprekken met uitgevers en rechthebbenden;
2. **Conceptontwikkeling** – Ontwerp AI normenkader en modelafspraken; selectie pilotcases;
3. **Toetsing & validatie** – Uitvoering pilots, evaluatie en aanscherping kader en afspraken;
4. **Implementatie & overdracht** – Lancering portal, trainingen, vaststelling governance.

Werkwijze

- Cocreatie met bibliotheken, POI's, uitgevers, juridische experts en gebruikerspanels (via Human Centered Design-werkwijze).
- Open by default: alle documentatie komt vrij beschikbaar.
- Iteratieve feedback loops na elke fase, zodat lessons learned direct worden verwerkt.

1.6 Laagdrempelige toegang tot het OB-aanbod

Binnen het WaU initiatief Laagdrempelige toegang tot het OB-aanbod wordt gewerkt aan een infrastructuur waarmee bibliotheekgebruikers eenvoudig, gepersonaliseerd en inclusief toegang krijgen tot het volledige aanbod van de openbare bibliotheken. AI en andere slimme technieken zorgen voor rijkere metadata en meer gebruiksvriendelijke ontsluiting.

Copiloten zijn Johan Hoenink (KB Nationale Bibliotheek), Wanda Kruijt (Brainport-bibliotheken) en Niels Bogaards (NBD Biblion).

Wat is het eindresultaat?

Een set aanbevelingen voor vervolgstappen en een overdraagbare tool waarin zichtbaar wordt:

- Wat het OB-aanbod omvat (lokaal, regionaal, landelijk);
- Welke metadata cruciaal zijn voor ontsluiting via AI;
- Hoe systemen en bronnen het best kunnen samenwerken.

Dit project combineert praktijkverkenning met technologische innovatie. Naast een Proof of Concept die we samen met het initiatief *Bibliotheek Persoonlijke Assistent (BPA) je vindt het in de bieb* uitvoeren, onderzoeken we hoe AI ingezet kan worden om metadata te produceren, bestaande metadata te verrijken en ongestructureerde kennis te ontsluiten – zonder dat deze verloren gaat in technische complexiteit.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Gepersonaliseerde toegang tot boeken, audiovisuele media, activiteiten en cursussen.
- Meer leesplezier en beter gebruik van het totale aanbod van de bibliotheek door flexibele ontsluiting van de catalogus en andere relevante bronnen.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Inzicht in welke metadata en systemen bijdragen aan laagdrempelige toegang.
- Efficiënter gebruik van specialistische kennis en infrastructuur.

Scope en werkwijze

We doen in de eerste fase onderzoek naar twee onderwerpen:

1. **Aanbod en metadata:** Wat bieden bibliotheken aan, hoe wordt dat geregistreerd en ontsloten?
2. **Technologie en AI:** Welke tools en technieken zijn geschikt voor automatische verrijking en conversatiegerichte ontsluiting?

Beide verkenningen monden uit in een adviesrapport met aanbevelingen voor vervolg.

Daarnaast gaan we in de Proof of Concept (POC) met behulp van nieuwe technieken, op basis van een modulaire versie van de Boekbot-infrastructuur ervaren wat er al mogelijk is ten aanzien van ontsluiten van aanbod zoals activiteiten en cursussen.

1.7 Authenticatie ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen

Binnen het WaU-initiatief Authenticatie ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen worden verschillende horizons gecombineerd. We werken aan concrete resultaten om de inlogvoorziening voor de bibliotheek op school (dbos) te verbeteren. Tegelijkertijd starten we een onderzoek hoe we in de toekomst de educatieve leeromgevingen en content voor een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) eenvoudig toegankelijk kunnen maken. Daarnaast starten we ook een onderzoek hoe we de autonomie van de gebruikers over hun data vorm kunnen geven.

Kortom, binnen dit WaU initiatief wordt gewerkt aan een veilig, toegankelijk en toekomstbestendig inlogsysteem voor bibliotheekgebruikers. Daarnaast onderzoeken we op welke manier gebruikers grip op hun data en versterkt digitale zelfbeschikking kunnen bereiken. Tevens onderzoeken we in het kader van LLO hoe lokale en landelijke digitale bronnen en cursussen gemakkelijker toegankelijk gemaakt kunnen worden.

Copiloten zijn Bertil Voogd (KB Nationale Bibliotheek) en Patrice Matthee (Cubiss).

Wat is het eindresultaat?

- De aansluiting van alle dBoS scholen op de landelijke inlogvoorziening, waarbij onderzocht wordt hoe we schoolbibliotheken en leeromgevingen (ook in het onderwijs domein mbv Surf en Kennisnet) kunnen koppelen.
- Een onderzoek in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen naar eenvoudige toegang tot alle educatieve leeromgevingen en content voor de eindgebruiker.
- Een onderzoek op welke manier we gebruikers autonomie over hun data kunnen geven, waarmee de digitale zelfbeschikking van de eindgebruikers versterkt kan worden.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- De leerlingen van dBoS scholen kunnen gemakkelijker inloggen op de bibliotheekomgeving en hebben daarmee toegang tot fysieke en digitale lees- en leermiddelen.
- Door de koppeling met de leeromgevingen (van onder andere Surf en Kennisnet) krijgen de leerlingen ook toegang tot deze omgevingen en kunnen zij onbeperkt gebruik maken van alle mogelijkheden op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen.
- De verwachting is dat de onderzoeken leiden tot een eenvoudige toegang tot alle educatieve leeromgevingen en content voor de eindgebruiker.
- Ook wordt verwacht dat de onderzoeken zullen leiden tot meer autonomie van de eindgebruiker over de eigen data.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Een betere samenwerking met de dBoS scholen en betere dienstverlening aan hun scholieren.
- Inzicht in de mogelijke verbeteringen om de educatieve leeromgevingen en content eenvoudiger toegankelijk te maken.
- Inzicht in de mogelijkheden om gebruikers autonomie over hun data en digitale zelfbeschikking te kunnen geven.

Scope en werkwijze

Scope

- dBoS.
 - Alle scholen in het basis- en voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs met een dBoS contract.
- Doordat de onderzoeken zich nog in een pril stadium bevinden is het nog niet mogelijk de scope van deze onderzoeken hier op te nemen.

Werkwijze

Ondanks dat we in dit WaU-initiatief werken aan verschillende horizons en dus de werkwijze verschilt, zorgen we dat we in alle onderdelen het netwerk en de relevante partijen in het netwerk meenemen in onze aanpak.

1.8 Klantreizen: de gebruiker centraal

Binnen het WaU initiatief *Klantreizen en klantbeleving* wordt gewerkt aan een aanpak waarmee bibliotheken hun diensten structureel kunnen verbeteren vanuit het perspectief van de gebruiker. Door inzicht te krijgen in de totale klantreis, inclusief digitale en hybride contactmomenten, ontstaat ruimte voor gerichte innovatie en betere dienstverlening.

Copiloten zijn Wieske van der Velden (Eerste Hulp Bij Innovatie) en Ivo Steenbergen (SPN).

Wat is het eindresultaat?

Op termijn is het eindresultaat een structureel ingebed CX-team (Customer Experience) dat de sector helpt bij het verbeteren van de bibliotheekervaring. Met inzicht in klantbehoeften, duidelijke prioriteiten en sectorbrede samenwerking bouwen we aan een gastvrije, inclusieve en toekomstbestendige bibliotheek. Om het netwerk mee te nemen in het eindresultaat starten we klein en richten we ons in eerste instantie op de andere initiatieven in de WaU en bouwen we langzaam op, in verbinding met de relevante partners in het netwerk.

De klantreis wordt benaderd als leidend instrument voor innovatie. Er wordt gewerkt aan een sectoraal CX-team dat klantreizen in kaart brengt, prioriteert en verbeteringen initieert. Dit gebeurt samen met bibliotheken van verschillende omvang en volwassenheid. Het proces is gebaseerd op het CPXA-framework en maakt gebruik van design thinking en impact-urgentieanalyses.

Wat levert dit op voor het netwerk en de eindgebruiker?

- Bibliotheekervaring die beter aansluit op de leefwereld van verschillende gebruikers.
- Meer gebruiksgemak, hogere tevredenheid en bredere inclusie.
- Concrete verbeteracties op basis van inzichten uit klantreizen.
- Gemeenschappelijke taal, tools en methodiek binnen de sector.

Scope en werkwijze

Binnen scope

- Digitale en hybride klantreizen.
- Prioriteringsmodel voor klantreizen op basis van impact, urgentie en realiseerbaarheid.
- Opzet CX-team, standaard werkwijze, handboek en kennisplatform.

Buiten scope

- Lokale marketing- of IT-strategieën.
- Puur fysieke klantreizen.

Werkwijze

Zoals eerder opgemerkt werken we in verbinding met het netwerk in kleine stappen richting het eindresultaat. Daarbij is het meenemen van het netwerk en de inbedding in het netwerk één deel van een succesvol CX-team in het netwerk. Een ander aspect van een succesvol CX-team is dat het bouwt op zes kernpijlers: strategie, cultuur, governance, begrip, klantreis en metrics.

De **strategie** biedt richting en sluit aan bij bredere kaders zoals maatschappelijke opgaven en de merkstrategie. Het geeft antwoord op de vraag welke ervaringen men klanten wil bieden en waarom. **Cultuur** draait om klantgericht denken en doen: medewerkers worden gestimuleerd om continu na te denken over de impact van hun werk op de eindgebruiker. Het CX-team speelt hierin een actieve rol door verhalen en successen te delen en collega's te betrekken bij verbeteringen. Goede **governance** zorgt voor duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming, wat vooral cruciaal is bij samenwerking over organisatiegrenzen heen. **Begrip** van de klant vormt de basis van CX: dit vereist gedegen klantonderzoek, data-analyse en het werken met persona's, evenals het ontwikkelen van een gezamenlijke taal rondom klantbeleving.

De **klantreis** is het centrale instrument in het werk van het CX-team. Door visualisatie, analyse en prioritering van klantreizen, en gebruik van methodieken zoals Design Thinking en Triple Diamond, wordt van inzicht naar actie gewerkt.

Tot slot zijn **metrics** onmisbaar: met meetinstrumenten zoals NPS, CES en klanttevredenheid bouwt het team dashboards en KPI's om de organisatie continu te laten leren en verbeteren.

1.9 Automatisch metadateren

Binnen het WaU initiatief *Automatisch metadateren* ontwikkelt de KB een AI-gedreven catalogiseeroplossing, in beginsel voor het verwerken van fysieke publicaties: VLAM (Vervolg Leveren Automatische Metadata). VLAM bouwt voort op de succesvolle [Retrotool-pilot](#) en maakt het mogelijk om sneller en efficiënter metadata te genereren, met behoud van kwaliteit en menselijk toezicht.

Copiloten zijn Simone Kortekaas (KB Nationale Bibliotheek) en Marie Buesink (KB Nationale Bibliotheek).

Wat is het eindresultaat?

Een werkende, modulaire opgebouwde catalogiseertool die metadata automatisch genereert op basis van scans en bestaande bronnen. De oplossing wordt binnen de KB geïmplementeerd met mogelijkheid tot overname van code door andere bibliotheken. Door AI slim te combineren met menselijke expertise blijven de catalogiseerders leidend, maar worden zij ondersteund op repeterende onderdelen. Zo blijft catalogiseren haalbaar én de metadata betrouwbaar, ook bij toenemende collectievolumes. VLAM helpt zo het netwerk vooruit met een gedeelde, toekomstbestendige oplossing.

Wat levert dit op voor de eindgebruiker?

- Consistentere en completere dekking van metadata van collecties.
- Nieuw binnengekomen publicaties komen sneller beschikbaar voor de gebruiker.
- Oudere metadata wordt op termijn verbeterd, wat de vindbaarheid en verschillende gebruikerstoepassingen ten goede komt.
- Gebruikers hebben meer vertrouwen in de volledigheid en actualiteit van de collecties en kunnen er beter mee werken.
- Netwerkpartners kunnen beter geholpen worden met vraagstukken rondom collectieadviezen, data-analyses, etc. op basis van de verbeterde en completere metadata.

Wat levert dit op voor het netwerk?

- Een structurele oplossing voor groeiende catalogiseervoorraad door snellere en schaalbare verwerking van publicaties.
- Tijdwinst door minder handwerk en betere inzet van specialistische catalogiseerkennis.
- Geautomatiseerde verbeteringen in het beheerproces van metadata gaan de toekomstige veroudering van metadata tegen (bijv. het bewaren van scans van boeken na initiële verwerking).
- Code van oplossing wordt beschikbaar gesteld voor het hele netwerk en is zodoende aanpasbaar aan ieders behoeften en collecties.
- Sterke basis voor bredere AI-toepassingen in het bibliotheekveld.

Scope en werkwijze

Fase 1 start in de zomer van 2025 met een marktverkenning en aanbesteding. De realisatie van deze eerste fase zal geheel 2026 in beslag nemen, met tussentijdse oplevermomenten zodat de oplossing op korte termijn de Retrotool kan vervangen. In de daaropvolgende fases, dus vanaf 2027 tot en met 2031 (bij een raamovereenkomst van max. 6 jaar), worden de functionaliteiten van deze tool steeds verder uitgebreid.

Binnen scope van fase 1 (de eerste opdracht binnen dit initiatief):

- Doorontwikkeling of herbouw van een catalogiseertool gebaseerd op het concept van de Retrotool waarin bij het ontdubbelen en catalogiseren van fysieke collectieobjecten zo min mogelijk handmatige handelingen nodig zijn;
- Metadata genereren voor fysieke publicaties in het retro-aanbod (monografieën) en andere spontaan ontvangen boeken waarvan nog geen metadata beschikbaar is;
- Gebruik van externe databronnen en thesauri;
- Genereren bezitsinformatie voor fysieke verwerking van publicaties;
- Gegeneerde informatie automatisch wegschrijven naar welk bibliotheekstelsel dan ook;
- Minimale kwaliteitsstandaard zoals bepaald door Metadata Office van de KB.

Een korte vooruitblik op de toekomstige fases is hieronder opgesomd.

Fase 2

- Implementatie beheerfuncties (managementinformatie; bewaren scans ter referentie om toekomstige veroudering metadata te voorkomen; FOBID opwaarderen naar RDA, etc.).
- Met het oog op het toekomstbestendig maken van onze beschrijvingen onderzoeken of de gemaakte scans van het boek langdurig kunnen worden bewaard voor intern gebruik.
- Samenwerking met netwerkpartners opstarten voor bredere toepassing en doorontwikkeling van VLAM binnen de sector.

Fase 3

- Samen met ontwikkelpartner en het netwerk verdere mogelijkheden AI voor automatisch metadateren uitpluizen; innoveren om ook overgebleven handwerk te ondersteunen en bestaande catalogiseerkennis beter te borgen (bijv. met een AI-agent waarmee handleidingen en andere informatiebronnen voor catalogiseren kunnen worden bevraagd).