Bouwen aan een klantgerichte bibliotheek

Visie & Handreiking voor het werken vanuit klantinzicht



Oktober 2026

probiblio.nl

Inhoud

Aanleiding	3
Deel 1: Visie en overtuiging	**4**
1. De waarde van jouw klant	4
2. Luisteren als strategie	5
3. Leren luisteren	7
Deel 2: Van visie naar praktijk	**8**
4. Leiderschap en organisatie	8
4.1 Visie als kompas	8
4.2 Van visie naar plan	9
4.3 Draagvlak en betrokkenheid	10
4.4 Samenspel tussen afdelingen	10
4.5 Centrale regie op klantbeleving	11
4.6 Analysevaardigheden	11
5. Data en processen	12
5.1 Een dataregisseur als spil in het geheel	12
5.2 Inzicht in beschikbare data	13
5.3 Juiste klantdata beschikbaar	13
5.4 Datakwaliteit op orde	14
5.5 Vertrouwen als fundament	14
5.6 Heldere definities van klantdata	15
5.7 Een goed CRM-systeem	15
5.8 Koppeling tussen systemen	15
5.9 Kennis van de systemen	16
6. Aan de slag	17
Samenvatting	18

Aanleiding



Bibliotheken willen stappen zetten in klantgericht en data-geïnformeerd werden, maar lopen daarbij tegen diverse uitdagingen aan. Genoemd zijn:

- het gebrek aan een toekomstgerichte visie op klantgericht en/of data-geïnformeerd werken
- gebrek aan eigenaarschap en beleggen van verantwoordelijkheden;
- een versnipperd klantbeeld, omdat data, processen en systemen niet goed op elkaar aansluiten;
- een gebrek aan expertise om de beschikbare data te interpreteren en vertalen naar concrete acties of verbeterpunten.

Met dit document delen we onze visie op het belang van klantgericht en data-geïnformeerd werken. Vervolgens geven we een praktisch overzicht dat bibliotheken kunnen gebruiken als stappenplan om van visie naar praktijk te komen. Voor de opstellen van deze handreiking is input vanuit verschillende bibliotheken opgehaald.

Eigen aanpak per bibliotheek

Deze handreiking is zowel voor grotere als kleinere bibliotheken relevant en benoemt de relevante bouwstenen en mogelijke stappen. De keuze over aan welke knoppen een bibliotheek eerst gaat draaien en welke doorlooptijd realistisch is, verschilt en bepaalt de bibliotheek zelf (desgewenst in overleg met adviseurs van Probiblio). Een bibliotheek kan zo klein beginnen en gestaag bouwen.

In dit stuk gebruiken we de overkoepelende term ‘klanten’, hieronder vallen zowel de leden als deelnemers aan activiteiten en bezoekers. B2B-relaties, zoals partners, vallen hier niet onder.

Deel 1: Visie en overtuiging



1. De waarde van jouw klant

Van 4 miljoen abonnees naar 8 miljoen verbonden gebruikers. Het is een belangrijk doel van de sector, en daarom is het ook een pijler onder het convenant en de netwerkagenda. We bereiken dit door de versterking van de maatschappelijke rol van de bibliotheek.

Het bibliotheekwerk is divers: er zijn bibliotheken die focussen op hun collectie. Sommige biebs hebben een voorliefde voor educatie, veel energie gaat vaak zitten in de transformatie naar de vijf kerntaken uit de Wsob. Er zijn bibliotheken die veel doen aan het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden, van het mitigeren van risico's en het aansluiten bij regelgeving. Maar er is slechts één element dat het succes van jouw bibliotheek maakt of breekt en dat is de *waardering door jouw klant*.

Want zonder klanten geen bibliotheek. Zonder hun vertrouwen, geen leden. Zonder hun enthousiasme geen mond-tot-mondreclame en dus geen ambassadeurs. Klantgericht ondernemen is geen zachte benadering, het is keiharde noodzaak.

In een tijd waarin digitalisering razendsnel gaat en de mensen hunkeren naar verbinding en zingeving, weet de bibliotheek zich opnieuw uit te vinden. Niet door alleen te focussen op het uitlenen van boeken, maar door haar deuren wijd open te zetten voor de samenleving, midden in de maatschappij. Door actief te luisteren naar wat leeft in de wijk. Door in te spelen op maatschappelijke thema's. Door programma's aan te bieden die raken, verrijken en verbinden.

Dát is klantgericht ondernemen in de bieb. Geen standaard aanbod vanuit een ivoren toren, maar een flexibele, nieuwsgierige en betrokken houding: wat heeft onze gemeenschap nodig en hoe kunnen wij daarop inspelen?

En wat er dan gebeurt: mensen voelen zich gezien. Ze komen terug. Ze nemen anderen mee. Ze veranderen van bezoekers in betrokken

deelnemers. Hier manifesteert zich jouw maatschappelijke relevantie.

Maatschappelijke programmering is geen ‘extraatje’. Het is de kern van klantgericht ondernemen in de culturele sector. Het is hoe de bibliotheek haar bestaansrecht verstevigt. Hoe ze laat zien dat ze méér is dan stenen, planken en papier – ze is een plek van betekenis.

Dus laten we een bibliotheek bouwen rond mensen. Rond echte behoeften, echte relaties, échte waarde. Met leden, bezoekers en partners. Want in een wereld vol snelle prikkels is er niets waardevoller *dan een plek die écht luistert*.

2. Luisteren als strategie

Luisteren lijkt misschien vanzelfsprekend. Iedere bibliotheek luistert immers naar haar bezoekers. Toch is er een wezenlijk verschil tussen luisteren als dagelijkse vaardigheid en luisteren als strategie. Want als de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek het vertrekpunt is, dan wordt het begrijpen van de mensen waarvoor zij werkt geen bijzaak meer, maar een voorwaarde om die opdracht goed te kunnen vervullen.

Dat vraagt om een organisatie die voortdurend nieuwsgierig is naar haar omgeving. Niet alleen naar de mensen die de bibliotheek al weten te vinden, maar juist ook naar de inwoners die minder zichtbaar zijn. Welke vragen leven er in de samenleving? Welke behoeften ervaren verschillende groepen? Waar kan de bibliotheek werkelijk het verschil maken? En minstens zo belangrijk: waar denkt de bibliotheek van betekenis te kunnen zijn, terwijl inwoners dat misschien heel anders ervaren?

Dit zijn geen vragen die één keer per vier jaar bij het opstellen van een beleidsplan worden beantwoord. Ze verdienen een vaste plaats in het dagelijks handelen van de bibliotheek. De samenleving verandert voortdurend. Nieuwe generaties groeien op, maatschappelijke vraagstukken verschuiven en verwachtingen van inwoners ontwikkelen zich. Een bibliotheek die relevant wil blijven, zal zich daarom steeds opnieuw moeten afvragen of zij nog aansluit bij de wereld om haar heen.

Luisteren is daarmee geen activiteit, maar een strategische keuze. Het is de manier waarop de bibliotheek onderzoekt of haar missie nog aansluit bij de werkelijkheid van de mensen waarvoor zij bestaat. Dat luisteren gebeurt natuurlijk in de eerste plaats in het directe contact tussen medewerkers en inwoners. In gesprekken aan de balie, tijdens activiteiten, in contacten met scholen, maatschappelijke organisaties en gemeenten ontstaan inzichten die voor de bibliotheek van grote waarde zijn. Die menselijke ontmoeting blijft de kern van het bibliotheekwerk.

Tegelijkertijd beschikt de bibliotheek vandaag over veel meer bronnen waaruit zij kan leren. Klantonderzoeken, gebruiksgegevens, evaluaties, websitebezoek, nieuwsbrieven en andere registraties laten zien hoe inwoners gebruikmaken van de bibliotheek en hoe dat gebruik zich ontwikkelt. Deze gegevens vormen geen vervanging van het gesprek met de klant, maar een waardevolle aanvulling daarop. Zij helpen patronen zichtbaar te maken die in individuele gesprekken vaak verborgen blijven.

Daarmee komen we bij een belangrijk onderscheid. Gegevens zijn nog geen informatie. Een lijst met uitleningen, bezoekersaantallen of geopende nieuwsbrieven vertelt op zichzelf weinig. Pas wanneer die gegevens worden bezien in het licht van de vragen die de bibliotheek wil beantwoorden, krijgen zij betekenis. Daarom vatten wij dat samen in een eenvoudige formule:

Data + betekenis = informatie.

Die betekenis ontstaat niet in een computersysteem. Zij ontstaat doordat de bibliotheek haar gegevens verbindt met haar eigen missie. Welke betekenis willen wij hebben voor onze gemeenschap? Welke inwoners bereiken wij goed? Welke groepen blijven achter? Welke activiteiten dragen werkelijk bij aan onze maatschappelijke opdracht? Pas

wanneer gegevens helpen om dit soort vragen te beantwoorden, worden zij waardevol voor de organisatie.

Dat betekent ook dat data-geïnformeerd werken geen doel op zichzelf is. Het gaat niet om het verzamelen van zoveel mogelijk gegevens of het bouwen van steeds uitgebreidere dashboards. Het gaat erom dat de bibliotheek beter leert begrijpen welke betekenis zij heeft voor haar inwoners en hoe zij die betekenis verder kan vergroten. De kwaliteit van de informatie wordt uiteindelijk niet bepaald door de hoeveelheid data, maar door de kwaliteit van de vragen die de bibliotheek zichzelf stelt.

Luisteren is daarmee geen onderwerp naast de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek. Het is een manier om die opdracht steeds opnieuw inhoud te geven. Een bibliotheek die goed luistert, ontwikkelt niet alleen meer kennis over haar klanten, maar leert ook scherper zien waar zij werkelijk van betekenis kan zijn. Juist daardoor kan zij betere keuzes maken en haar maatschappelijke opdracht steeds beter vervullen.

De vraag is vervolgens hoe een bibliotheek dat luisteren organiseert. Hoe zorg je ervoor dat inzichten niet toevallig ontstaan, maar een vaste plaats krijgen in de manier waarop de organisatie werkt? Dat vraagt om leiderschap, samenwerking en een organisatie die leert om informatie om te zetten in betere keuzes. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.



3. Leren luisteren

De meeste bibliotheken beschikken inmiddels over veel informatie over hun klanten. Er zijn uitleencijfers, bezoekersaantallen, CRM-gegevens, evaluaties, klantonderzoeken en de dagelijkse ervaringen van medewerkers. Toch betekent dat nog niet automatisch dat klantinzichten ook richting geven aan keuzes.

Dat is ook niet vreemd. Luisteren is geen instrument dat je invoert, maar een manier van werken die zich stap voor stap ontwikkelt. Bibliotheken groeien daarin ieder vanuit hun eigen uitgangssituatie. Sommige organisaties zetten hun eerste stappen met klantonderzoek of een CRM-systeem. Andere gebruiken klantinzichten al actief bij het ontwikkelen van activiteiten of het maken van beleidskeuzes. Weer andere bibliotheken zijn zover dat klantinzichten een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de manier waarop de organisatie denkt en werkt.

Die ontwikkeling verloopt meestal niet in grote sprongen, maar in opeenvolgende fasen. Elke fase bouwt voort op de vorige. Naarmate een organisatie verder komt, verschuift de aandacht van het verzamelen van gegevens naar het gebruiken van inzichten. Klantdata krijgen dan pas echt betekenis: niet omdat er meer data beschikbaar zijn, maar omdat zij steeds vaker een rol spelen in gesprekken, keuzes en prioriteiten.

Het ontwikkelpad is geen meetlat en ook geen beoordelingsinstrument. Bibliotheken hoeven niet allemaal dezelfde route of hetzelfde tempo te volgen. Wel helpt het model om met elkaar het gesprek te voeren: waar staan we nu, welke volgende stap past bij onze organisatie en wat hebben we daarvoor nodig?

Naarmate klantinzichten een grotere rol gaan spelen, ontstaat ook behoefte aan duidelijke afspraken over de kwaliteit, betekenis en beschikbaarheid van gegevens. In veel bibliotheken krijgt één persoon daarin een coördinerende rol. In deze publicatie noemen we die rol de dataregisseur. De dataregisseur zorgt ervoor dat gegevens niet alleen betrouwbaar zijn, maar ook worden vertaald naar bruikbare informatie voor de organisatie. Daarmee ondersteunt deze rol collega's en management bij het maken van goed onderbouwde keuzes. Afhankelijk van de omvang en inrichting van de bibliotheek kan deze verantwoordelijkheid overigens ook onderdeel zijn van een bredere functie.



Deel 2: Van visie naar praktijk

Om deze visie te bereiken geven we met deze handreiking een startpunt voor bibliotheken om te inventariseren en te inspireren op welke onderdelen een bibliotheek mogelijk nog stappen kan zetten.



De volgende hoofdstukken beschrijven de bouwstenen van een klantgerichte bibliotheek. Sommige bibliotheken zullen op veel onderdelen al ver zijn. Andere zetten hun eerste stappen. Gebruik deze bouwstenen niet als checklist, maar als hulpmiddel om te bepalen welke volgende stap voor jouw organisatie logisch is.

Er zijn hiervoor 15 bouwstenen benoemd, verdeeld over twee hoofdstukken: ‘Leiderschap en organisatie’ en ‘Data en processen’.

4. Leiderschap en organisatie

Vanuit gedeelde uitgangspunten ontstaat een klantgerichte bibliotheek, waarin klantdata en klantbeleving een kompas vormen als leidraad voor keuzes in de dagelijkse praktijk.

Deze manier van werken ontstaat niet vanzelf en de reis om hiertoe te komen verloopt voor iedere bibliotheek anders. We onderscheiden een aantal onderdelen die voor elke bibliotheek terugkomen.

4.1 Visie als kompas

Het start met de visie vanuit directie en MT op dit onderwerp. Directie en managementteam vertalen vervolgens hun visie op klantgericht en data-geïnformeerd werken naar bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden die teams helpen om klantinzichten te vergaren en vertalen naar samenwerking, keuzes en concrete acties.

Strategische gesprekken gaan idealiter over wat klantinzichten laten zien en hoe je dit kan vertalen naar acties om klantgerichter te werken.



Door vaste momenten in te bouwen waarop je de ervaringen van programmering, marketing en frontoffice bespreekt, ontstaat een werkwijze waarin visie zichtbaar wordt in gedrag. Zo wordt klantgericht en data-geïnformeerd werken een vanzelfsprekend onderdeel van sturing en samenwerking.

Voor teams betekent dit dat zij nadenken over: wie bereiken we wel en wie bereiken we niet, wat leren we van klanten en wat betekent dit voor ons aanbod en onze werkwijze? En wat willen we nog meer weten en meten over deze klanten in relatie tot onze dienstverlening? Medewerkers gebruiken vervolgens klantinzichten om keuzes te onderbouwen en activiteiten bij te sturen.

Mogelijke stappen:

- Formuleer als MT een visie op klantgericht en data-geïnformeerd werken.
- Bepaal strategische langetermijndoelen die aansluiten op deze visie.
- Stimuleer dat teams actief toetsen of hun keuzes en werkzaamheden aansluiten op de visie.

4.2 Van visie naar plan

Een strategisch en tactisch plan (voor 1-3 jaar) maakt van de activiteiten rondom klantdata een keten van samenhangende keuzes. Elke actie draagt bij aan het realiseren van de gestelde doelen en visie. Het geeft teams richting in welke acties ze als eerste willen oppakken om nóg klantgerichter of meer data-geïnformeerd te werken. Het geeft ook richting in wat ze willen meten en waarop te monitoren of zo nodig bijsturen.

Mogelijke stappen:

- Schrijf een plan met heldere doelen waarin je klantinzichten gericht inzet om je visie te realiseren. Zo investeer je efficiënt in het verzamelen, verwerken en analyseren van klantdata die direct bijdragen aan het behalen van deze doelen. Bijvoorbeeld: Welke maatschappelijke effecten willen we meten? Welke vormen van gebruik vinden we het belangrijkst? En, hoe tonen we onze impact aan? Idealiter bepaal je dit in samenwerking tussen marketing, de dataregisseur en het MT.
- Zorg voor een heldere lijn van het meerjarenbeleidsplan naar de klantdata-strategie en naar de concrete acties. Hierdoor is snel inzichtelijk welke klantdata je wilt verzamelen en wat je ermee gaat doen. Dit helpt in het maken van keuzes én zorgt voor draagvlak onder collega's die hieraan een bijdrage gaan leveren.
- Bepaal hoe je het succes van een project of marketingactie gaat meten (KPI's), denk

hierbij aan bereik, aantal deelnemers of aantal nieuwe lidmaatschappen. Betrek de relevante afdelingen/collega's tijdig bij benoemen van de benodigde klantdata.
- Schrijf een plan van aanpak met de belangrijkste stappen die je de komende periode wilt zetten.
- Gebruik de beschikbare klantdata als bron in de besluitvorming.
- Evalueer en leer van de acties die je al met klantdata gedaan hebt.
- Leg rollen en verantwoordelijkheden vast.

4.3 Draagvlak en betrokkenheid

Het draagvlak in de hele organisatie om hierin te blijven investeren is cruciaal. Het start met een gezamenlijke 'go' op de visie en ambities. Om organisatiebreed klantgericht te werken moeten medewerkers begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden en welke rol zij hierin spelen. Draagvlak groeit wanneer klantdata helpen om werk gemakkelijker en effectiever te maken en/of wanneer duidelijk is welke meerwaarde je hiermee voor de klant veroorzaakt.

Mogelijke stappen:

- Deel actief wat alle acties rondom klantdata opleveren. Denk aan de belangrijkste conclusies uit analyses, succesvolle campagnes, beste gewaardeerde activiteiten en opvallende quotes uit de klantfeedback. Dit zorgt voor draagvlak bij volgende acties en een gevoel van urgentie om samen te werken aan het gemeenschappelijke doel. Bovendien geeft het collega's waardevolle informatie om aanbod, proces of gedrag op aan te passen. Zo ontstaat een cultuur waarin klantgericht werken vanzelfsprekender wordt.
- Neem huidige en nieuwe collega's mee in het belang en de werkwijzen van kwalitatief goede klantdata, waarbij de meerwaarde voor zowel de klanten als de organisatie duidelijk is. Dit kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van het onboarding-programma van nieuwe medewerkers.
- Als MT of manager draag je actief uit dat medewerkers ruimte krijgen om hun dagelijkse werkwijze aan te passen op basis van klantdata en daarvan te leren. Laat dit bijvoorbeeld terugkomen in functioneringsgesprekken, teamoverleggen of personeelsbijeenkomsten. Doe dit met uitleg en goede voorbeelden waaruit de meerwaarde blijkt.
- Voeg bij bestaande overlegstructuren één vaste vraag toe: Wat vertellen klantinzichten ons over dit onderwerp? Dit kan bij verschillende overleggen, zowel op MT/directieniveau als op de werkvloer zelf (denk aan een marketingoverleg of een front office/publieke dienstverlening overleg).
- Presenteer (doel en) resultaten in heldere vorm, makkelijk leesbaar en visueel aantrekkelijk.
- Als directie en MT anders besluiten dan medewerkers op basis van de data-analyse verwachtten, communiceer dan helder waarom dat zo is.

4.4 Samenspel tussen afdelingen

Klantgericht werken (met inzet van klantdata) is een organisatie brede werkwijze. Daarom is interne samenwerking een belangrijk element. Programmering draagt verantwoordelijkheid voor inhoud en uitvoering. Marketing & Communicatie ondersteunt met klantinzichten en communicatiekracht. De dataregisseur (zie element 5.1) maakt inzichten toegankelijk en houdt toezicht op datakwaliteit, terwijl de frontoffice klantinzichten en -ervaringen uit de praktijk inbrengt. Beslissingen ontstaan zo niet langer vanuit één perspectief en overleggen tussen afdelingen krijgen een meer gezamenlijke insteek.

Mogelijke stappen:

- Betrek actief de collega's die je nodig hebt voor een succesvolle actie. Door hen in een vroegtijdig stadium te betrekken, verhoog je de kans op succesvolle samenwerking.
- Breng de behoeften en wensen van collega's in kaart als het gaat om wat zij rondom klantdata willen realiseren. Zo ontstaat een compleet

beeld dat helpt om tijd, acties en budgetten effectief te prioriteren.
- Zet processen en heldere afspraken op papier, zodat samenwerking tussen afdelingen soepel verloopt en je nieuwe medewerkers gemakkelijk meeneemt in bestaande processen. Deze informatie is intern voor iedereen toegankelijk en deel je actief.
- Plan periodiek een overleg met front-office/publieke dienstverlening om vanuit hen klantinzichten en veelgestelde vragen op te halen en klantinzichten vanuit andere afdelingen, kanalen en/of onderzoeken met hen te delen.

4.5 Centrale regie op klantbeleving

Wanneer meerdere afdelingen werken aan dienstverlening en communicatie, is samenhang essentieel. Centrale regie op klantbeleving zorgt ervoor dat initiatieven elkaar versterken en bijdragen aan één herkenbare bibliotheekervaring.

Teams werken vanuit eigen disciplines aan de klant- en merkbeleving in alle contactmomenten (online en offline). Directie en MT bewaken de koers. Een aanjager met centrale regie op klantbeleving stuurt continu proactief op het optimaliseren en borgen van een consistente klantbeleving en het echte denken vanuit de klant.

Mogelijke stappen:

- Benoem een aanjager die zorgt voor de centrale regie op de klantbeleving. Dit kan één persoon zijn (de marketeer) of een werkgroep die deze rol en verantwoordelijkheden deelt.
- Zorg vanuit Marketing en Communicatie voor een centrale regie op communicatie richting de klanten. Dit geeft een hogere relevantie, betere onderlinge afstemming en meer consistentie in huisstijl en tone-of-voice in alle communicatie-uitingen.
- Bedenk per team, gezien vanuit de klant, waar frustratiepunten zitten in processen. Verzamel deze in één totaaloverzicht en prioriteer en monitor van daaruit de verbeteringen.
- Verzamel alle klantfeedback uit diverse kanalen op één centrale plek zodat er



goed inzicht is in veelgestelde vragen en je consistente terugkoppeling aan de klanten geeft. Je kunt hier een CRM-systeem voor gebruiken, maar als je dit niet hebt, volstaat een document/gedeelde map als startpunt.

4.6 Analysevaardigheden

Om van data kennis te maken, zijn analysevaardigheden nodig. Daarmee maak je de stap om data te kunnen gebruiken voor het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het verbeteren van dienstverlening. Door te investeren in kennis en vaardigheden, haal je het maximale uit je data.

Mogelijke stappen:

- Denk na over jouw doel met de analyse van klantdata en besluit waar je focus op legt.
- Investeer in kennis en zorg dat deze actueel blijft. Denk hierbij aan kennis over:
  - Hoe CRM-systemen werken en hoe je er de gewenste data voor analyses of marketingacties uit haalt.
  - Het opzetten, inrichten en uitvoeren van marketingacties en campagnes.
  - Het meten, analyseren en optimaliseren van resultaten.
  - Klantdata segmenten inrichten en exporteren.
  - De mogelijkheden van systemen en tools die kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen.
- Start klein: begin met het direct toepassen van data op concrete vragen, bijvoorbeeld bezoekersaantallen per activiteit. Bekijk of

en hoe je deze data verzamelt (volledig, betrouwbaar, etc.) en wat dit zegt richting een toekomstige vergelijkbare activiteit.
- Ontwikkel een eenvoudige handleiding voor het verzamelen van gegevens. Begin met veelgebruikte gegevens voor terugkerende analyses. Bijvoorbeeld: wat staat in de basisset van SDI? Of: hoe haal je een query uit Wise?
- Investeer in scholing zoals laagdrempelige trainingen in data-analyse en visualisatie (bijvoorbeeld Power BI, Excel).
- Ondersteuning door experts. Als de analysevaardigheden niet aanwezig zijn, kan je dit extern zoeken. Denk aan een softwareleverancier die advies levert of een data-expert die je inhuurt om mee te denken over de KPI's en de juiste analysepunten. Een externe data-specialist huur je meestal in voor een specifieke hulpvraag of project en is daarmee een tijdelijke oplossing.

5. Data en processen

Naast de leiderschap en organisatie, zijn er ook zaken vanuit de data zelf en relevante processen waarover een bibliotheek goed moet nadenken. We onderscheiden de volgende bouwstenen.

5.1 Een dataregisseur als spil in het geheel

In een bibliotheek hebben verschillende mensen expertise op verschillende stukjes klantdata. Door iemand specifiek de rol van dataregisseur toe te kennen, kan een organisatie de transitie inzetten naar klantgericht werken op basis van data. De medewerker met deze rol is vanaf het begin betrokken en pakt de regie. Deze persoon verbindt techniek met beleid, zorgt voor zorgvuldig databeheer en stelt de juiste vragen. De dataregisseur is hét aanspreekpunt voor collega's met data-gerelateerde vragen.

De kern van deze rol is het toevoegen van betekenis aan data. Data vertellen nog geen verhaal. Pas wanneer je data verbindt aan doelen, context en vragen uit de organisatie ontstaat informatie die richting geeft aan keuzes. Anders gezegd: data + betekenis = informatie. De dataregisseur helpt teams om die vertaalslag te maken.

Op strategisch niveau helpt de dataregisseur directie en MT bij het nadenken over doelen. Op tactisch niveau ondersteunt de dataregisseur teams als Programmering, Educatie en Marketing & Communicatie bij het formuleren van informatiebehoeften: wat willen we leren van onze bezoekers? Hoe meten we deelname en betrokkenheid? En, welke gegevens missen we nog om ons werk beter te begrijpen?

De dataregisseur zorgt voor de registratie, het samenbrengen en beschikbaar zijn van relevante gegevens, zodat de organisatie deze effectief kan gebruiken. Daarnaast bewaakt deze collega samen met ICT en de Functionaris Gegevensbescherming dat alle stappen voldoen aan de AVG, met aandacht voor veiligheid, transparantie en bewaartermijnen.

Voor bibliotheken waar een aparte dataregisseur niet haalbaar is, is een eerste goede stap om na te denken over een dataverantwoordelijke, die zich richt op datakwaliteit, beheer en compliance.



Mogelijke stappen:

- Spreek met elkaar af hoe je dataverantwoordelijkheid binnen jouw bibliotheek belegt. De data-analist, informatiemanager, marketeer en ICT-key users spelen (mogelijk) allemaal een rol. De samenwerking en afstemming zijn cruciaal om versnippering te voorkomen en overzicht te houden.
- Bedenk of je iemand tot dataregisseur wilt benoemen en zo ja, wie deze rol kan invullen.
- Zet op papier welke verantwoordelijkheden bij deze rol(len) horen, welk mandaat de verschillende specialisten hebben en welke middelen nodig zijn.
- Zoek samenwerking met andere bibliotheken op om van elkaar te leren.

5.2 Inzicht in beschikbare data

Een basisstap is inzicht krijgen in welke klantdata er al beschikbaar zijn in de organisatie (en in welke bronnen). Dit kan meer zijn dan je vooraf denkt.

Mogelijke stappen:

- Maak een overzicht van de beschikbare klantdata. Ga in gesprek met collega's vanuit verschillende teams, teken uit welke klantdata er beschikbaar zijn en hoe de koppelingen tussen deze databronnen eruitzien.
- Organiseer één centraal gesprek met alle betrokkenen bij klantdata om aan de hand van een aantal vragen en stellingen dit inzicht te krijgen.
- Laat klantdata samenkomen. Met inzicht in welke klantdata beschikbaar zijn, komt vaak ook het inzicht dat verschillende databronnen naast elkaar bestaan, maar niet goed samenkomen. Dit kan veroorzaken dat verschillende teams verschillende belevingen hebben van wat er speelt onder klanten. Bekijk proactief wat de mogelijkheden zijn om klantdata meer samen te laten komen, via koppelingen of op een andere manier (bijvoorbeeld PowerBI dashboard of Excel).
- Weet welke klantdata ontbreken. Meer inzicht in de beschikbare data maakt ook duidelijk wat er nog ontbreekt. Inzicht in de data brengt daarnaast tegenvallende datakwaliteit aan het licht (zie ook 5.4).
- Ken je bronnen. Maak duidelijk waar je welke data vandaan haalt, zodat iedereen dezelfde bron gebruikt. Benoem een route of een expert die gegevens per thema oplevert.

5.3 Juiste klantdata beschikbaar

Door klantdata beter te verzamelen, te delen en te bundelen ontstaat een completer beeld van de klant. Om dit op orde te krijgen, zijn er enkele aandachtspunten.

Mogelijke stappen:

- Vraag de juiste klantdata uit. Dit begint met weten welke klantdata je nodig hebt voor welke acties. Dit vertaal je door naar de contactmomenten.
- Vraag alleen relevante data aan klanten, zodat je helder kunt uitleggen waarom je die informatie nodig hebt. Dit verhoogt de bereidheid vanuit klanten om deze te delen.
- Formuleer beleid over wie welke data waar bewaart en zorg ervoor dat de relevante collega's toegang hebben tot de benodigde data. Door te kiezen voor centrale systemen, verbeter je de toegankelijkheid en borg je de naleving van de AVG-richtlijnen.
- Maak het zo eenvoudig en laagdrempelig



mogelijk om wijzigingen in klantdata zelf aan te passen, dan wel door te geven aan de persoon die verantwoordelijk is voor de aanpassing ervan.
- Streef naar een volledig klantbeeld als ideaal. Idealiter is er op klantniveau inzicht in alle leen-, deelname-, communicatie- en bezoekactiviteiten vanuit een 360-graden klantprofiel. Dit betekent dat alle bronnen met klantdata zoveel mogelijk centraal zijn of met elkaar gekoppeld, zodat je op één plek een volledig klantbeeld vindt. Hierbij speelt een afhankelijkheid van leveranciers, systemen en budgetten. In paragraaf 5.8 gaan we verder in op de koppeling van systemen.

5.4 Datakwaliteit op orde

Continue aandacht voor de kwaliteit van de aanwezige klantdata is belangrijk. In de ideale situatie zijn klantdata altijd ACCU:

- Actueel: Zijn de data actueel of is er een risico dat je besluiten neemt op basis van verouderde data?
- Correct: Kloppen deze data of zitten er bijvoorbeeld typefouten in?
- Compleet: Ontbreken er relevante gegevens?
- Uniek: Is er mogelijke vervuiling door dubbele data?



Er zijn verschillende mogelijkheden om de klantdata zo ACCU mogelijk te krijgen.

- Zorg voor regelmatige controles op de datakwaliteit. Advies is om ten minste enkele keren per jaar hiervoor tijd in te ruimen. Idealiter verwijder je continu verouderde klantdata en vul je nieuwe aan.
- Ruim tijd en aandacht in om gegevens aan te vullen of verder uit te vragen. Wat en wie je daarvoor precies nodig hebt, hangt af van wat je wilt verzamelen.
- Spoor discrepanties tussen bronnen op en trek dit recht. Bijvoorbeeld: klanten die zowel in het ticketingsysteem als in het ledensysteem voorkomen, herkenbaar aan hetzelfde mailadres in combinatie met dezelfde geboortedatum, maar met een anders getypte voornaam. Controleer welke de juiste is.

5.5 Vertrouwen als fundament

Vertrouwen ligt aan de basis van werken met klantdata. Het is daarom belangrijk dat zowel intern als extern duidelijk is dat omgang met deze data uiterst zorgvuldig dient te zijn. Zo wordt vertrouwen onderdeel van de cultuur van openheid en zorgvuldigheid die bij de bibliotheek hoort.

Om dit vertrouwen te borgen, kun je denken aan de volgende acties:

- Maak een protocol voor zorgvuldige omgang met klantdata (privacy policy). Het beschrijft hoe de bibliotheek data verzamelt, bewaart en gebruikt, en waar de grenzen liggen. Transparantie, veiligheid en proportionaliteit zijn daarbij de kernwaarden. Publiceer deze policy dan ook op je website.
- Controleer regelmatig met een privacy officer of de huidige werkwijzen rondom klantdata voldoen aan de wettelijke regels. Je wilt AVG-proof blijven werken.
- Wanneer je actief vanuit een CRM-systeem aan de slag gaat met klantdata, loont het om een Data Protection Impact Assessment (DPIA) te laten uitvoeren. Dan test een externe partij of je bij alle processen rondom klantdata aan de AVG-regels voldoet.
- Zorg voor een correcte cookieverklaring, waarin sitebezoekers kunnen kiezen welke cookies

(functioneel, meten, marketing) ze willen accepteren. Verwijs hier door naar je privacy policy.
- Als je met marketing automation werkt, is het belangrijk om inzicht te geven aan klanten voor welk type mails ze wel en niet inschrijven. Dit moeten ze op elk gewenst moment kunnen aanpassen, deze zogenoemde 'opt-out' is verplicht.

5.6 Heldere definities van klantdata

Heldere datadefinities zijn essentieel om goede analyses of resultaatmetingen te kunnen maken. Heldere definities zorgen dat medewerkers klantdata hetzelfde interpreteren en voorkomen ruis in gesprekken.

Mogelijke stappen:

- Ga na wat de standaard definities in de branche zijn.
  NB. Weet daarbij dat er vanuit de Wsob en in Wise definities zijn die net verschillen.
- Weet welke definities de basis vormen voor de gegevens die jouw bibliotheek gebruikt.
- Zorg voor eenduidige definities binnen de eigen bibliotheek. Mis je voor bepaalde klantdata een definitie? Spreek dan af wat jullie intern gebruiken.
- Kijk naar het skelet voor rapportages die abonnementen indeelt op basis van klantvoorkeuren. Dit is de basis voor maandrapportages van SDI maar ook toepasbaar met andere bibliotheeksystemen.

5.7 Een goed CRM-systeem

Een CRM-systeem is een belangrijk onderdeel van klantgericht en data-geïnformeerd werken. Het systeem is de basis waar je klantdata uit verschillende bronnen koppelt en samenvoegt, en je de marketing automation inricht. Een CRM-systeem ondersteunt ook samenwerking; wanneer teams vanuit hetzelfde beeld van de klant werken, wordt samenwerking eenvoudiger.

Er bestaan diverse CRM-systemen. Het is daarom belangrijk te onderzoeken welk CRM-systeem goed aansluit bij je toekomstvisie, strategie en budget. Als een nieuw systeem niet haalbaar is, kijk dan naar opties om huidige systemen waarin je klantdata opslaat, beter te benutten.

Mogelijke stappen:

- Optimalisatie van een huidig systeem. Onderzoek of er aanvullende modules, koppelingen of updates beschikbaar zijn, die functionaliteit vergroten.
- Doe analyse via externe tools. Exporteer data naar analyse-tools zoals Power BI of Excel om beperkingen te omzeilen. Automatische exports hebben hierbij de voorkeur om veel handwerk te voorkomen.
- Zorg voor gebruiksvriendelijke zoekfuncties. Ontwikkel eenvoudige query's of filters die medewerkers helpen om data sneller te vinden.
- Evalueer. Als het systeem structureel tekortschiet, start een traject om te kijken naar alternatieve software die beter aansluit bij de behoeften en werkwijze.

5.8 Koppeling tussen systemen

Een grote uitdaging is dat de verschillende systemen niet altijd met elkaar verbinden. Bekijk welke stappen je kunt zetten voor meer verbinding tussen je systemen (en daarmee een vollediger klantbeeld).

Mogelijke stappen:

- Breng in kaart welke systemen er zijn en welke data ze bevatten.
- Realiseer datakoppelingen. Werk samen met leveranciers om API's of exportmogelijkheden te benutten, zodat je data kan samenbrengen.
- Spreek af welke systemen leidend zijn. Daar waar systemen data delen, zijn keuzes nodig, zoals welke datasystemen leidend zijn en wanneer je een datawijziging automatisch in een ander systeem door mag voeren. Denk bijvoorbeeld aan het wijzigen van een e-mailadres in één systeem dat je via

een koppeling wilt meenemen naar een ander systeem. Spreek in dit kader af waar je mutaties verwerkt en verspreid via het leidende systeem de koppelingen.

5.9 Kennis van de systemen

Aansluitend aan een CRM- of marketing automation systeem is dat er kennis nodig is over deze (en andere) systemen.

Mogelijke stappen:

- Train meerdere collega's op hoe je klantdata combineert en selecteert. Zo voorkom je kwetsbaarheid op kennis die maar bij één persoon zit.
- Om tot een goede analyse te komen, wil je regelmatig klantdata uit meerdere systemen combineren. Zorg dat er altijd ten minste twee collega's weten welke klantdata in de verschillende systemen staan, hoe elk systeem werkt en machtigingen hebben voor de nodige acties. Denk aan rollen als senior ondersteuner op Wise of expert op Olifantenpaadje, Hellodialog of Matomo.





6. Aan de slag

Zetten deze visie en praktische handreiking je aan het denken? Mogelijke volgende stappen zijn dan:

- Bespreek met elkaar wat goed gaat en op welke bouwstenen verbetering mogelijk is.
- Bekijk de checklists Klant(data)gericht werken en noteer waar jouw bibliotheek de zaken al goed op orde heeft en op welke onderdelen nog stappen gezet kunnen worden.
- Bepaal hierin de prioriteiten, passend bij de ambities en strategische keuzes van jouw bibliotheek. Aan welke knoppen wil je (of kun je) als eerste gaan draaien?
- Stel een plan van aanpak op, met o.a. doelen, acties, rollen en verantwoordelijkheden en beschikbare middelen zoals tijd, kennis en geld. Per onderdeel noemt dit document ter inspiratie mogelijke acties.
- Zoek samenwerking en wissel kennis uit met andere bibliotheken.
- Monitor de voortgang en deel naar elkaar de stappen die je zet op weg naar jullie gezamenlijke einddoel. Stuur bij waar nodig.

Tip: Kijk eens op de Probiblio website naar het bestaande dienstenaanbod rond dit thema op de pagina ‘Klantgericht werken en CRM’

De adviseurs van Probiblio zijn beschikbaar als sparringpartner op relevante vragen op dit thema.

Samenvatting



Dit document bestaat uit twee onderdelen:

- Een visie op de waarde van jouw klant;
- Een praktische handreiking om van visie tot concrete stappen te komen, onderverdeeld naar 15 bouwstenen die bibliotheken helpen om klantgericht en data-geïnformeerd te werken.

Deel 1: Visie en overtuiging

De bibliotheeksector wil groeien van 4 miljoen leden naar 8 miljoen verbonden gebruikers. Dat lukt alleen wanneer bibliotheken klantgericht werken centraal stellen en het luisteren naar klanten structureel onderdeel maken van hun werkwijze. Alleen dan kun je van waarde zijn voor je klant. Een bibliotheek die luistert, leert en handelt op basis van klantinzichten vergroot haar impact, versterkt loyaliteit en werkt efficiënter.

Stap voor stap

Bibliotheken ontwikkelen zich stap voor stap en in hun eigen tempo. De ambities en groeifases zijn niet voor elke bibliotheek gelijk. Met dit document ontvangen bibliotheken tips en inspiratie om hun logische volgende stap te zetten richting een klantgerichte organisatie.

Deel 2: Van visie naar praktijk

De 15 bouwstenen van een klantgerichte bibliotheek, verdeeld over twee blokken:

Leiderschap en organisatie

Een klantgerichte bibliotheek begint bij een duidelijke visie en strategische keuzes, gedragen door directie en MT. Dit is het kompas voor verdere keuzes.

6 bouwstenen:

1. Visie als kompas: directie en MT bepalen de stip op de horizon en vertalen dit naar concrete uitgangspunten.
2. Plan van aanpak voor komende 1-3 jaar hoe deze visie te bereiken.
3. Draagvlak en betrokkenheid: medewerkers begrijpen het waarom en zien de meerwaarde.
4. Samenwerking tussen afdelingen: programmering, marketing, frontoffice en data experts trekken samen op.
5. Richt centrale regie op klantbeleving in zodat er één herkenbare bibliotheekervaring is, online en offline.
6. Investeer in analysevaardigheden en datageletterdheid.



Data & Processen
Een bibliotheek kan pas klantgericht werken als data volledig, betrouwbaar en toegankelijk zijn.

9 bouwstenen:

1. Benoem een dataregisseur of dataverantwoordelijke.
2. Breng alle beschikbare klantdata in kaart en laat ze samenkomen.
3. Verzamel alleen relevante data en zorg voor een 360° klantbeeld waar mogelijk.
4. Borg datakwaliteit via ACCU principes: Actueel, Correct, Compleet, Uniek.
5. Bouw vertrouwen met duidelijke privacy protocollen en AVG compliance.
6. Hanteer eenduidige datadefinities.
7. Zorg voor een goed CRM systeem of optimaliseer bestaande systemen.
8. Verbeter koppelingen tussen systemen en train meerdere collega's in datagebruik.
9. Collega's moeten kennis in huis hebben om systemen optimaal te gebruiken.

Aan de slag

Bibliotheken kunnen aan de hand van deze visie en handreiking bepalen waar ze nu staan, wat goed gaat en wat beter kan. Om daarmee vervolgens het gesprek intern aan te gaan en acties te bepalen om tot een eigen stappenplan te komen. Zo kan elke bibliotheek, groot of klein, stappen zetten richting een klantgerichte bibliotheek die data-geïnformeerd werkt.

Meer informatie?

Daniel Zegeling:
adviseur Financiën en Ondernemerschap
DZegeling@probiblio.nl

Elena Binkhuijsen:
adviseur Informatiemanagement
EBinkhuijsen@probiblio.nl

Ingrid Balijon:
adviseur Onderzoek
IBalijon@probiblio.nl

Julia van Haaster:
adviseur Marketing
JVHaaster@probiblio.nl

Maren Temmink:
adviseur Marketing
MTemmink@probiblio.nl

Monique van der Loo:
adviseur Marketing
MvdLoo@probiblio.nl

Pro biblio