



Actieplan 2022 – 2024





De komende drie jaren bouwen we verder aan de bibliotheek van de toekomst. Dat betekent niet alleen dat we onze instelling aanpassen aan de technologische ontwikkelingen, maar ook dat we onze organisatie herdenken in het ruimere kader van de maatschappelijke evolutie en een eigentijdse invulling geven aan onze historische opdrachten.

In het vorige actieplan legden we de krijtlijnen voor de reorganisatie en modernisering van KBR vast. De rode draad blijft voor 2022 – 2024 dezelfde: het **wereldvermaard erfgoed** dat we bewaren, beheren en bestuderen **maximaal toegankelijk** maken en ervoor zorgen dat onderzoekers, studenten en cultuurliefhebbers hun weg vinden naar de collecties van KBR en zich bij ons welkom voelen. We willen bijdragen tot de democratische grondvesten van een steeds meer digitale maatschappij door **integere en duurzame informatie** ter beschikking te stellen van elke burger.

De afgelopen jaren hebben de digitale transitie en de snel wijzigende gebruikersbehoeften ons ertoe aangezet het aanbod te herzien. Met een nieuw bibliotheekbeheersysteem, een groter en toegankelijker digitaal aanbod, een verbeterde catalogus, extra scaninfrastructuur én nieuwe samenwerkingsverbanden, hebben we grote stappen gezet in de richting van een betere online toegankelijkheid van het erfgoed.

Ook ter plaatse, in hartje Brussel, kozen we ervoor om ons erfgoed maximaal naar buiten te brengen en te delen. De meest zichtbare verwezenlijking was ongetwijfeld de opening van het KBR museum in september 2020, maar we vernieuwden ook onze onthaalinfrastructuur en de zalen voor tijdelijke tentoonstellingen, en openden het nieuwe restaurant albert.

We zullen heel wat initiatieven voortzetten en verder uitwerken, maar we zetten uiteraard ook nieuwe stappen. Daar waar we de afgelopen jaren het aanbod voor cultuurliefhebbers volledig vernieuwden, willen we nu het aanbod voor onderzoekers en studenten grondig onder de loep nemen. Opnieuw doen we dat in 'beide' werelden. We zetten **zoveel mogelijk informatie online** en voorzien in performante tools die de gebruiker toelaten om met onze collecties aan de slag te gaan. Tegelijk openen we in onze gebouwen de '**leeszaal van de toekomst**', een aangename en gebruikersvriendelijke plek waar onderzoekers en studenten onze collecties in de best mogelijke omstandigheden kunnen raadplegen en bestuderen, en waar ze elkaar en onze experts kunnen ontmoeten.

Als federale wetenschappelijke instelling heeft KBR een belangrijke onderzoeksopdracht. We kennen een lange traditie van onderzoek in uiteenlopende domeinen. Om de zichtbaarheid daarvan te verhogen én om onderzoek door derden op de collecties van KBR te stimuleren en te faciliteren, zullen we een **geïntegreerde onderzoeksstrategie** uitschrijven en communiceren. We zullen tegelijk nagaan welke organisatiestructuur ons het best kan ondersteunen om deze ambitie te verwezenlijken.

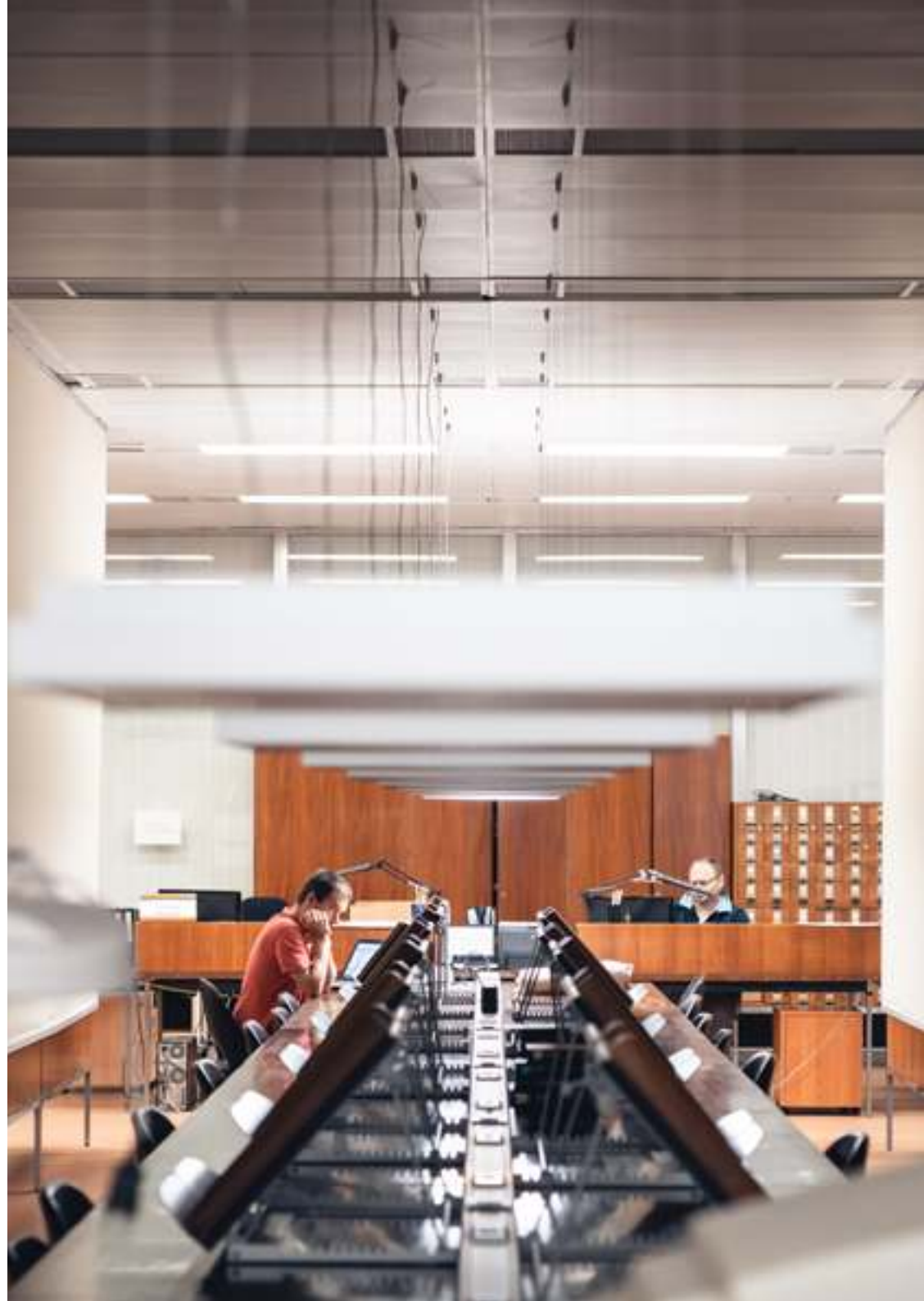
Ook wat betreft het collectiebeheer streven we naar een meer samenhangende aanpak. Er is veel expertise in huis, maar ze krijgt nog niet de aandacht die ze verdient. We zullen in een **overkoepelend collectiebeheerplan** duidelijke objectieven en prioriteiten vastleggen voor het beheer en de valorisatie van ons fysiek én digitaal erfgoed en opnieuw kijken hoe we ons het best organiseren om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

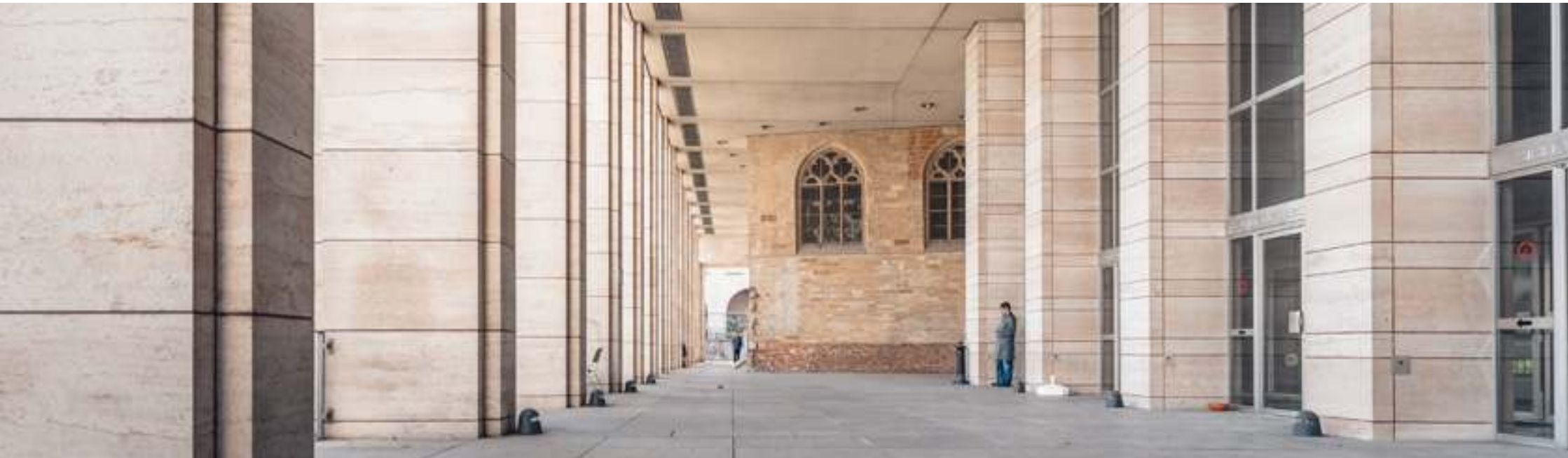
In deze brochure vatten we onze plannen samen in 6 strategische doelstellingen en daarbij horende operationele doelstellingen. De **gemotiveerde en gepassioneerde medewerkers** van KBR zullen opnieuw dag na dag het beste van zichzelf geven om ze te realiseren en om KBR te laten evolueren.

De afgelopen twee jaar had de gezondheidscrisis een grote impact op het personeel. Het 'hybride' werken brengt nieuwe vormen van samenwerking en communicatie met zich mee. We zullen er alles aan doen om onze mensen in deze nieuwe context te ondersteunen en om hun een werkomgeving te bieden die aangepast is aan de uitdagingen die zich vandaag stellen. Zo zetten we in op **opleiding en ontwikkeling**, maar zullen we ook onze interne processen analyseren en herzien en ze maximaal vereenvoudigen en automatiseren. Ook dit draagt bij tot het creëren van een **aangename werkomgeving** en **performante organisatie**.

Tot slot moet onze aanpak ook de komende jaren gezien worden binnen een algemene dynamiek van openheid, van toegankelijkheid, van klantgerichtheid. We blijven inzetten op partnerschappen en netwerken. Een **verbindende rol**, een **positieve uitstraling** en een **constructieve samenwerking** zijn de hoekstenen van onze visie op de bibliotheek van de toekomst.

Sara Lammens
Algemeen directeur a.i.





Missie

De Koninklijke Bibliotheek van België is de nationale wetenschappelijke bibliotheek. Ze verzamelt alle Belgische publicaties en bewaart, beheert en bestudeert een omvangrijk cultureel en historisch patrimonium. Ze geeft het publiek toegang tot informatie, faciliteert onderzoek en biedt culturele beleving aan.

Context

De wereld verandert zeer snel. Technologie brengt dagelijks nieuwe mogelijkheden waardoor behoeften en praktijken van gebruikers ook permanent wijzigen. Alles gaat snel. We racen tegen de tijd.

Visie

KBR verandert mee. Ze zal bijdragen tot de democratische grondvesten van een steeds meer digitale maatschappij door integere en duurzame informatie ter beschikking te stellen van de burger.

Strategie

KBR plaatst de gebruiker en hoe hij met informatie omgaat centraal. Ze integreert nieuwe technologieën en automatisering in haar volledige werking. Als nationale bibliotheek is ze bij uitstek een netwerkorganisatie.



Strategische objectieven voor de periode 2022 – 2024

Met dit nieuwe actieplan onderschrijven we eveneens ten volle de ambities uitgedrukt in de bestuursovereenkomst met onze staatssecretaris, die tot doel hebben de synergieën tussen de federale wetenschappelijke instellingen en de samenwerking binnen het departement Wetenschapsbeleid te versterken. We zullen naar best vermogen bijdragen tot de uitvoering van de overeenkomst op die gebieden waar onze deskundigheid een troef kan zijn. We volgen niet alleen de ambities, maar ook de structuur van de bestuursovereenkomst, die is opgebouwd rond de thema's 'onderzoek', 'publiek en collecties' en 'organisatie en ondersteuning'.



ONDERZOEK

1. Het aantal gegevens en collectiestukken dat in digitaal formaat kan worden geconsulteerd verhogen om de toegankelijkheid van de collecties van KBR te verbeteren
2. Het wetenschappelijk onderzoek in de humane wetenschappen stimuleren en faciliteren

PUBLIEK EN COLLECTIES

3. De diensten aan onderzoekers, zowel ter plaatse als online, op basis van hun huidige behoeften herzien
4. Een globaal en geïntegreerd beleid inzake collectiebeheer ontwikkelen

ORGANISATIE EN ONDERSTEUNING

5. De werkomgeving van de toekomst vormgeven
6. De interne processen en de wisselwerking met de gebruikers verbeteren

1. Het aantal gegevens en collectiestukken dat in digitaal formaat kan worden geconsulteerd verhogen om de toegankelijkheid van de collecties van KBR te verbeteren.

Bij onze gebruikers, en in het bijzonder bij onderzoekers en studenten, leeft een sterke vraag naar maximale online toegang tot informatie. Elke dag opnieuw werken de catalografen en digitaliseringsmedewerkers van KBR hard aan het aanvullen van de catalogus en aan het verhogen van het aantal online beschikbare collectiestukken, maar er moet nog een lange weg worden afgelegd. KBR zal een versnelling hoger schakelen bij het beschrijven en digitaliseren van het erfgoed én haar aanbod aan gedigitaliseerde en born digital collecties sterk uitbreiden.

Een eerste stap bestaat erin de online catalogus te vervolledigen en dus het aantal beschrijvingen dat erin is opgenomen te verhogen. Daartoe zullen we een **actieplan voor retrocatalogisering** opstellen. Retrocatalogisering (of retrospectieve catalogisering) bestaat erin de catalogus aan te vullen met beschrijvingen van documenten die nog niet eerder werden gecatalogeerd of met beschrijvingen die al in een ander formaat bestonden. We gaan na hoe we nieuwe technologieën kunnen inzetten om deze omvangrijke taak verder uit te voeren en dit proces te versnellen.

Ook het aantal collectiestukken dat jaarlijks wordt gedigitaliseerd moet aanzienlijk worden verhoogd. In het kader van het vorige actieplan konden we hoogkwalitatief materieel aankopen en robotisering introduceren in onze digitaliseringsactiviteiten. De komende drie jaren zullen we met het oog op het **versnellen van de digitalisering** van onze collecties ook andere wegen bewandelen en zoeken naar **extra financiële middelen en nieuwe partnerschappen** aangaan.

Tegelijkertijd gaan we onze **interne digitaliseringsprocessen optimaliseren**. IDEAL, de intern ontwikkelde tool voor het beheer van deze processen, moet grondig worden aangepast aan de uitdagingen die zich vandaag stellen. IDEAL Next Generation is een bijzonder ambitieus project dat tot doel heeft alle taken die te maken hebben met het digitaliseren van de collecties maximaal te automatiseren, vanaf de aanvraag van de fysieke documenten tot het ogenblik waarop ze online beschikbaar worden gesteld. Het gaat hierbij zowel over de aanmaak en verwerking van de beelden als over de productieplanning.

Met het oog op het structureel verrijken van de collecties wordt binnenkort een ontwerp van koninklijk besluit rond het **wettelijk depot voor digitale publicaties** afgewerkt en wordt er een wetswijziging voorgesteld om ook webarchivering te integreren. KBR zal dan effectief starten met het archiveren van het web en onderzoekers een grote hoeveelheid nieuwe informatie kunnen aanbieden. Tijdens het onderzoeksproject PROMISE, dat door Belspo werd gefinancierd, werd reeds een uitvoeringsstrategie uitgestippeld. De volgende stap is het uitschrijven van een overheidsopdracht voor het aanstellen van een partner om effectief van start te kunnen gaan met het **archiveren van websites die verband houden met de opdrachten van KBR**.



2. Het wetenschappelijk onderzoek in de humane wetenschappen stimuleren en faciliteren

De formulering van deze strategische doelstelling lijkt op het eerste gezicht zeer algemeen, maar we gaan eens opnieuw nadenken over enkele fundamentele vragen. Hoe positioneren we ons op het vlak van onderzoek? Hoe kan de structuur van de instelling deze positionering vormgeven? Is ons netwerk voldoende afgestemd op onze doelstellingen? Deze vragen komen terug op verschillende plaatsen in dit actieplan.

We plannen er de komende jaren een duidelijk antwoord op te bieden en ze om te zetten in een gestructureerd plan met concrete doelstellingen.

KBR heeft een lange onderzoekstraditie. Haar onderzoekers zijn gerenommeerde experts in tal van domeinen. Om het onderzoek dat zij én externen voeren op de collecties van KBR de aandacht en zichtbaarheid te geven dat het verdient, stellen we een **algemene onderzoeksstrategie** op. In een context waarin middelen steeds schaarser worden, is het noodzakelijk keuzes te maken, prioriteiten te bepalen en de diensten daarnaar te organiseren. Het is belangrijk om duidelijk te bepalen in welke domeinen KBR actief wil zijn en hoe de instelling het onderzoek naar en met haar collecties zal faciliteren. Deze benadering moet ook toelaten duidelijker te communiceren over de onderzoeksopdracht van KBR én externe financiering voor onderzoek te verwerven via de passende kanalen.

In dezelfde context herzien we de **opdrachten en organisatie van de erfgoedafdelingen**. Aan de hand van gebruikersbevragingen, een SWOT-analyse en individuele en groeps gesprekken met de interne en externe belanghebbenden tekenen we een nieuw organisatiemodel uit voor het materieel en wetenschappelijk beheer van het erfgoed. Het lijkt doeltreffender om het materieel beheer van de collecties op een meer transversale manier te organiseren en de aandacht van de erfgoedafdelingen specifiek te richten op het wetenschappelijk beheer ervan. We integreren in deze oefening ook het beheer van het digitaal erfgoed om te komen tot een globaal beleid.

Tot slot maken we een analyse van onze vertegenwoordiging in externe netwerken, verenigingen en organisaties en werken we een **representatiebeleid** uit. De medewerkers van KBR zijn betrokken bij talloze netwerken, verenigingen en organisaties, maar er is onvoldoende interne coördinatie en uitwisseling. Om de instelling en haar onderzoeksactiviteiten duidelijker te positioneren zullen we een inventaris maken van alle bestaande vertegenwoordigingen, nagaan waar en waarom we aanwezig of afwezig zijn en een coherent beleid ter zake uitwerken.



3. De diensten aan onderzoekers, zowel ter plaatse als online, op basis van hun huidige behoeften herzien

In een wereld die nooit stilstaat, evolueren de behoeften en gewoonten van de gebruikers zeer snel. Zowel het aantal bezoekers als het aantal geraadpleegde erfgoeddocumenten is in de meeste leeszaalen van KBR laag en vertoont de afgelopen vijfjaar een dalende tendens. Deze daling kan worden verklaard door het feit dat onderzoekers steeds meer informatie en documenten online kunnen vinden, bij KBR of elders, en door de gezondheids crisis die leidde tot een extra versnelling van de digitale transitie. Het is duidelijk dat heel wat gebruikers van KBR verwachten dat ze zoveel mogelijk informatie online zet, maar er zijn ook onderzoekers en studenten die de fysieke documenten ter plaatse willen of moeten raadplegen. We kiezen er uitdrukkelijk voor om ook voor hen in een hoogkwalitatieve dienstverlening te blijven voorzien.

In deze context werken we momenteel aan 'de leeszaal van de toekomst'. De reorganisatie van onze leeszaalen maakt deel uit van een hertekening van het globale aanbod voor onderzoekers. Wie in KBR documenten wil raadplegen, moet dat kunnen doen in de beste omstandigheden. We zullen de consultatie van het erfgoed op transversale wijze organiseren in een geïntegreerde leeszaal die verschillende functies zal vervullen. Er zal een aangepaste ruimte zijn voor het raadplegen van kostbaar erfgoed, maar we voorzien ook plaats voor overleg met de KBR-experten, voor de raadpleging van elektronische bronnen, voor groepswork, voor stille studie, of nog voor het gebruik van audiovisueel materieel. En dat alles in een verwelkomend en aangenaam kader.

Daarnaast zullen we, gelet op de groeiende vraag naar toegang tot gedigitaliseerde documenten, onze dienst **Digit-on-demand** verder ontwikkelen. Gebruikers moeten eenvoudig en snel een digitale of fysieke reproductie van een document kunnen aanvragen via de KBR-website. Op middellange termijn zouden we deze dienst gratis willen aanbieden, tenminste voor documenten waarvoor zowel KBR als de aanvrager over de exploitatierechten beschikt.



Tot slot wenst KBR de **geautomatiseerde uitwisseling van haar gegevens op basis van internationale standaarden** mogelijk te maken. We plannen concreet de volgende uitwisselingsprocessen vorm te geven: de verspreiding en uitwisseling van online beelden via het *International Image Interoperability Framework (IIIF)*, de 'harvesting' van gegevens, i.e. de capaciteit om metadata op te zoeken en uit te wisselen via gestandaardiseerde informaticaprotocolen en de uitwisseling van gestructureerde online gegevens (linked data). Het doel bestaat er enerzijds in om gegevens toegankelijker en herbruikbaar te maken (OUT); anderzijds kunnen we zo gegevens van derden gebruiken om onze eigen data te verrijken (IN).

4. Een globaal en geïntegreerd beleid inzake collectiebeheer ontwikkelen

De rijke collecties van KBR zijn van zeer uiteenlopende aard. Ze bewaart niet alleen boeken, maar ook heel andere soorten documenten zoals kaarten, prenten, partituren of munten. Bovendien is het erfgoed niet alleen van 'fysieke', maar ook van 'digitale' aard. Elke collectie vereist specifieke competenties op het vlak van beheer, wetenschappelijke exploitatie en valorisatie. Die competenties zijn voorhanden in KBR, maar om de uitdagingen die zich vandaag stellen met betrekking tot het collectiebeheer het hoofd te kunnen bieden moeten we voor een aantal opdrachten naar een globalere en meer geïntegreerde aanpak.



In KBR is het **beheer van de magazijnen** niet transversaal gecoördineerd noch centraal georganiseerd. Het is duidelijk dat grote vooruitgang kan worden geboekt mits enige rationalisering van de talrijke bewaarruimten en -praktijken. We zullen de komende jaren de bewaaromstandigheden eerst grondig in kaart brengen en daarna de gangbare praktijken harmoniseren, het gebruik van de ruimten optimaliseren, het personeel specialiseren en de aankoop van het conserveringsmateriaal rationaliseren. We zullen eveneens starten met een denkoefening rond de bewaarbehoeften op langere termijn.

Ook op het vlak van het **beheer van digitale collecties en data** zullen we een globale strategie uittekenen. Door de snelle transitie van de samenleving en de groeiende digitalisering van bibliotheekcollecties die eruit voortvloeit, moet KBR processen gaan ontwikkelen om een zeer grote hoeveelheid en verscheidenheid aan documenten en data te beheer. We zullen dan ook op een gecoördineerde manier vastleggen hoe we het beheer en de conservering op lange termijn van gedigitaliseerde en born digital documenten zullen organiseren.

Tot slot zal KBR voor het publiek een **aanwinstencharter** opstellen dat duidelijk en begrijpelijk uitlegt welke criteria de instelling hanteert om fysieke of digitale publicaties te verwerven. Het charter zal inzicht geven in de manier waarop KBR haar collecties ontwikkelt en deze met een duidelijk profiel in de markt zetten.

5. De werkomgeving van de toekomst vormgeven

De gezondheidscrisis had en heeft een grote impact op onze arbeidsorganisatie. In het 'nieuwe werken' hebben we het niet meer over 'presteren' zonder meer, maar gaan we resultaatgericht werken. Het idee van 'permanente aanwezigheid op de werkvloer' boet voor bepaalde functies in aan relevantie, zowel op het vlak van efficiëntie als vanuit een ecologische invalshoek. We gaan op een andere manier communiceren en denken na over hoe we mensen met verschillende werkroosters of werkplekken harmonieus kunnen laten samenwerken. We geven de werkomgeving van de toekomst vorm en besteden daarbij bijzondere aandacht aan de ontwikkeling van onze mensen enerzijds en aan het groepsgevoel anderzijds. Het is, meer dan ooit, belangrijk dat elke KBR-medewerker zich betrokken en verbonden voelt, zowel zij die thuis werken als zij die omwille van hun functie ter plaatse komen werken.

Voor een deel van het personeel wordt telewerk de norm en komt er een nieuw regelgevend, functioneel en psychosociaal kader. We zullen een plan voor 'hybride' werk oftewel **een nieuw structureel telewerkbeleid** uitwerken en het arbeidsreglement herzien. Dit zal uiteraard gebeuren binnen de bestaande wettelijke kaders, met inachtneming van de richtlijnen van BOSA en Empreva en in overleg met de syndicale vertegenwoordigers en afgevaardigden van het personeel.

Tegelijk zullen we extra aandacht besteden aan communicatie en samenwerking en proberen deze te vergemakkelijken en bevorderen. Dat doen we onder meer door te voorzien in een passende IT-ondersteuning en door **Microsoft 365** met Teams, Exchange en SharePoint te implementeren. We bieden het personeel de nodige opleiding en begeleiding zodat ze snel en efficiënt met de nieuwe tools aan de slag kunnen.

KBR wil al haar medewerkers de kans geven om bij te leren en zich te ontwikkelen en zal hen daartoe alle kansen bieden. Voor mensen die met grote veranderingen worden geconfronteerd, ontwikkelen we specifieke programma's. Zo zullen we de komende jaren extra ondersteuning bieden aan het **leidinggevend personeel**, dat zich de nieuwe vormen van management die met een hybride werkorganisatie gepaard gaan moet eigen maken. Het is niet eenvoudig om personeel 'op afstand' te coachen en een teamdynamiek te handhaven wanneer de medewerkers elkaar minder vaak dan voorheen op de werkvloer ontmoeten. We zullen het betrokken personeel hierin ondersteunen door voor hen een specifiek opleidingsprogramma uit te werken.

Ook het **leeszaalpersoneel** wordt met grote veranderingen geconfronteerd. Het werk in de nieuwe geïntegreerde leeszaal vergt van deze medewerkers immers een zeer ruime en geïntegreerde kennis. Ze moeten de lezers kunnen bijstaan bij hun opzoekingen in de fysieke én digitale collecties, moeten weten hoe men de verschillende soorten erfgoedstukken hanteert en conserveert en moeten op uiteenlopende vragen over de werking van KBR kunnen antwoorden. We zullen hen in de verschillende domeinen bijscholing en ontwikkeling aanbieden.

Tot slot, en zeer belangrijk, zullen we een **globaal plan inzake 'psychosociale risico's'** uitwerken. In 2021 werd er, in samenwerking met Empreva, een uitgebreide enquête afgenomen bij het KBR-personeel, waarbij de grootste risico's op psychosociaal vlak werden geïdentificeerd. Het plan zal acties omvatten die tot doel hebben de opgespoorde risico's terug te dringen en een comfortabele en veilige werkomgeving te creëren voor alle medewerkers.





6. De interne processen en de wisselwerking met de gebruikers verbeteren

Om de doelstellingen die we voor onszelf hebben vastgesteld naar behoren te kunnen uitvoeren, moeten we ook nadenken over de manier waarop we ons gaan organiseren. Dit plan omvat verschillende acties die moeten bijdragen tot een globale, meer geïntegreerde benadering van de uitvoering van onze opdrachten én van onze interne werking en organisatie. Tal van interne processen kunnen eenvoudiger en efficiënter worden georganiseerd. Ook de wisselwerking met de gebruikers kan nog worden gestroomlijnd.

In KBR worden nog heel wat **interne administratieve processen** manueel en/of op papier uitgevoerd. We zullen de komende jaren systematisch elk proces onder de loep nemen, kijken of het nog relevant is en zo ja, het hertekenen met het oog op de maximale digitalisering en automatisering ervan. We streven naar snellere en papierloze processen die transparanter zijn, meer gecentraliseerd verlopen en beter worden gearchiveerd.

We willen ook **de interactie met onze gebruikers** verbeteren. KBR is een complexe organisatie met vele mogelijke contactpunten voor de klant. Om de verschillende interacties, zoals vragen, afspraken en reservaties, te kunnen overzien en de opvolging ervan te verbeteren, zullen we een CRM-systeem implementeren. Zo'n systeem beheert de klantenrelaties en geeft de verschillende diensten en medewerkers – steeds met respect voor de GDPR-wetgeving – een overzicht van de contacten die er al zijn geweest met een gebruiker. Op die manier kunnen vragen snel en professioneel worden behandeld en kunnen verschillende gegevens aan mekaar worden gelinkt.



www.kbr.be

+32 (0) 2 519 53 11

Kunstberg 28, 1000 Brussel

D/2022/0020/0002