

SHIFT IS HAPPENING

Beleidsplan Dedicon 2025 – 2027



WAAROM EEN NIEUW BELEIDSPLAN?

Eind 2022 presenteerden we onze nieuwe strategische koers onder de titel Shift Happens. Daarin beschreven we hoe we gaan veranderen van een grotendeels aanbod gedreven productieorganisatie, die volgens gestandaardiseerde processen grote volumes aan toegankelijke materialen produceert en levert, naar een flexibele organisatie die on demand toegankelijke publicaties of delen daarvan op een slimme manier kan produceren en die haar kennis deelt met uitgevers en overheden om te zorgen dat zoveel mogelijk publicaties al vanaf het moment van verschijnen voor iedereen toegankelijk zijn. Gaat die koers nu alweer om? Nee, die visie staat nog steeds als een huis.

Transformatie van Dedicon



Waarom dan nu alweer een nieuw beleidsplan? De transformatie die we voor ogen hebben beslaat immers 10 jaren. Hoewel het proces van verandering veel jaren zal gaan kosten, wordt dit proces sterk beïnvloed door ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Ons vorige plan, Shift Happens, was mede geïnspireerd door de video Did You Know (Shift Happens) van Katy Scott.¹ Die video was een update van een eerdere video die aangeeft dat de verandering in de wereld steeds sneller gaat. Inmiddels zou er weer een update nodig zijn, want we zien die verandering nog steeds accelereren. Daarom schreven we in het vorige beleidsplan ook dat we een lerende, wendbare organisatie willen zijn die zich tijdig kan aanpassen op die verandering. Bij een wendbare organisatie hoort een kort-cyclische strategie. We willen de visie en strategie regelmatig herijken op basis van genomen acties en resultaten en de wereld om ons heen. Daarbij past geen meerjaren beleidsplan met een horizon van vele jaren. Tegelijkertijd is het wel noodzakelijk dat de missie en visie en de strategische lijnen voor iedereen in de organisatie helder zijn. Dit beleidsplan geeft een update van onze strategie t.o.v. Shift Happens, want 'shift is happening'.

¹ <https://youtu.be/TwtS6Jy3ll8?si=IBk5cO2wgpcCZqrk>

WAAR STAAN WE?

De afgelopen twee jaren hebben we flinke stappen gezet op weg naar die gespecialiseerde, kennisintensieve productieorganisatie die we willen worden. Daarnaast stond ook de wereld om ons heen niet stil. Een overzicht van wat we de afgelopen jaren hebben bereikt en geleerd staat in de bijlage. Hier benoemen we de belangrijkste bevindingen die invloed hebben gehad op onze strategie.

- De wereld om ons heen verandert technologisch en maatschappelijk nog sneller dan we al dachten. Tegelijkertijd is die verandering grillig en onvoorspelbaar. Zo gaan de ontwikkelingen naar brontoegankelijk publiceren bij de uitgeverijen juist minder snel dan we gedacht hadden. Het is voor Dedicon in toenemend mate van belang om wendbaar te kunnen inspelen op veranderingen. Ook zijn we verder bevestigd in onze gedachte dat we moeten toewerken naar een productieproces waarin we alleen nog toegankelijk maken wat nog niet toegankelijk is, of door onze klant zelf toegankelijk gemaakt kan worden. We hebben onze visie hierop aangepast.
- Met name door de ontwikkelingen in AI kan de klant veel zelf. Daarvoor moet je wel digi-vaardig zijn. We kunnen veel leren van onze digi-vaardige klanten en onze niet of minder digi-vaardige klanten juist veel bieden. We willen nog dichter op onze klant kruipen. We hebben daarom een vierde strategische programmalijn toegevoegd die zich helemaal richt op de klant.
- We zien een toename van (deels) toegankelijke online content, online collecties (zoals de online bibliotheek en ABC), open leermiddelen, abonnementsplatforms (bv Spotify) met steeds meer eigen uitgaven, etc. Collectievorming in de keten zal hierdoor veranderen. We zullen steeds meer op vraag moeten gaan leveren, minder populaire titels en minder goed afgebakende en identificeerbare uitgaven. Snelheid van leveren zal daarbij nog meer aandacht krijgen. We zullen aansluiting moeten vinden bij mainstream uitgeef- en uitleenprocessen en technologieën.
- Aandacht voor LEAN, interne kennisdeling en multidisciplinair samenwerken werpen hun vruchten af in onze organisatie. Om dit nog verder te verankeren in onze organisatie hebben we ook onze kernwaarden hierop aangepast.

Dit alles heeft geleid tot onderstaande missie, visie en strategie. Hierin is alleen de missie ongewijzigd gebleven.

MISSIE

Wij werken aan een wereld waarin het vanzelfsprekend is dat informatie voor iedereen toegankelijk is. Wij geven informatie de vorm die je nodig hebt als 'zien' of lezen geen optie is. Zodat iedereen zichzelf kan informeren, zelfstandig kan leven en zichzelf kan redden.

Welkom in het Huis van Toegankelijkheid

Bij Dedicon zijn geen drempels, maar staat de deur open naar een wereld van mogelijkheden. Samen bouwen we aan een toekomst, waarin gelijkheid en toegankelijkheid de norm zijn. Daarom maken we tekst en beeld voor iedereen waarneembaar, bedienbaar en begrijpelijk. Met onderzoek, ontwikkeling, advies en productie helpen we onze partners om iedereen een complete, logische en zinvolle leeservaring te bieden. Zo worden scholen slimmer, bibliotheken boeiender en uitgevers succesvoller.

Kom verder!

VISIE

Dedicon is een wendbare organisatie die zorgt voor een gepersonaliseerd en vraaggestuurd aanbod van toegankelijke informatie aan blinden en slechtzienden. Daarbij maken we op een slimme manier toegankelijk wat nog niet toegankelijk is en wat blinden en slechtzienden zelf niet toegankelijk kunnen maken.

Kennisintensieve productieorganisatie

Dedicon verandert van een organisatie die alleen achteraf informatie toegankelijk maakt, naar een gespecialiseerde, kennisintensieve productieorganisatie die (mee)werkt aan toegankelijkheid aan de bron. De kennis- en productieonderdelen van Dedicon zijn daarbij onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het is belangrijk dat we weten hoe de klant informatie tot zich neemt en snappen wat de klant van ons nodig heeft. Of dat nou een toegankelijk product is, de kennis over hoe je dat product gebruikt of de kennis om een nog niet toegankelijke uitgave zelf toegankelijk te maken. Het is daarnaast belangrijk dat we de uitgeversprocessen goed kennen waardoor we gericht en beter kunnen adviseren over hoe zij hun producten toegankelijker kunnen maken en waardoor we naadloos kunnen aansluiten om complexe informatie achteraf nog toegankelijk te maken.



KERNWAARDEN

Kernwaarden zijn eigenschappen van een organisatie. Waarden of drijfveren die verklaren waarom je dingen doet. In 2024 hebben we nieuwe kernwaarden vastgesteld die passen bij onze organisatie en doelstellingen en de aanpak die we daarbij voor ogen hebben.

Praktisch slim

Dedicon heeft het vermogen om op een doeltreffende en efficiënte manier problemen op te lossen door gebruik te maken van slimme en realistische benaderingen. Dit betekent dat wij waarde hechten aan pragmatische oplossingen die werken in de (alledaagse) praktijk.

Wij zijn continu op zoek naar mogelijkheden om onze kennis te vergroten en vaardigheden te verbeteren. Zo kunnen we met ons gezond verstand, ervaring en innovatie processen samen verbeteren en uitdagingen aanpakken.

Open en uitnodigend

Bij Dedicon voelen medewerkers, vrijwilligers, klanten, opdrachtgevers en andere stakeholders zich welkom en gehoord. Wij zijn benaderbaar en staan open voor nieuwe perspectieven. Wij openen onze deuren om ideeën en meningen uit te wisselen met elkaar en anderen. Onze expertise over toegankelijk publiceren delen wij actief met onze stakeholders. We zijn daarbij transparant en eerlijk in onze communicatie.

Samenwerkend

Bij Dedicon werken we als één team samen om invulling te geven aan onze missie en visie: wij dragen bij aan een toegankelijke samenleving, waarbij iedereen toegang heeft tot informatie. Dit betekent dat we elkaar met elkaar in gesprek zijn, open communiceren en kennis en vaardigheden delen om het beste resultaat te behalen. We werken samen in een sfeer van vertrouwen, respect en collegialiteit, waarbij diverse perspectieven worden gewaardeerd.



huis van toegankelijkheid

KOM VERDER!

Dedicon

Onze klanten,
opdrachtgevers,
stakeholders
(intern, extern)

Praktisch slim

Wij zorgen voor
pragmatische,
slimme oplossingen

Zij voelen zich geholpen:

- Uitgevers worden succesvoller
- Scholen worden slimmer
- Bibliotheken worden boeiender

Open en uitnodigend

Wij delen onze kennis,
nemen barrières weg
en leren van onze
stakeholders

Zij voelen zich welkom
en gehoord. Zij leren
ons kennen als
experts.

Samenwerkend

Wij werken samen
om informatie
toegankelijk te
maken

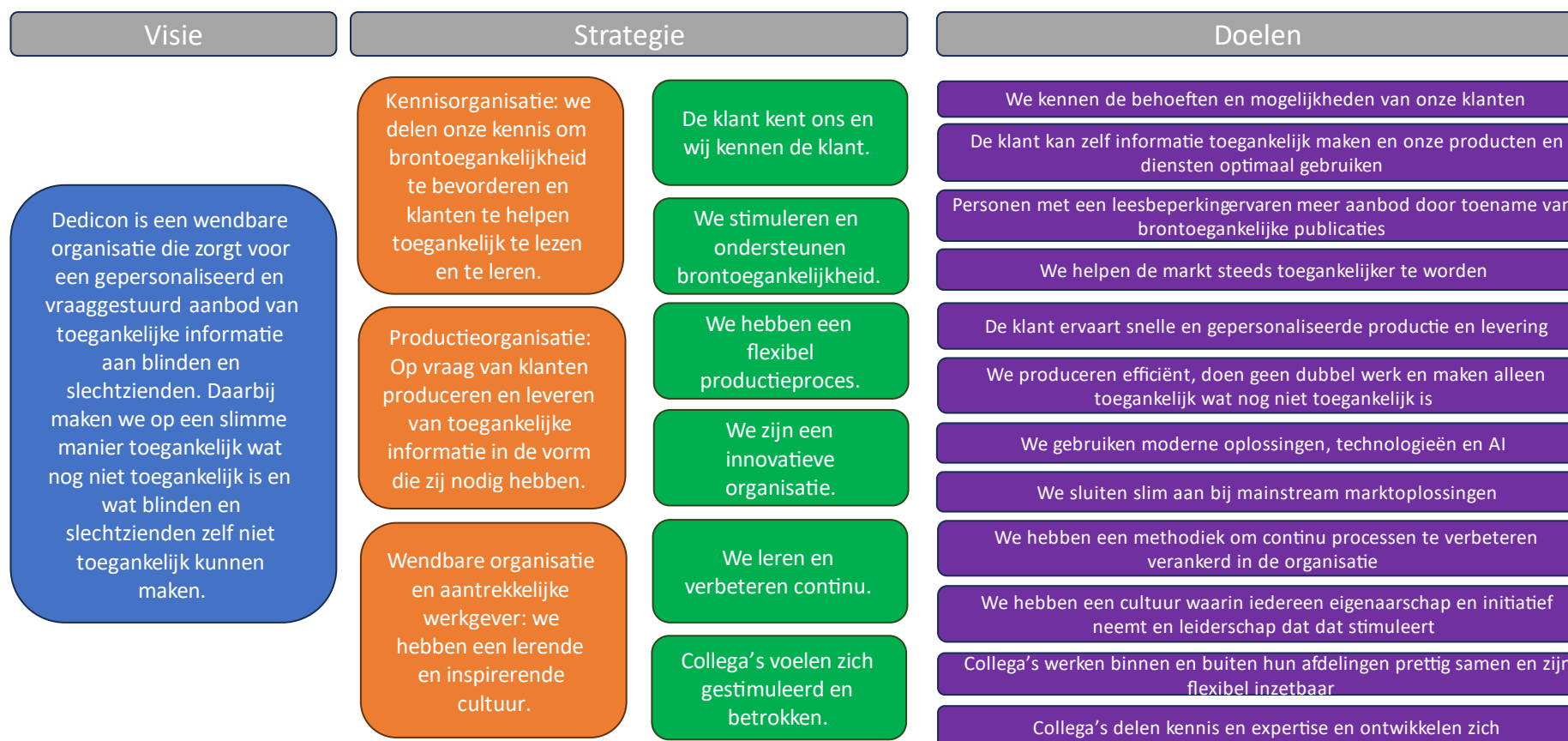
Zij worden slimmer en
krijgen de beste
oplossingen die
aansluiten bij hun
wensen.

STRATEGIE

Onze missie en visie vragen om een ambitieuze strategie en heldere toekomstgerichte keuzes. Vanuit dat besef hebben we drie strategische thema's geformuleerd: kennisorganisatie, productieorganisatie en wendbare organisatie. Om daar een succes van te maken, gaan we deze thema's organisatiebreed uitvoeren. Met álle medewerkers van Dedicon, want samen komen we verder!

Doelenboom strategie Dedicon

Missie: Wij werken aan een wereld waarin het vanzelfsprekend is dat informatie voor iedereen toegankelijk is.



Het eerste strategische thema (kennisorganisatie) is uitgewerkt in twee strategische lijnen die allebei vertalen naar een eigen programma met eigen doelen:

- We stimuleren en ondersteunen brontoegankelijkheid (Programma Columbus)
 - o Personen met een leesbeperking ervaren meer aanbod door toename van brontoegankelijke publicaties.
 - o We helpen de markt steeds toegankelijker te worden.
- De klant kent ons en wij kennen de klant (Programma Galileo)
 - o We kennen de behoeften en mogelijkheden van onze klanten.
 - o De klant kan zelf informatie toegankelijk maken en onze producten en diensten optimaal gebruiken.

Ook het tweede strategische thema (productieorganisatie) is uitgewerkt in twee strategische lijnen die vertalen naar een eigen programma met eigen doelen:

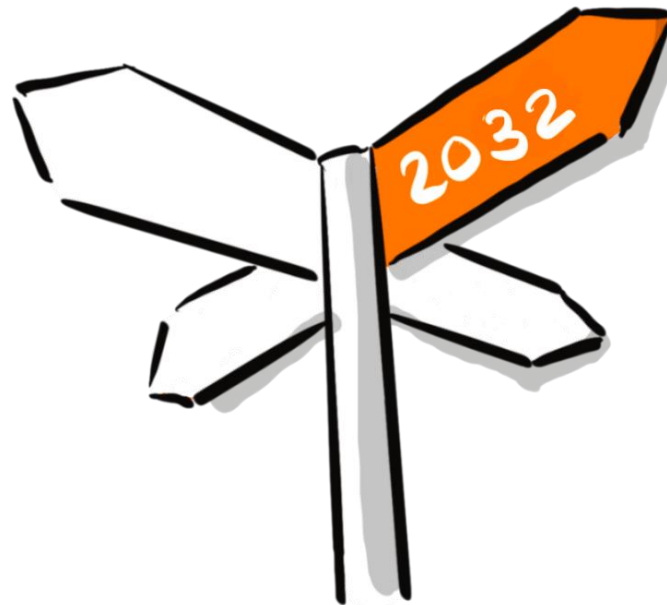
- We zijn een innovatieve organisatie (Programma Einstein)
 - o We gebruiken moderne oplossingen, technologieën en AI.
 - o We sluiten slim aan bij mainstream marktoplossingen.
- We hebben een flexibel productieproces (Programma Monet)
 - o De klant ervaart snelle en gepersonaliseerde productie en levering.
 - o We produceren efficiënt, doen geen dubbel werk en maken alleen toegankelijk wat nog niet toegankelijk is.

Het laatste strategische thema (wendbare organisatie en aantrekkelijke werkgever) vormt de basis voor het slagen van de vier programmalijnen. In de programmaboom wordt deze lijn daarom in de wortel getekend. Het kent geen eigen programma, maar wordt op verschillen de manier in onze organisatie gerealiseerd.

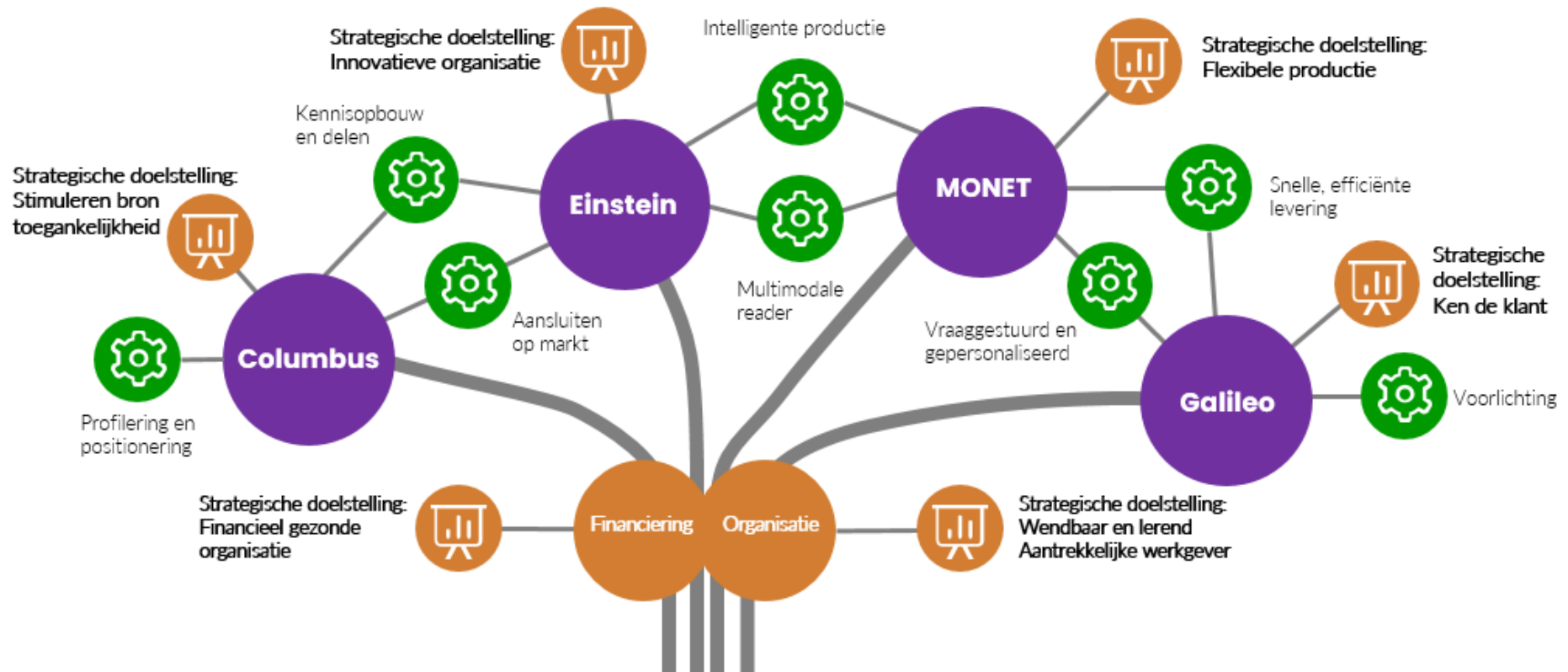
- We leren en verbeteren continu
 - o We hebben een methodiek om continu processen te verbeteren verankerd in de organisatie.
 - o We hebben een cultuur waarin iedereen eigenaarschap en initiatief neemt en leiderschap dat dat stimuleert.
- Collega's voelen zich gestimuleerd en betrokken
 - o Collega's werken binnen en buiten hun afdelingen prettig samen en zijn flexibel inzetbaar.
 - o Collega's delen kennis en expertise en ontwikkelen zich.

PROGRAMMA'S EN ACTIES

Gebaseerd op de strategische keuzes hebben we strategische meerjarige programma's opgesteld om onze ambities te realiseren. Hieronder beschrijven we per programma naar welke situatie we willen toegroeien en hoe we daar willen komen. Dat zullen we vervolgens jaarlijks vertalen in concrete en meetbare doelen en acties per jaar die we volgen in onze organisatie- en programma-obeya's en in afdelingsplannen. De activiteiten kunnen projectmatig worden gerealiseerd of via de reguliere lijnorganisatie worden opgepakt.



Programmalijnen 2026 Dedicon



Wij werken aan een wereld waarin het vanzelfsprekend is dat informatie voor iedereen toegankelijk is.

Dedicon is een wendbare organisatie die zorgt voor een gepersonaliseerd en vraaggestuurd aanbod van toegankelijke informatie aan blinden en slechtzienden. Daarbij maken we op een slimme manier toegankelijk wat nog niet toegankelijk is en wat blinden en slechtzienden zelf niet toegankelijk kunnen maken.



Galileo: De klant kent ons en wij kennen de klant

Huidige situatie:

We hebben een beperkt, periodiek beeld van de behoeften en tevredenheid van onze klanten op productniveau en klantenservice.

Het aanbod van Dedicon is ondanks alle voorlichting nog niet voldoende bekend bij de doelgroep.

Wij weten onvoldoende welke mogelijkheden de klant heeft om informatie zelf toegankelijk te maken.

Toekomstige situatie:

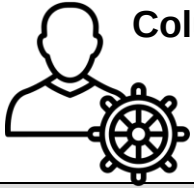
We kennen de behoeften en mogelijkheden van onze klanten en klantgroepen. We werken in co-creatie met personen met een leesbeperking en vertalen dit naar toegankelijke oplossingen.

De klant kan zelf informatie toegankelijk maken en onze producten en diensten optimaal gebruiken. We helpen de klant hierbij als dat nodig is.

Welke stappen zetten we richting deze toekomst:

- We doen samen met de klant onderzoek naar klanttevredenheid en behoeften, kwalitatief en kwantitatief.
- We doen samen met BPL klantonderzoek.
- We doen onderzoek naar potentiële nieuwe klanten binnen de doelgroep en hoe ze te bereiken.
- We vertalen klantbehoeften naar concrete oplossingen die we gaan realiseren.

- We intensiveren voorlichting naar klanten en hun omgeving
- We verwerven zelf kennis over het mainstream-aanbod (toegankelijke app's) en hulpmiddelen (bijv. screenreader).
- We geven voorlichting en adviseren klanten over mainstream-aanbod en hulpmiddelen in samenwerking met Visio en Bartimeus.



Columbus: We stimuleren en ondersteunen brontoegankelijkheid

Huidige situatie:

Uitgevers publiceren nog niet brontoegankelijk.

Uitgevers komen richting 28 juni 2025 EAA in beweging om kennis op te doen over toegankelijk publiceren.

Overheidsinformatie is nog onvoldoende toegankelijk.

Toekomstige situatie:

Personen met een leesbeperking ervaren meer aanbod door toename van brontoegankelijke publicaties.

We helpen de markt steeds toegankelijker te worden.

Welke stappen zetten we richting deze toekomst:

- We geven voorlichting, trainingen en hebben contact met uitgevers en overheden over kennis en vaardigheden over toegankelijk publiceren.
- We doen aan beïnvloeding en lobby om brontoegankelijke publicaties te stimuleren.
- We helpen de KB met onze kennis en kunde om een toegankelijke online bibliotheek te realiseren.
- We helpen uitgevers hun productieprocessen en producten toegankelijk te maken.



Einstein: We zijn een innovatieve organisatie

Huidige situatie:

We maken gebruik van eigen ontwikkelde productietools.

We maken nog zeer beperkt gebruik van slimme technologieën zoals AI in onze productie en bedrijfsvoering.

Onze doelgroep heeft een eigen dienstverlening, die los staat van de mainstream.

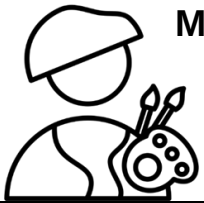
Toekomstige situatie:

We gebruiken moderne oplossingen, technologieën en AI. Medewerkers zijn gedreven in het continu toepassen hiervan in hun werk, waardoor deze passend ingezet worden in onze productie en bedrijfsvoering.

We sluiten slim aan bij mainstream marktoplossingen. Ons productieproces maakt gebruik van mainstream productietools. De dienstverlening aan onze doelgroep is gekoppeld aan de mainstream diensten.

Welke stappen zetten we richting deze toekomst:

- We experimenteren continu met nieuwe technologieën en passen deze snel toe in onze productie- en bedrijfsvoeringsprocessen als we ze daarmee kunnen versnellen of verbeteren.
- We investeren in kennis over gebruik van moderne technologieën en ondersteunen collega's in het toepassen hiervan binnen hun eigen werkprocessen.
- We richten de organisatieprocessen zo in dat we veilig gebruik maken van nieuwe technologieën.
- We werken samen met de KB en Passend Lezen om onze dienstverlening aan te laten sluiten op die van de online bibliotheek.
- We sluiten onze productieprocessen aan op die van de uitgevers.
- We verkennen mainstream readers en distributieplatforms en zorgen ervoor dat ook onze producten via deze kanalen gebruikt kunnen worden.



Monet: We hebben een flexibel productieproces

Huidige situatie:

Voor ieder product hebben we een eigen productielijn, met niet-toekomstbestendige productietools.

We herkennen niet of nauwelijks welke onderdelen van onze producties eerder toegankelijk zijn gemaakt, hierdoor doen we dubbel werk.

De klant heeft geen tot weinig keuze in maatwerk en personalisatie.

Toekomstige situatie:

De klant ervaart snelle en gepersonaliseerde productie en levering. De bestelmogelijkheden en onze achterliggende processen sluiten aan bij de behoefte van de klant.

We produceren efficiënt, doen geen dubbel werk en maken alleen toegankelijk wat nog niet toegankelijk is. We maken gebruik van toekomstbestendige productietools en medewerkers voelen zich daarmee ondersteund.

Welke stappen zetten we richting deze toekomst:

- We ontwikkelen een toekomstbestendige productielijn voor slim, efficiënt, flexibel en vraaggestuurd produceren.
- We richten ons productievolgsysteem zo in dat het aansluit op de nieuwe productielijn.
- We richten ons bestel- en distributieproces zo in dat we gepersonaliseerd uit kunnen leveren en betrekken onze ketenpartner Passend Lezen.
- We richten ons productieproces zo in dat iedere productie zoveel mogelijk vanuit dezelfde basis start en we onze verrijkingen voor toegankelijkheid apart opslaan en eenvoudig terug kunnen vinden.
- We pakken de ontwikkeling en invoering van de nieuwe productlijn stapsgewijs aan, we ontwikkelen tools waarmee we medewerkers optimaal ondersteunen en betrekken onze medewerkers bij het ontwerp, tussentijds testen en de gefaseerde invoering.



Wendbare organisatie: We zijn een aantrekkelijke werkgever

Huidige situatie:

We hebben de eerste stappen gezet om een cultuur van continu verbeteren te bereiken waarbij we gebruik maken van technieken uit LEAN en OBEYA. Medewerkers ervaren een top-down organisatie en een gebrek aan samenwerking tussen afdelingen. De cultuur kenmerkt zich als naar binnen gericht.

Toekomstige situatie:

We hebben een methodiek om continu processen te verbeteren verankerd in de organisatie. Een deel van de collega's heeft zich verder geschoold in LEAN en iedereen voelt zich uitgenodigd dit toe te passen op het eigen werk.

We hebben een cultuur waarin iedereen eigenaarschap en initiatief neemt en leiderschap dat dat stimuleert.

Onze collega's werken binnen en buiten hun afdelingen prettig samen en zijn flexibel inzetbaar. We werken regelmatig multidisciplinair. Onze cultuur kenmerkt zich als open en uitnodigend, zowel naar binnen als naar buiten.

We delen kennis, kennen elkaars werk en blijven ons ontwikkelen.

Welke stappen zetten we richting deze toekomst:

- We richten ons opleidingsbeleid op LEAN, leiderschap, en kennisontwikkeling ten behoeve van onze strategische doelen.
- We werken de doorvertaling van de LEAN en OBEYA aanpak naar de afdelingen verder uit in een concrete en gedragen aanpak die uitnodigt tot initiatief en eigenaarschap.
- We werken multidisciplinair samen in programma's en in kennisteams rond onze producten, klanten en nieuwe technologieën.
- We nemen concrete stappen om de organisatiecultuur en -structuur goed te laten aansluiten bij onze klantgerichte, gespecialiseerde kennis- en productieorganisatie.

FINANCIEEL

Juridische structuur

Bij Dedicon werken we vanuit een stichting en een Besloten Vennootschap. Stichting Dedicon is 100% aandeelhouder van Dedicon BV. Vanuit de stichting verrichten we onze primaire taken met de subsidies die we ontvangen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Koninklijke Bibliotheek. Daarnaast vinden hier binnen de programma's alle activiteiten plaats op het gebied van innovatie, onderzoek en ontwikkeling om de primaire taken van de stichting te vernieuwen en te verbeteren. Dedicon is afhankelijk van subsidies en bijdragen om haar activiteiten uit te voeren. De stichting heeft geen winstoogmerk en heeft een ANBI-status.

Vanuit Dedicon BV voeren we activiteiten uit die niet worden gesubsidieerd en aanvullend zijn op het werk van de stichting en die passen bij de maatschappelijke missie van Dedicon. Wij zien namelijk een bredere maatschappelijke rol voor Dedicon in het toegankelijk maken van informatie voor onze doelgroep, naast de kerntaken voor OCW en de KB. Hierbij worden alleen opdrachten aangenomen, waarbij de informatie voor mensen met een leesbeperking van noodzaak is om mee te kunnen doen in de maatschappij. Het gaat daarbij onder meer om het toegankelijk maken van examens en toetsen in het onderwijs, magazines van organisaties en bedrijven en tekst en beeld van organisaties met een publieke functie, zoals bijvoorbeeld gemeenten, openbaar vervoerbedrijven en musea.

De activiteiten van Stichting Dedicon en Dedicon BV zijn strikt en transparant van elkaar gescheiden. Het streven is om de activiteiten die vanuit de BV worden uitgevoerd kostendekkend te laten zijn. Eventueel behaalde winst op deze activiteiten vloeit in zijn geheel terug naar de stichting ter ondersteuning van de continuïteit van haar activiteiten.

Beheer van vermogen

De financiën worden zorgvuldig beheerd en de jaarrekening wordt gecontroleerd door een onafhankelijke accountant en gepubliceerd op de website. Jaarlijks wordt er tevens een financieel verslag opgesteld ter verantwoording van de ontvangen subsidies van OCW en KB.

Het besteedbare vermogen van Dedicon wordt alleen aangehouden op spaarrekeningen die vrij opneembaar zijn. De algemene reserve is opgebouwd uit de jaarlijkse resultaten. Over dit deel kan de stichting vrijelijk beschikken en aanwenden voor het doel waarvoor de organisatie is opgericht. De bestemmingsreserves zijn ontstaan door overschotten op subsidie en voor de besteding hiervan is instemming van de betreffende subsidieverstrekkers noodzakelijk.

Meerjarenbegroting

In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting 2025-2027 opgenomen (bedragen x miljoen).

Bij de raming van de subsidies gaan we voor de KB subsidie uit van jaarlijks loon- en prijsindexatie. Bij de OCW subsidie kunnen we hier niet vanuit gaan.

	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting
	2024	2025	2026	2027
Subsidie KB	7,9	8,1	8,5	8,7
Subsidie OCW	5,0	5,2	5,2	5,1
Overige baten	0,7	0,6	0,6	0,6
Totale baten	13,6	13,9	14,3	14,4
Personele lasten	8,5	9,2	9,8	10,0
Inhuurlasten	2,4	2,0	2,2	1,9
Overige bedrijfslasten	2,2	2,6	2,4	2,5
Afschrijvingslasten	0,2	0,3	0,2	0,2
Totaal lasten	13,3	14,1	14,6	14,6
Exploitatieresultaat	0,3	-0,2	-0,3	-0,2

BIJLAGE: RESULTATEN AFGELOPEN JAREN

Hieronder staan per segment de belangrijkste resultaten en lessen die de bijstelling van de strategie zoals verwoord in dit beleidsplan mede hebben geïnspireerd.

Klant

De klant staat bij Dedicon centraal. Onze focus ligt nog steeds op de productie en distributie van toegankelijke leesvormen voor mensen met een leesbeperking. Om onze producten nog beter af te stemmen op de klant zoeken we de klant actief op. Daarnaast zijn we in de afgelopen jaren de uitgever ook nadrukkelijk als klant gaan zien. Om toegankelijkheid aan de bron te stimuleren willen we onze kennis over toegankelijk publiceren delen met uitgevers.

Wat hebben we bereikt?

- De braille-collectie van Passend Lezen is sinds een aantal maanden ook beschikbaar als Elektronisch boek. Elektronische boeken zijn digitale bestanden van boeken die je kunt lezen via de app of de Online Player. Je kunt lettertype en lettergrootte aanpassen aan jouw voorkeur, je kunt het boek laten voorlezen door een computerstem of je kunt lezen via de brailleleesregel.
- We hebben een productiestraat ontwikkeld waarmee we gesproken tijdschriften kunnen aanvullen met artikelen die door een computerstem zijn voorgelezen. In 2024 zijn we gestart met Readers Digest.
- Naast tactiele tekeningen hebben we voor het onderwijs nu ook contrasttekeningen. Speciaal voor leerlingen die werken met vergrotingen en waarvoor de afbeelding in het boek qua kleur en contrast niet goed toegankelijk zijn.
- Er is veel onderzoek en ontwikkeling gedaan op tactiele producten. Samen met Kadaster en andere partners hebben we een methode ontwikkeld om Kadaster-kaarten eenvoudig om te zetten naar voelbare kaarten. In een Europees project hebben we richtlijnen en voorbeeldboeken ontwikkeld voor voelbare tekeningen waarmee je concepten kunt uitleggen. Samen met Visio ontwikkelen we een tactiele atlas van de wereld voor het onderwijs. We zijn gestart met kaarten van Nederland.
- We hebben veel kennis uitgewisseld met onze klanten. Onder de overkoepelende term “blikopeners” zijn we op pad gegaan. Zo hebben we workshops georganiseerd en kickstartdagen voor het onderwijs, zijn we aangesloten bij AOB-overleggen, hebben we scholen bezocht, en feedback gekregen van onze Club Orange.
- In het programma Columbus (toegankelijk publiceren aan de bron) stimuleren we toegankelijk publiceren door uitgevers en gaan we op zoek naar onze nieuwe rol in een wereld waarin informatie steeds toegankelijker is. In verschillende hackathons en pilot projecten hebben we onze kennis gedeeld met uitgeverijen en veel kennis opgedaan over hun productieprocessen. We hebben trainingen over

toegankelijkheid ontwikkeld en gegeven, zelfs internationaal onder de vlag van het Europese project APACE waarin we deelnemen. We hebben al onze kennis en publicaties verzameld op dedicon.nl in een speciale kennisbank voor uitgevers.

- Op ons initiatief is de Ronde Tafel toegankelijk publiceren nieuw leven ingeblazen, waarin de verschillende stakeholders afstemming zoeken en nog openstaande issues adresseren.
- Na onze lobby zijn er Kamervragen gesteld over de achterblijvende toegankelijkheid van digitale leermiddelen.

Wat hebben we geleerd?

- Het aantal klanten en bestellingen in de doelgroep blinden en slechtzienden is stabiel. Recente cijfers voorspellen dat het aantal blinde en slechtziende mensen in Nederland zal groeien van 300.000 nu naar +400.000 tussen 2040 en 2050. Heeft een groot deel een ouderdoms oogaandoening (80+) en een deel myopie (40+).
- Digitaal vaardige leerlingen en jongeren maken al volop gebruik van AI voor toegankelijk lezen. Snelheid van leveren wordt in toenemende mate belangrijk.
- Na de school- en studieperiode wordt weinig gebruik gemaakt van de dienstverlening van Educatief (t.b.v. een leven lang leren). Deze mogelijkheid is vaak onbekend. De oudere klant heeft meer ondersteuning nodig in het leren gebruiken van onze producten.
- Uitgevers acteren zeer afwachtend op de nieuwe toegankelijkheidswetgeving, met name omdat nog niet helder is hoe en waarop gehandhaafd gaat worden. Er is daardoor wel toegenomen interesse voor het onderwerp toegankelijkheid, maar geen run op trainingen en expertise.
- Nog nauwer aansluiten op de processen, bestanden, technologieën, etc. van uitgevers biedt kansen voor een nog efficiënter productieproces en verbeterde aansluiting op de wensen van de klant.

Stakeholders

Naast onze klanten en medewerkers hebben we een aantal stakeholders die een belangrijke invloed hebben op onze strategie. We denken dan vooral aan onze subsidieverstrekkers het ministerie van OCW en de Koninklijke Bibliotheek, onze ketenpartners Passend Lezen en de CBB en onze internationale zusterorganisaties.

Wat hebben we bereikt?

- Samen met de onze ketenpartners hebben we in een aantal sessies de belangrijkste ontwikkelingen en strategische lijnen vastgesteld voor de thema's doelgroep, collectie, AI en expertise breder inzetten. De resultaten hiervan hebben we gedeeld met de KB en vormen input voor de beleidsbepaling van de KB.

- Samen met onze ketenpartners en de KB proberen we in een aantal sessies een toekomstvisie voor aangepast lezen te formuleren die de basis zal vormen voor het nieuwe beleidskader Aangepast Lezen van de KB. Het huidige beleidskader loopt t/m 2026. De sessies worden in 2025 afgerond. Daarnaast hebben we een accountplan gemaakt met daarin concrete acties voor onszelf om de KB zo goed mogelijk te voorzien van input voor het beleidskader.
- Samen met de KB zijn we met de Mediafederatie een vernieuwde regeling toegankelijk lectuur voor mensen met een leesbeperking 2025-2027 overeengekomen.
- Samen met IFLA LPD, BPL en KB hebben we in 2023 de IFLA satellite Let's Work Together georganiseerd. Hierin hadden we aandacht voor (nieuwe) samenwerkingen voor een toegankelijke bibliotheekvoorziening als er steeds meer publicaties al toegankelijk op de markt verschijnen.
- OCW heeft tegen eerdere berichten in toch weer geld vrijgemaakt voor een (tijdelijke) dienstverlening voor dyslectische leerlingen en deze opdracht aan ons gegund.
- Samen met het Daisy consortium zijn we een project gestart om vereisten voor een toegankelijke EPUB reader vast te stellen die aansluit bij onze wens om gepersonaliseerd te kunnen lezen. Door internationaal de samenwerking te zoeken denken we leveranciers van apps en readers te kunnen motiveren te gaan voldoen aan deze vereisten.

Wat hebben we geleerd?

- We zitten met onze ketenpartner Passend Lezen en de KB goed op één lijn voor wat betreft een strategie waarbij we steeds beter gaan aansluiten op een markt die toegankelijker wordt zonder de belangen van de (kwetsbare) klant uit het oog te verliezen.
- Ook in het actief de dialoog aangaan met uitgeverijen over nieuwe vormen van samenwerking nu brontoegankelijkheid toeneemt loopt Dedicon voorop in vergelijking met andere bibliotheken en productieorganisaties.
- Zowel OCW als KB voorzien voor de komende jaren geen grote wijzigingen in voorwaarden of subsidiëring.
- De jarenlange lobby die is gevoerd door belangenverenigingen en mede ondersteund door ons voor toegankelijke schoolboeken voor dyslectische leerlingen heeft uiteindelijk z'n vruchten afgeworpen.

Organisatie

Onze visie op de toekomst waarin Dedicon een kleinere, nog meer gespecialiseerde kennis- en productieorganisatie is die flexibel en slim aansluit op de markt en technologie vergt ook veel van onze mensen. Als we de klant gepersonaliseerd willen kunnen bedienen, moeten we de klant nog beter leren kennen en kunnen informeren. Dat betekent iets voor de klantkant van onze organisatie. Als we kennis extern willen delen,

moeten we mensen daarin trainen. En slim gebruik maken van technologie en van wat al toegankelijk is vergt een andere werkwijze van de productie en ook van de IT organisatie.

Wat hebben we bereikt?

- Een andere manier van werken vergt ook een andere manier van aansturen. Na consultatie van bureau Leeuwendaal, de OR én de RvT hebben we een toekomstbestendige structuur van directie en MT gerealiseerd.² Belangrijkste doelstellingen daarvan zijn het versterken van de klantafdelingen en het bevorderen van samenwerking tussen afdelingen en met name het versterken van de samenwerking tussen productie en IT. Recente evaluatie wijst uit dat we op deze terreinen progressie maken.
- Om nog meer koers te kunnen houden op de realisatie van de strategie en flexibel te kunnen inspelen op veranderingen zijn we gestart met programmamanagement en Obeya. De strategische organisatiedoelstellingen zijn op afdelingsniveau vertaald. Door middel van weekstarts wordt hierop gestuurd.
- We hebben in een training LEAN met alle managers aandacht besteed aan welke vormen van leiderschap van ons nodig zijn om de strategie te doen slagen, welk gedrag van ons en andere medewerkers nodig is en daarvoor vervolgacties bepaald.
- Om samenwerking, flexibele inzetbaarheid en kennis te bevorderen zijn we gestart met het intern organiseren van kennissessies over onze producten. De kennissessies worden voorbereid en gepresenteerd door multidisciplinaire teams waarin personen uit het volledige proces van klant tot klant vertegenwoordigd zijn.
- Om nog beter grip te krijgen op de wendbaarheid van onze organisatie en de inzet van medewerkers zijn we gestart met de invoering van strategische personeelsplanning als tool.

Wat hebben we geleerd?

- Ondanks dat we door omstandigheden nog niet op volle kracht zijn plukt de organisatie al de vruchten van de nieuwe samenstelling van het MT en bijkomende verantwoordelijkheden.
- De investering in kennisdeling en multidisciplinaire samenwerkingsvormen wordt gewaardeerd door medewerkers.
- Er is veel ontwikkelpotentieel in de organisatie (47% vd medewerkers). Anderzijds gaan minimaal 20 medewerkers binnen 5 jaar met pensioen waardoor veel kennis en ervaring verdwijnt.

² Zie het [jaarverslag 2024](#) voor het gewijzigde organigram.

Productie en distributie

Naast het realiseren van onze reguliere reproductie- en distributievraag willen we de organisatie ombuigen. In het programma MONET realiseren we stapsgewijs een nieuw productieproces dat beter aansluit op (deels) toegankelijke uitgeversmaterialen en waarmee we vanuit één bron meerdere gepersonaliseerde leesvormen kunnen leveren.

Wat hebben we bereikt?

- We hebben aan de klantvraag voldaan voor zowel OCW als KB producties en leveringen.
- Binnen MONET zijn de eerste concrete resultaten geboekt in het realiseren van een nieuw productieproces. De specificaties voor het nieuwe basisbestand (MONET XML) zijn vastgesteld, instructies zijn opgeleverd en in India zijn de eerste testbestanden gemaakt. Er is een productieproces ingericht voor AudioTekstboeken. Er is een proof-of-concept opgeleverd voor een editor waarmee beeldbeschrijvingen kunnen worden gemaakt. Met deze PoC wordt ook gewerkt binnen productie. En als laatste is gestart met de implementatie van workflows voor het AudioTekstBoek.
- In een verbeterteam hebben collega's van verschillende afdelingen samengewerkt om de doorlooptijd van edutekstbestanden, braille en epub te verkorten. We verwachten de effecten hiervan in 2025 te zien.
- De productieprocessen voor boeken bij Audio in Grave zijn meer in lijn gebracht met die in Rijswijk.
- We hebben een tool opgeleverd en in gebruik genomen voor het digitaal editen van kranten en tijdschriften.
- Nieuwe printer (braillebox) aangeschaft die maatwerk en gepersonaliseerde producties beter ondersteunt dan de grote braille printers die zeer geschikt zijn voor bulkproductie.

Wat hebben we geleerd?

- Bij OCW zien we een gestage daling in de vraag vanuit de dyslectische klant en de vraag naar audio en in mindere mate geprint braille. De overige (re)producties zijn stabiel ook voor de klant van Passend Lezen. Door de introductie van elektronische boeken kan ook daar de vraag naar geprint braille gaan dalen.
- Bij OCW zagen we in 2024 een overall daling in de vraag. Die kan verklaard worden door de op handen zijnde invoering van een nieuw curriculum vanaf 2025. Scholen wordt geadviseerd nu geen nieuwe aanschaffen te doen.
- De consument gaat steeds meer digitaal lezen. Een deel daarvan zal al toegankelijk zijn voor onze klant. Aansluiting bij mainstream ontwikkelingen wordt daarmee belangrijker. O.a.:

- Uit de data van CB blijkt dat de omzet van gedistribueerde e- en luisterboeken via abonnementen blijft groeien, met 21% volgens een eerste inschatting voor 2024. Daarmee is de omzet via commerciële abonnementen wederom groter dan de omzet e- en luisterboekverkoop buiten abonnementsdiensten om. Het omzetaandeel bedraagt bijna 55%. (bron: CPNB)
- In 2024 werden er in totaal 8,4 miljoen digitale uitleningen gedaan via de online Bibliotheek, waarvan 5,8 miljoen e-boeken en 2,6 miljoen luisterboeken. Daarmee stijgt zowel het aantal e-boekuitleningen (met ongeveer 5%) als het aantal digitale luisterboekuitleningen (met ongeveer 14%) ten opzichte van 2023. (bron: CPNB)
- Er is een duidelijk toename van open digitaal leermateriaal in het onderwijs. OCW stimuleert deze ontwikkeling met subsidie (Impuls open leermateriaal).

Technologie

De technologische ontwikkelingen gaan momenteel razendsnel. Dat brengt kansen en bedreigingen voor onze klant en voor onze organisatie. De verschuiving naar steeds meer digitaal produceren, leveren en werken en steeds meer inzet van de nieuwste technologieën vraagt om nog meer aandacht voor de veiligheid van onze gegevens en diensten.

Wat hebben we bereikt?

- We hebben breed geëxperimenteerd met de zich steeds ontwikkelende mogelijkheden van kunstmatige intelligentie, van het maken van computerstemmen op basis van de stemmen van onze lezers, tot het automatisch omzetten van complexe wiskundige notaties.
- We zetten automatische beeldherkenning in voor het detecteren van afbeeldingen die we al eerder toegankelijk hebben gemaakt. We zetten automatische beeldbeschrijving in om ons eigen proces te ondersteunen en versnellen. We zetten de AI stemmen van Google in voor het voorlezen van (delen van) tijdschriften.
- We hebben het AI beleid voor onze organisatie ontwikkeld. We hebben een AI richtlijn opgesteld voor alle medewerkers en werken aan AI geletterdheid, o.a. door alle medewerkers de Nationale AI cursus te laten volgen.
- We hebben informatiebeveiliging (IB) een impuls gegeven met het aanstellen van een Information Security Officer, een strengere beveiliging van de toegang tot het kantoor netwerk, het opleveren van een nieuw IB-beleidsplan en het laten uitvoeren van een externe audit op het examennetwerk, waarvan we de bevindingen hebben doorgevoerd.

Wat hebben we geleerd?

- De ontwikkelingen in (generatieve) AI gaan nog sneller dan we twee jaar geleden gedacht hadden. Met name automatische beeldbeschrijving en tekst-naar-spraak.

- Door de ontwikkelingen in AI kunnen onze klanten zelfstandig informatie toegankelijk maken waar dat voorheen veel moeilijker of onmogelijk was.
- Door de ontwikkelingen in AI is het voor uitgevers veel goedkoper geworden om audioboeken (in meerdere talen) te produceren, ook de markt wordt daarmee toegankelijker.
- Mede door (geo)politieke ontwikkelingen nemen de zorgen over de veiligheid van onze digitale dienstverlening toe.

