



## INHOUD

1. Inleiding .....	3
1.1 Start project Cockpit .....	3
1.2 Onderdeel van de netwerkgenda .....	4
1.3 Onderzoeksvraag: inventarisatie Omgeving van de Cockpit .....	4
1.4 Leeswijzer .....	4
2. Methoden .....	6
2.1 Voorbereiding .....	6
2.2 Drie digitale bijeenkomsten .....	6
3. Overzicht systemen bij bibliotheken en POI's.....	7
3.1 Inleiding .....	7
3.2 Informatie per systeem .....	7
3.3 Meer dan 30 systemen, onderverdeeld in acht typen systemen .....	7
3.4 Schets van de samenhang van de typen systemen bij bibliotheken .....	9
3.5 Overzicht systemen .....	10
4. Ontwikkelingen bij bibliotheken en POI's.....	17
4.1 Inleiding .....	17
4.1 Registratie deelname activiteiten en events .....	17
4.2 Marketing- en klantinformatie .....	18
CRM systemen .....	18
Mosaïc/ Whooz .....	18
Relatie met de Cockpit.....	19
4.3 Stuurinformatie: KPI's en benchmarking .....	19
4.4 Presentatie in dashboards .....	22
5. Wensen t.a.v. de Cockpit .....	23
5.1 Inleiding .....	23
5.2 Harmoniseren van gegevens, stuurinformatie en KPI's .....	23
5.3 Doelgroepen van de Cockpit en consequenties voor de vormgeving ervan .....	24
5.4 Ontwikkeling en inrichting van de Cockpit .....	24
5.5 Organisatorische en financiële randvoorwaarden .....	24

6. Conclusies en Aanbevelingen .....	26
6.1 Conclusies .....	26
6.2 Aanbevelingen .....	27
Bijlage A Deelnemers groepsdiscussies .....	28

## 1. INLEIDING

### 1.1 START PROJECT COCKPIT

De Koninklijke Bibliotheek start een project om de verschillende onderzoeks- en monitoringinstrumenten ten behoeve van het netwerk van openbare bibliotheken te bundelen in een integrale monitor onder de noemer 'Cockpit': een dashboard met data over dienstverlening door openbare bibliotheken als startpunt voor analyse en sturing (zie KB Idee Cockpit OB, 19 april 2021; paragraaf 2.2 voor de context).

De voordelen van de Cockpit voor openbare bibliotheken kunnen als volgt worden samengevat:

- **Centraal en kosteneffectief:** Centraal aangeboden en kosteneffectieve set aan instrumenten voor evaluatie van de dienstverlening en verantwoording richting subsidiegevers en stakeholders
- **Samenhang en gebruikersvriendelijkheid:** Verbetering van gebruikersvriendelijkheid en samenhang van de verschillende instrumenten, zodat de verschillende bibliotheekdata in verhouding gezien worden.
- **Analyse en rapportage op verschillende niveaus:** Analyse en rapportage op lokaal en landelijk niveau; mogelijkheden voor benchmarking
- **Eén overzicht, geen versnippering:** 'single point of truth' over de staat van het bibliotheekstelsel; tegengaan van versnippering
- **Toekomstvast:** Onderdeel van de landelijke digitale infrastructuur met borging, beveiliging en overdraagbaarheid.

De Cockpit voorziet in een bundeling van de bestaande onderzoeks- en monitoringinstrumenten, waarbij in eerste instantie wordt gedacht aan:

- **[Bibliotheekmonitor](#) [organisatieniveau]:** Inzicht in basisbibliotheektaken op managementniveau. De gegevens van de Bibliotheekmonitor worden verzameld via vragenlijsten: het gaat om acht jaarlijkse metingen: de WSOB gegevens, Basisvaardigheden voor volwassenen, Belastingdienst en digitale vaardigheden, Voor- en vroegschoolse educatie, Samenwerking primair onderwijs en Samenwerking voortgezet onderwijs, inclusief twee themametingen, die per jaar kunnen wisselen.
- **[Impactmonitor](#) [niveau individuele bibliotheekgebruiker]:** Dit is een tool met diverse vragenlijsten, die online of in pdf-vorm aan deelnemers van cursussen kunnen worden voorgelegd. De vragenlijsten geven inzicht in waardering cursusaanbod door deelnemers. Deelnemende bibliotheken hebben ook toegang tot een rapportage-dashboard, dat ook een mogelijkheid geeft om de resultaten van de eigen bibliotheken te vergelijken met het landelijk gemiddelde.
- **[Output registratie tool](#) [niveau vestigingen en activiteiten]:** Dit betreft een tool om de dienstverlening te registreren van de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO). De tool biedt twee functionaliteiten: het registreren van output en het uitdraaien van rapportages. Men heeft het voornemen om de functionaliteit van deze tool uit te breiden naar registratie van deelnemers van andere maatschappelijke activiteiten (bijv. lezingen).

Daarnaast zijn er uitbreidingen mogelijk met gegevens van:

- Datawarehouse; De G!DS, diverse dashboards in Power BI door de KB onderhouden; dataleveringen door het CBS; Bibliotheekatlas.
- De monitoringsinstrumenten van Kunst van Lezen m.b.t. de dienstverlening voor het onderwijs (dBos PO, dBos VO, BoekStart, Pabo, MBO) en de scholentool van Rijnbrink.

## 1.2 ONDERDEEL VAN DE NETWERKAGENDA

In het [Bibliotheekconvenant 2020-2023](#) staan drie maatschappelijke opgaven voor bibliotheken beschreven: leesbevordering, digitale inclusie en een leven lang leren. De [Netwerkagenda 2021-2023](#) – bedoeld voor bestuurders en beleidsmakers van bibliotheekorganisaties en POI's – is de praktische uitwerking van dit bibliotheekconvenant.

Het Cockpit project is een onderdeel van de afspraken gemaakt in het kader van de Netwerkagenda 2021-2023, waarbij drie ambities m.b.t. kennis en kwaliteit zijn geformuleerd, waarbij met name de eerste twee direct gerelateerd zijn aan de Cockpit:

1. Kennis over het eigen presteren zo efficiënt mogelijk verzamelen, analyseren en ontsluiten
2. Een lerend netwerk faciliteren. Reflectie, uitwisseling van kennis en ervaringen en opleiding en ontwikkeling van medewerkers staan centraal in het lerend netwerk bestaande uit bibliotheken, POI's en de KB.
3. Ontwikkelingen in de samenleving identificeren door verkennend en experimenterend onderzoek op te zetten.

In het jaarprogramma 2021 van de Netwerkagenda is ook een concrete afspraak met betrekking tot de Cockpit opgenomen:

- In 2021 schetsen we de contouren van de Cockpit om deze in 2022 te lanceren. De Cockpit is het centrale publieke digitale platform met alle bestaande informatie op het gebied van maatschappelijke impact, monitoring en onderzoek.

## 1.3 ONDERZOEKSVRAAG: INVENTARISATIE OMGEVING VAN DE COCKPIT

Naast de bovengenoemde instrumenten zijn er andere onderzoeks- en monitoringsinstrumenten in gebruik in het openbare bibliotheekveld. Deze instrumenten inventariseren is de kern van dit onderzoek. Doelstelling van dit overzicht aan in gebruik zijnde instrumenten is om (1) inzicht te krijgen in de verschillende behoeften van de POI's en bibliotheken; (2) inzicht te krijgen in de mogelijkheden van verbinding dan wel integratie tussen de Cockpit en deze instrumenten.

Dit rapport beschrijft de resultaten van dit onderzoek. Het onderzoek werd uitgevoerd door Maurits van der Graaf van Pleiade Management en Consultancy onder supervisie van Marjolein Oomes en Annemiek van de Burgt van de Koninklijke Bibliotheek.

## 1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 een korte beschrijving van de gevolgde methode. In hoofdstuk 3 volgt een overzicht van de in gebruik of in ontwikkeling zijnde systemen bij bibliotheken en POI's, terwijl in hoofdstuk 4 een viertal ontwikkelingen bij bibliotheken en POI's nader wordt besproken. Hoofdstuk 5 beschrijft

de suggesties van de deelnemers aan het onderzoek ten aanzien van de doelgroepen, ontwikkeling en inrichting van de Cockpit. in het laatste hoofdstuk worden een aantal conclusies getrokken en daarop gebaseerde aanbevelingen gedaan.

## 2. METHODEN

### 2.1 VOORBEREIDING

In de voorbereidingsfase werden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Analyse diverse documenten
- Eerste inventarisatie van al bekende onderzoeks- en monitoringsinstrumenten
- Uitnodigingstekst voor de drie digitale bijeenkomsten en opstellen van de agenda van de drie digitale bijeenkomsten.

Door de KB werden 32 uitnodigingen verstuurd naar vertegenwoordigers van de 9 POI's en de bibliotheken van de G4, terwijl daarnaast nog eens 14 vertegenwoordigers via collega's en via een nieuwsbericht op Bnetwerk en sociale media zich aanmelden. De focus lag daarbij op medewerkers met IT-expertise, medewerkers met onderzoek-expertise als de directeur en/of managers uitgenodigd. De keuze voor de 9 POI's en de bibliotheken van de G4 is gemaakt vanuit de gedachte dat deze organisaties ófwel het meeste overzicht hebben van de gebruikte systemen ófwel zelf het verst gevorderd zijn in de toepassing van diverse systemen.

### 2.2 DRIE DIGITALE BIJEENKOMSTEN

Er hebben uiteindelijk 22 vertegenwoordigers van alle 9 POI's en alle 4 G4 bibliotheken deelgenomen aan de drie digitale bijeenkomsten (zie bijlage A). De digitale bijeenkomsten werden via Teams gehouden op: 30 september, 5 oktober en 12 oktober, telkens van 14.00 uur tot 16.00 uur. Van elke bijeenkomst werd een samenvatting gemaakt die toegestuurd werd aan de deelnemers voor hun eventuele opmerkingen of aanvullingen.

## 3. OVERZICHT SYSTEMEN BIJ BIBLIOTHEKEN EN POI'S

### 3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van uit deze inventarisatie gekomen systemen voor monitoring en onderzoek, die bij bibliotheken of POI's in gebruik of in ontwikkeling zijn. De hier genoemde systemen zijn grotendeels aangedragen door de systemen aangedragen door de deelnemers aan de drie groepsdiscussies. Deze gegevens zijn aangevuld met enkele andere bronnen:

- [Adviesrapportage van Cubiss](#) Data van bibliotheekbezoekers
- [Brochure van de Stichting Het begint met Taal](#), i.s.m. de KB en Prof. Maurice de Greef (Qwasp) waarin vier systemen voor taalcoaching en impactmeting worden gepresenteerd en met elkaar vergeleken.
- Gegevens uit persoonlijke contacten bekend bij de KB.

### 3.2 INFORMATIE PER SYSTEEM

In de groepsdiscussies werd gefocust op systemen voor onderzoek- en monitoring. De wens was om per systeem een aantal aspecten te bespreken: naast de doelstelling ook of het systeem gevoelige data bevatte, wat de kosten ervan zijn en of als relevant werd gezien voor de Cockpit. Bij een aantal systemen zijn deze vragen door het verloop van de groepsdiscussies niet allen aan bod gekomen met als gevolg dat – wanneer het nazoeken op internet geen antwoorden opleverde - voor deze systemen de informatie onvolledig is.

### 3.3 MEER DAN 30 SYSTEMEN, ONDERVERDEELD IN ACHT TYPEN SYSTEMEN

De in dit onderzoek verzamelde gegevens over meer dan 30 systemen zijn in tabel 1 weergegeven. Hieronder volgt een korte bespreking van de typen waarin de verschillende systemen zijn onder te brengen:

- **Dashboards:** Er zijn in dit onderzoek een aantal dashboards gesignaleerd met als doel om gegevens uit één of meerdere systemen beter toegankelijk en inzichtelijk te maken voor medewerkers van de organisatie. Opgemerkt moet daarbij worden dat deze dashboards voornamelijk op Microsoft Power BI zijn gebaseerd. Daarbij lijken er twee smaken te zijn: dashboards die gebruik maken van data uit één systeem (dus een andere presentatie van reeds bekende gegevens), of dashboards die data uit verschillende systemen en bronnen combineren (zie ook paragraaf 4.4).
- **CRM systemen:** Client Relation Management (CRM) systemen hebben als doel op één plek klantenrelaties te beheren, zodat de kennis over de klanten opgebouwd wordt en het mogelijk wordt om met klanten en relaties optimaal te communiceren. In deze inventarisatie zijn er twee CRM systemen bij bibliotheken naar voren gekomen: het Smart Marketing Platform dat door BISC is ontwikkeld en Dynamics, een CRM systeem van Microsoft, geïmplementeerd door Xperity bij enkele bibliotheken (zie verder paragraaf 4.2)
- **Registratie van deelnemers aan activiteiten en events:** Er zijn zeven systemen uit inventarisatie naar voren gekomen om deelnemers aan activiteiten en events online te registreren en de ticketing te verzorgen. Het gaat vooral om systemen die ontwikkeld zijn voor culturele

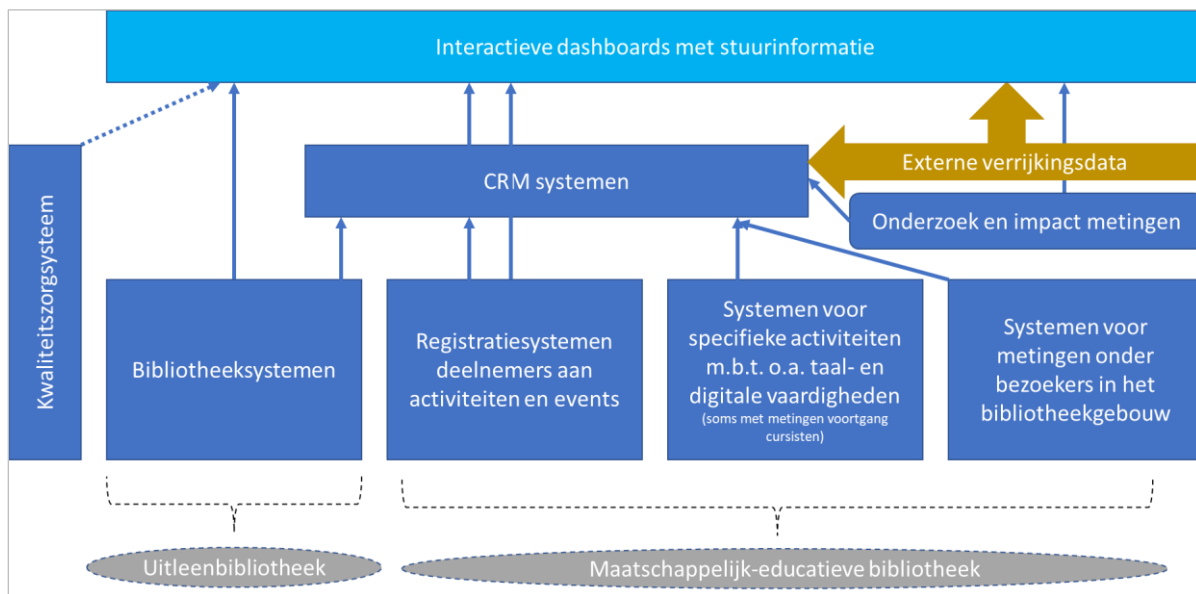


instellingen en door relatief kleine softwarebedrijven op de markt zijn gebracht. De verwachting is dat er nog meer van deze systemen in gebruik zijn bij andere bibliotheken. Opvallend is dat meerdere bibliotheken aangaven twee van deze systemen tegelijkertijd in gebruik te hebben. Daarnaast werd regelmatig gemeld dat ook gegevens over deelname en deelnemers in Excelbestanden werden geregistreerd, met name voor activiteiten waarvoor de online registratie niet compleet is (bijv. door inloop van bezoekers) of waarvoor geen tickets vereist zijn.

- **Systemen voor specifieke activiteiten:** Naast de online registratie van bezoekers aan activiteiten en events, zijn er ook specifieke activiteiten die met systemen worden gevolgd. Het gaat vaak om activiteiten betreffende taal- en digitale vaardigheden, maar ook bijvoorbeeld rondom werk en solliciteren. De vorm van deze activiteiten betreft veelal cursussen waarbij de voortgang van de cursisten gemeten kan worden. Ook hier is de verwachting dat deze inventarisatie niet uitputtend is.
- **Systemen m.b.t. bezoekers in het bibliotheekgebouw:** Er zijn ook zes systemen naar voren gekomen die 'iets' registreren over de bezoekers *in* het bibliotheekgebouw: tellers op de toegangspoortjes, wifi gebruik en werkplek/studieplekreserveringen.
- **Bibliotheeksystemen:** De bibliotheeksystemen registreren gegevens over de klassieke uitleenbibliotheek: leden, uitleningen etc. die betekenen verzorgen hierover periodieke rapportages, maar maken in toenemende mate deze gegevens ook inzichtelijk via dashboards (zie boven). Als de uitkomst van het aanbestedingstraject van Bibliotheek Den Haag een van de bestaande, in gebruik zijnde bibliotheeksystemen is, blijven er nog drie bibliotheeksystemen over in het Nederlandse openbare bibliotheeknetwerk: Bicat Wise, VSmart en Brocade.
- **Onderzoek en impactmetingen:** De meerderheid van de bibliotheekorganisaties zijn aangesloten bij het onderzoeksinstrument BiebPanel. Daarnaast zijn er twee instrumenten voor impactmetingen in ontwikkeling: één voor bibliotheken door de noordelijke POI's. één specifiek voor de POI's zelf door Probiblio. Onduidelijk is nog in hoeverre dit instrumenten worden met een IT-component.
- **Kwaliteitszorg:** Tenslotte is Biblio Monitor uit inventarisatie gekomen als een instrument voor kwaliteit- en organisatieontwikkeling. Géén van de deelnemers aan de groepsdiscussies heeft dit instrument overigens genoemd.

Hoewel eigenlijk geen systemen, zijn er twee marketing datastromen naar voren gekomen in de discussies die verdienen om hier apart genoemd te worden: de Mosaic/Whoos en de CBS data. Deze zijn voor de volledigheid ook in de tabel opgenomen.

## 3.4 SCHETS VAN DE SAMENHANG VAN DE TYPEN SYSTEMEN BIJ BIBLIOTHEKEN



**Figuur 1 Globale schets samenhang van de typen systemen bij bibliotheken**

In figuur wordt een zeer globale schets gegeven van de samenhang van de typen systemen bij bibliotheken:

- In vier soorten systemen (bibliotheeksystemen, registratiesystemen voor deelnemers aan activiteiten, systemen voor specifieke activiteiten en enkele systemen om iets te meten onder de bezoekers in het bibliotheekgebouw) worden gegevens verzameld.
- Bij een aantal bibliotheken is een CRM systeem geïmplementeerd, waar een deel van de in de systemen verzamelde gegevens worden doorgesluisd. De CRM systemen worden daarnaast gevoeld met Whooz of CBS data.
- De presentatie van de gegevens die als stuurinformatie worden beschouwd wordt veelal gedaan in dashboards. Deze worden soms direct gevoeld met de data uit de vier genoemde systemen, en in andere gevallen (deels) door data uit het CRM systeem.

## 3.5 OVERZICHT SYSTEMEN

Naam systeem	Wat is het?	Wie gebruikt het?
<b>Dashboards</b>		
Alignement house <a href="https://www.alignmenthouse.nl/4142-2/">https://www.alignmenthouse.nl/4142-2/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Dashboard gebaseerd op Mosaic/ Whooz data geprojecteerd op kaart van het werkgebied. Vnl. gericht op doelgroepbenadering en marketing. Op maat aangevuld met lokaal beschikbare onderzoeksdata.</li> <li>• Kosten: geen informatie.</li> <li>• Eigenaar: Alignement house</li> </ul>	Verschillende bibliotheken, zoals dBieb (Leeuwarden). Sluit aan bij initiatief Bredebieb.
Synaxion <a href="https://synaxion.com/">https://synaxion.com/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Dashboard gemaakt in Power BI, voor bibliotheken en POI's, met aantal standaard gegevens en aantal op maat gegevens; gebaseerd op data uit Bicat Wise (andere bibliotheeksystemen zijn mogelijk) en een CRM systeem (Dynamics). Het gaat om gegevens betreffende collectie, leden, en deelnemers van activiteiten.</li> <li>• Kosten: Kosten opzet en onderhoud tot ca. € 10.000 per jaar</li> <li>• Eigenaar: Synaxion</li> </ul>	Onder andere bij: Gelderland-Zuid Biblionet Drenthe Bibliotheek Nijmegen
Monitor Groningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Power BI dashboard op bibliotheekstelsel VSmart met gegevens over de klassieke uitleenbibliotheek</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: Eigen ontwikkeling van Biblionet Groningen</li> </ul>	Biblionet Groningen
Google Data studio <a href="https://datastudio.google.com/u/0/">https://datastudio.google.com/u/0/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: inzicht in online bezoekers van websites. Google Data studio maakt de webstatistieken geregistreerd door van Google Analytics in een dashboard inzichtelijk (o.a. sessies, pageviews, sessieduur en het behalen van de voorgedefinieerde doelen.</li> <li>• Kosten: gratis</li> <li>• Eigenaar: Google</li> </ul>	Onder andere: OBA
OBI4WAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: meten van bereik via sociale media van de OBA</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• eigenaar: OBA</li> </ul>	OBA
Wise analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: In ontwikkeling zijnde module van Bicat Wise dat ook voorziet in een dashboard gebaseerd op Power Bi</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: OCLC</li> </ul>	Genoemd in groepsdiscussie, geen verdere informatie bekend.
<b>CRM systemen</b>		
Smart Marketing platform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: CRM systeem ontwikkeld door BISC voor bibliotheken. Is als pilot geïmplementeerd en ontwikkeld bij een aantal bibliotheken, waaronder Bibliotheek Utrecht en Bibliotheek Eemland. Het bevindt zich in de laatste testfase en komt eind 2021/begin 2022 op de markt. Het systeem biedt naast CRM functionaliteit ook functionaliteit voor werkplekreservering.</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: BISC</li> </ul>	In gebruik bij 15 bibliotheken, waaronder Bibliotheek Utrecht en Bibliotheek Eemland
Dynamics/ <a href="#">Xparity</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Dynamics is een CRM systeem van Microsoft. Xparity is een Nederlandse onderneming die deze systemen</li> </ul>	In gebruik bij o.a. Bibliotheek Zuid

	<p>implementeert en dit ook al heeft gedaan bij enkele bibliotheken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten: kosten voor de inrichting ca. € 75.000 en voor beheer, onderhoud, licentie circa € 45.000. Dit voor drie deelnemende bibliotheken (zie <a href="#">CRM-plan Zuid-Kennemerland</a>)</li> <li>• Eigenaar: Microsoft</li> <li>• Overige informatie: De keuze hiervoor is gemaakt in een project van Probiblio (zie <a href="https://crm.probiblio.nl/">https://crm.probiblio.nl/</a>). De bibliotheek Zuid Kennemerland heeft haar <a href="#">CRM-plan</a> gepubliceerd.</li> </ul>	<p>Kennemerland, Bibliotheek Amstelland, De Nieuwe Bibliotheek, Biblionet Drenthe heeft een eigen implementatie van Dynamics</p> <p>FlevoMeer Bibliotheek kijkt hiernaar</p>
<b>Online registratie deelnemers activiteiten en events</b>		
<p>ActiveTickets <a href="https://activetickets.com/nl/">https://activetickets.com/nl/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Systeem voor kaartverkoop voor activiteiten van culturele instellingen zoals bioscopen, theaters, festivals en musea tot bibliotheken en sportevenementen. Vormen: Online, mobiel, deurverkoop, voorverkoop, marketing, reseller. Inclusief rapportagefunctie (uitvoer data naar Excel mogelijk)</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: ActiveTickets (Utrecht)</li> </ul>	<p>o.a. Bibliotheek Utrecht, OBA</p>
<p>Olifantenpaadje <a href="https://olifantenpaadje.nl/">https://olifantenpaadje.nl/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Systeem voor activiteiten (agenda, ticketing). Richt zich op webshop oplossingen in de culturele sector (inschrijven, toegangskaarten reserveren en betalen en ontvangstbewijs per mail). WAAS compatibel en een koppeling met BicatWise in de maak.</li> <li>• Kosten: onbekend</li> <li>• Eigenaar: Olifantenpaadje/ Tweede golf</li> </ul>	<p>Ca. 40 bibliotheken, o.a. OBA, ZB, bibliotheken in Friesland</p>
<p>Ticket-Wise (onderdeel van bibliotheeksystem Wise) <a href="https://www.oclc.org/go/nl/wise-nl.html">https://www.oclc.org/go/nl/wise-nl.html</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Module van Bicat Wise voor kaartverkoop activiteiten. Bibliotheek Rotterdam gebruikt dit in combinatie met Eventbrite (<a href="https://www.eventbrite.nl/">https://www.eventbrite.nl/</a>). Andere bibliotheken vonden het na gebruik te ingewikkeld en zijn overgestapt (Friese bibliotheken) of te duur en willen er vanaf stappen (bibliotheken in Overijssel)</li> <li>• Kosten: geen informatie. Sommige klanten zoals Probiblio hebben een all-in licentie, anderen betalen per module.</li> <li>• Eigenaar: OCLC</li> </ul>	<p>Sommige organisaties (zoals Probiblio) hebben een all-in licentie; anderen dienen de module voor de kaartverkoop apart aan te schaffen.</p>
<p>TicketWorks (<a href="https://www.ticketworks.nl/">https://www.ticketworks.nl/</a>) in combinatie met Yesplan <a href="https://yesplan.be/nl">https://yesplan.be/nl</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Systeem voor marketing, ticketing en planning. De Forum Bibliotheek gebruikt TicketWorks (ook voor de andere instellingen in het Forumgebouw). Dit systeem biedt naast ticketing en planning ook analyses van de bezoekers zoals overlapanalyses en mogelijkheden tot gerichte campagnes). Men combineert dit systeem met het Yesplan (yesplan.be) systeem, dat uitgebreide functionaliteit voor het trainen en organiseren van activiteiten biedt. dashboards.</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: TicketWorks (Groningen);</li> <li>• Overige informatie: we hebben de Forum Bibliotheek niet zelf gesproken. Meerdere gesprekspartners noemden dit echter en zagen dit als een voorbeeldfunctie.</li> </ul>	<p>Forum Bibliotheek Groningen), mogelijk andere bibliotheken</p>

<p>Appsoftware  <a href="https://www.appsoftware.nl/voor-de-bibliotheek/online-ticketing-software/">https://www.appsoftware.nl/voor-de-bibliotheek/online-ticketing-software/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Dit systeem , ontwikkeld voor bibliotheken, biedt functionaliteit voor het online activiteiten tonen en de kaartenverkoop ervan. Zowel de aard van de activiteit als gegevens van de bezoeker kunnen worden geregistreerd. De gegevens uit het systeem worden gebruikt als stuurinformatie door Biblionet Groningen. WaaS compatibel en te koppelen met de G!DS. Onderdeel van een breed palet aan bibliotheekoplossingen.</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: App BV. (Ruinen)</li> </ul>	<p>Biblionet Groningen, mogelijk andere bibliotheken</p>
<p>Projectenkalender          Ontwikkeld door Ovatic  <a href="https://ovatic.nl/">https://ovatic.nl/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Projectenkalender – de organisator activiteiten vult handmatig activiteit en aantallen deelnemers in. Ontwikkeld door Ovatic, aanbieder van een pakket voor de planning, verhuur, programmering, promotie, analyses en verkoop van tickets.</li> <li>• Kosten: Prijzen variëren van € 150 tot bijna € 2000 per maand, afhankelijk van het te kiezen pakket.</li> <li>• Eigenaar: LVP Reserveringsystemen B.V&gt;</li> <li>• Overige informatie: In hoeverre de door FlevoMeer genoemde projectenkalender onderdeel uitmaakt van het standaardpakket van Ovatic is niet bekend.</li> </ul>	<p>FlevoMeer Bibliotheek</p>
<p><b>Systemen voor specifieke activiteiten (met name taal-en digitale vaardigheden)</b></p>		
<p>TOP - Taalhuis ondersteuningspakket          Ontwikkeld door Bisc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Matching systeem voor taalvrijwilligers en taalleerders en maakt het ook mogelijk om de voortgang van de cursisten te meten. Het systeem is in de laatste fase van ontwikkeling.</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: BISC</li> <li>• Overige informatie: In testfase, komt eind 2021/begin 2022 op de markt. Zie ook dit <a href="#">nieuwsbericht</a> bij BISC.</li> </ul>	
<p>Taalverkenner  <a href="https://flevowijzer.info/wp-content/uploads/2020/09/Handleiding-Taalverkenner-2.pdf">https://flevowijzer.info/wp-content/uploads/2020/09/Handleiding-Taalverkenner-2.pdf</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: De website Flevowijzer.info is ontwikkeld vanuit de Huis voor Taal organisaties in de gemeenten, Dronten, Lelystad, Urk, Zeewolde en de Noordoostpolder. Een onderdeel daarvan is een vragenlijst voor het meten van de voortgang van een cursist, ontwikkeld door een vrijwilliger van de FlevoMeer Bibliotheek</li> <li>• Kosten: gratis</li> <li>• Eigenaar: niet bekend</li> </ul>	<p>FlevoMeer Bibliotheek</p>
<p>Voortgangstoets van taalvoorhetleven.nl          Ontwikkeld door Stichting Lezen en Schrijven  <a href="https://www.taalvoorhetleven.nl/partner/materialen/volgen">https://www.taalvoorhetleven.nl/partner/materialen/volgen</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Voortgangstoetsen en vragenlijsten voor taalcursisten. Om de voortgang goed in beeld te brengen zijn er in ieder geval 2 meetmomenten. Bij voorkeur vindt de eerste meting plaats bij start van het traject. De afname is op papier en duurt maximaal een uur.</li> <li>• Kosten: kosteloos voor partners van Taal voor het Leven</li> <li>• Eigenaar: Stichting Lezen en Schrijven</li> </ul>	<p>Meer dan 30 bibliotheken</p>
<p>Mijn VoorleesExpress  <a href="https://mijn.voorleesexpress.nl/">https://mijn.voorleesexpress.nl/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: App voor voorlezers, coördinatoren en projectleiders om het voorlezen in gezinnen te organiseren, plannen en de voortgang en de ontwikkeling van het kind te monitoren.</li> <li>• Kosten: gratis</li> <li>• Eigenaar: Stichting VoorleesExpress</li> </ul>	<p>Meerdere bibliotheken</p>

<a href="https://voorleesexpress.nl/">https://voorleesexpress.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overige informatie: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3YbC2wDi5oc">https://www.youtube.com/watch?v=3YbC2wDi5oc</a></li> </ul>	
Oefenen.nl <a href="https://oefenen.nl/">https://oefenen.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Oefenen.nl biedt online mogelijkheden voor oefenen met taal, rekenen, computer en internet. Licenties omvatten ook een volgsysteem.</li> <li>Kosten: Een jaarlicentie kost € 30,60 per deelnemer (<a href="#">overzicht van alle licenties</a>).</li> <li>Eigenaar: Stichting Expertisecentrum Oefenen.nl</li> </ul>	Vele bibliotheken
MATCH <a href="https://www.hetbegintmettaal.nl/coördinatoren-taalcoaching/match/">https://www.hetbegintmettaal.nl/coördinatoren-taalcoaching/match/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Tool voor het slim organiseren van taalcoaching aan NT1 en NT2'ers. Functionaliteit o.a.: registratie, koppeling deelnemers-vrijwilligers, monitoring van de voortgang van de vrijwilligers en de deelnemers en effectmeting (alleen voor NT2).</li> <li>Kosten: € 1300-€ 3000 en kosten per locatie. Klik <a href="#">hier</a> voor de prijslijst</li> <li>Eigenaar: Stichting het begint met Taal</li> </ul>	In gebruik bij meerdere bibliotheken in Limburg
Obainschrijvingen <a href="https://www.obainschrijvingen.nl/">https://www.obainschrijvingen.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Een registratieformulier voor de taaluren, aangepast op de laag digitaalvaardige burgers: men hoeft alleen het tijdvak en de locatie te selecteren.</li> <li>Kosten: n.v.t.</li> <li>Eigenaar: OBA</li> </ul>	OBA
Monitor Volwassenen Educatie (Qwasp) <a href="https://monitorvolwasseneneducatie.com/">https://monitorvolwasseneneducatie.com/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Impactmeting leertrajecten voor kwetsbare volwassenen (Maurice de Greef). De monitor biedt geen functionaliteit voor registratie vrijwilligers, maar wel voor registratie deelnemer. Het gaat om effectmetingen voor basisvaardigheden en sociaal domein.</li> <li>Kosten: geen informatie</li> <li>Eigenaar: Qwasp</li> </ul>	n.b.
Fenna Vrijwilligerstool () <a href="https://fennavrijwilligerstool.nl/">https://fennavrijwilligerstool.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Tool die je helpt bij de registratie en coördinatie van vrijwilligers en deelnemers. Omvat geen voortgang en effectmeting</li> <li>Eigenaar: Kenniscentrum Vrijwilligers</li> <li>Kosten: € 57,50 tot € 75 per maand (afhankelijk van het aantal vrijwilligers), zie <a href="https://fennavrijwilligerstool.nl/prijs/">https://fennavrijwilligerstool.nl/prijs/</a></li> </ul>	o.s. in gebruik bij Graafschap Bibliotheken, Bibliotheek Gelderland Zuid
Hello's <a href="https://www.hellos.nl/">https://www.hellos.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Registratiesysteem voor welzijn, informele zorg en bibliotheken. o.a. voor intakes, matches vrijwilligers-deelnemers, tevredenheidsmeting, voortgang monitoren, rapportages uitdraaien</li> <li>Eigenaar: Hello's</li> <li>Kosten: geen informatie</li> </ul>	n.b.
Seniorweb evaluatie <a href="http://www.seniorweb.nl">www.seniorweb.nl</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Evaluatie digivaardigheids cursussen. Geen informatie op de website.</li> <li>Eigenaar: SeniorWeb (landelijke vereniging)</li> <li>Kosten: geen informatie</li> </ul>	n.b.
<b>Bezoekers in het bibliotheekgebouw</b>		
SmartCount	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Bezoekersaantallen (tellerpoortjes); zelfservice</li> <li>Eigenaar: n.b.</li> <li>Kosten: geen informatie</li> </ul>	n.b.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overige informatie: Genoemd in <a href="#">Adviesrapportage van Cubiss</a>; geen verdere informatie vindbaar</li> </ul>	
EasyAccount van Xafax <a href="https://www.xafax.nl/payment/oplossingen/library">https://www.xafax.nl/payment/oplossingen/library</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: systeem voor studieplekreservering</li> <li>Eigenaar: Xafax</li> <li>Kosten: geen informatie</li> <li>Overige informatie: in gebruik bij LocHal - (Bibliotheek Midden-Brabant volgens deelnemers aan een groepsdiscussie. Niet zelf gesproken</li> </ul>	Bibliotheek Midden-Brabant
Werkplek reserveringsysteem in onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Onderzoek aan de gang om een systeem voor werkplekreserveringen te implementeren tijdens de low service uren</li> </ul>	De Nieuwe Bibliotheek
Biebroam (Wifi-beheer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Wifi-beheer inclusief registratie van basisgegevens bezoekers</li> <li>Kosten: geen informatie</li> <li>Eigenaar: coöperatie BCI-diensten (samenwerking Cubiss en BISC)</li> <li>Overige informatie: een ander systeem is Publicroam, dat wél wifi-beheer, maar géén registratie biedt</li> </ul>	Meer dan 30 bibliotheken
HoneyWiFi+ (Wifi-beheer) <a href="https://beesmart.nl/">https://beesmart.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Wifi-beheer inclusief gebruiksdata meten en analyseren</li> <li>Kosten: geen informatie</li> <li>Eigenaar: BeeSmart</li> </ul>	n.b.
HoneyCube <a href="https://beesmart.nl/">https://beesmart.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Printzuil voor betaald printen; incl. inzicht hoeveel prints er door wie zijn gemaakt</li> <li>Kosten: geen informatie</li> <li>Eigenaar: BeeSmart</li> </ul>	n.b.
<b>Bibliotheeksystemen</b>		
<a href="#">Bicat Wise</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Na afronding van de overgang van Bibliotheek Den Haag naar een nieuw systeem zijn er waarschijnlijk binnenkort nog maar drie bibliotheeksystemen in gebruik bij de bibliotheken in Nederland: Bicat Wise, V-Smart en Brocade. Een van de problemen met data uit deze systemen is dat de definities verschillend zijn en dat er veel verschillende definities zijn (bijvoorbeeld abonnementsvormen). Er worden acties ondernomen om een aantal definities gelijk te trekken. Een ander aspect is dat met name V-smart qua opzet sterk kan verschillen per bibliotheekorganisatie: zo heeft de OBA een systeem met veel additionele functionaliteit, andere bibliotheken hebben een eenvoudigere versie.</li> <li>Kosten: maatwerk per bibliotheekorganisatie</li> <li>Eigenaar: Bicat (OCLC), VSmart (Infor), Brocade (Brocade-Uninova)</li> </ul>	Alle bibliotheken (zie toelichting)
<a href="#">VSmart</a>		
<a href="#">Brocade</a>		

Onderzoek en impactmetingen		
<a href="#">BiebPanel</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Onderzoekinstrument met (1) onderzoek onder bibliotheekleden; (2) onderzoek onder bezoekers die geen lid zijn van de bibliotheken; (3) onderzoek onder sociale media in relatie met bibliotheken; (4) themaonderzoeken.</li> <li>• Kosten: geen informatie</li> <li>• Eigenaar: Probiblio</li> <li>• Overige informatie: Met name de resultaten van het ledenpanel (o.a. meting van klanttevredenheid en de Net Promotor Score) is relevant voor de Cockpit. Het geheel openstellen van de data van BiebPanel zou echter het businessmodel ervan in gevaar kunnen brengen (veel voordelen voor betalende deelnemers zouden dan vervallen met het risico op opzeggingen).</li> </ul>	88 deelnemende basisbibliotheken
Effectenmonitor in ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: De POI's in het Noorden werken samen aan een effectenmonitor waarin activiteiten, doelen en subdoelen en de effecten van deze activiteiten in kaart worden gebracht. Men schat dat de ontwikkeltijd hiervan nog wel een tot anderhalf jaar zal duren. Het is zeker de bedoeling om deze gegevens ook inzichtelijk te maken via een dashboard.</li> <li>• Kosten: n.b.</li> <li>• Eigenaar: Biblionet Groningen, Biblionet Drenthe, Fers</li> </ul>	Biblionet Groningen, Biblionet Drenthe, Fers
Meetplan impact POI's in ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probiblio is bezig een meetplan op te stellen om de impact van POI's te meten. op dit moment is het nog niet duidelijk of dit ook tot een systeem zal leiden.</li> </ul>	Probiblio
Marketingdata		
Mosaic/Whooz <a href="https://www.whooz.nl/">https://www.whooz.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Whooz levert het Whize (voorheen genaamd Mosaic) segmentatie model. Whooz verzamelt gegevens over de bijna 8 miljoen huishoudens in Nederland. De Mosaic gegevens berusten voor een belangrijk deel op CBS gegevens, maar daarnaast worden er andere private gegevensbronnen gebruikt van onder andere Wehkamp (waar het oorspronkelijk ontwikkeld is). Deze gegevens gebruikt men voor de Whize segmentatie naar interessegebieden.</li> <li>• Kosten: Landelijke aanschaf door KB in 2020 en door SPN in 2021</li> <li>• Eigenaar: Whooz BV.</li> </ul>	Alle bibliotheken
CBS data <a href="https://www.biblioteknetwerk.nl/onderzoek/meer-informatie-over-bibliotheekleden-dankzij-samenwerking-met-cbs">https://www.biblioteknetwerk.nl/onderzoek/meer-informatie-over-bibliotheekleden-dankzij-samenwerking-met-cbs</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving: Het CBS koppelt en analyseert de gegevens van de aangeleverde ledenbestanden. Nadat de gegevens zijn gepseudonimiseerd, gekoppeld en geanalyseerd, ontvangen bibliotheken verrijkte informatie over de leden en hoe zij zich verhouden tot de algemene bevolking in hun verzorgingsgebied. Waar mogelijk is deze informatie uitgesplitst naar wijk en buurt.</li> <li>• Kosten: n.v.t.</li> <li>• Eigenaar: CBS</li> </ul>	Landelijk project (pilot)



Kwaliteitszorg		
Biblio Monitor  <a href="https://bibliomonitor.nl/">https://bibliomonitor.nl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving: Instrument voor kwaliteits- en organisatieontwikkeling. Functionaliteit: ordening van regionaal en lokaal beleid en de toegang tot relevante documenten, recente beleidsstukken en de certificeringseisen. Ondersteunt de PCDA cyclus. Instrument om projectplannen, jaarplannen en jaarverslag te maken.</li> <li>Kosten: ca. € 900 per jaar, zie <a href="https://bibliomonitor.nl/tarieven/">https://bibliomonitor.nl/tarieven/</a></li> <li>Eigenaar: Biblio Monitor (Heerenveen)</li> </ul>	43 aangesloten bibliotheken

Tabel 1 Overzicht systemen bij bibliotheken en POI's

## 4. ONTWIKKELINGEN BIJ BIBLIOTHEKEN EN POI'S

### 4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden een viertal ontwikkelingen bij bibliotheken en POI's, die veel aandacht kregen in de groepsdiscussies, nader besproken.

### 4.1 REGISTRATIE DEELNAME ACTIVITEITEN EN EVENTS

Veel bibliotheken blijken bezig te zijn met het verbeteren en vergemakkelijken van het registreren van hun activiteiten en events: het gaat daarbij om zowel het registreren van de activiteiten/events zelf, als het aantal deelnemers en in sommige gevallen ook het bevragen van de effecten op de deelnemers. Sommige gesprekspartners maakten een onderscheid tussen activiteiten in het sociaal maatschappelijke veld en overige activiteiten, zoals culturele activiteiten of activiteiten m.b.t. ontmoeting en debat:

- Deelname aan activiteiten m.b.t. cultuur en/of ontmoeting en debat dienen in veel gevallen aangemeld te worden via de website. Er zijn dan diverse systemen die de onlineregistratie van de deelnemers en de tickets verzorgen. Naast het aantal deelnemers worden in veel gevallen ook gegevens van de deelnemers bevraagd.
- Deelname aan activiteiten in het sociaal-maatschappelijke veld: het gaat om deelname aan activiteiten voor laaggeletterden zoals het Taalhuis, Voorlees Express e.d. Hier zijn diverse systemen voor het registreren en matchen van vrijwilligers en de betreffende deelnemers in omloop. Gesteld wordt dat de diverse subsidiënten van deze activiteiten verschillende verantwoordingsinformatie vragen, waarbij vaak ook naar de voortgang/effecten op de deelnemers wordt gevraagd<sup>1</sup>.

Een ander onderwerp bij het registreren van deelnemers aan activiteiten zijn bezoekers die zonder online registratie binnenlopen of waarvoor geen tickets vereist zijn. Bij veel bibliotheken worden deze activiteiten en het aantal deelnemers handmatig geregistreerd, veelal in Excel sheets die toegankelijk zijn via bijvoorbeeld SharePoint. Echter, men is dan afhankelijk van de betreffende medewerker die daarvoor verantwoordelijk is. De cijfers worden door sommige gesprekspartners daarom als onbetrouwbaar gezien: 'niet alle collega's zien de zin ervan in'.

Duidelijk is dat de bovengenoemde gegevens over de activiteiten van belang zijn voor de Cockpit. IN het kader daarvan werd er aandacht gevraagd voor metingen voor eenmalige projecten: zo heeft de bibliotheek Den Haag regelmatig eenmalige projecten, waarvan de resultaten gemeten worden. Gesteld wordt dat de Cockpit vooral structurele informatie dient te bevatten, maar dat het misschien een idee zou zijn om 'instrumenten voor het meten van tijdelijke acties' in de Cockpit en/of in de outputregistratietool op de nemen.

---

<sup>1</sup> Een gesprekspartner twijfelt overigens aan de waarde van deze metingen: deze deelnemers zijn niet goed in staat om vragenlijsten onafhankelijk in te vullen. Ook zijn zaken als meer zelfredzaamheid moeilijk te meten.

## 4.2 MARKETING- EN KLANTINFORMATIE

Vrijwel alle gesprekspartners noemden de toenemend rol van marketing- en klantinformatie. De discussies gingen over het opzetten en inrichten van CRM-systemen en het vullen van deze systemen met gegevens over klanten en het gebruik van Mosaic/Whooz data.

### CRM SYSTEMEN

Het gaat om CRM systemen die gevuld worden met klantinformatie (o.a. lidmaatschap, uitleningen, deelname aan activiteiten, maar ook soms verrijkt met Mosaic data en/of CBS data) met als doel deze data te gebruiken voor marketingacties.

In dit onderzoek zijn we twee CRM-systemen tegengekomen:

- Smart Marketing Platform, ontwikkeld door BISC en in gebruik bij circa 15 bibliotheken, waaronder Bibliotheek Utrecht en Bibliotheek Eemland die van meet af aan bij de ontwikkeling van het systeem betrokken zijn geweest.
- Dynamics: Dit is een CRM systeem van Microsoft. Het bedrijf Xparity helpt bibliotheken met het implementeren van dit systeem. De bibliotheken Zuid-Kennemerland en De Nieuwe Bibliotheek Almere werken met dit CRM-systeem, de FlevoMeer Bibliotheek is hiermee bezig. Het systeem komt voort uit het CRM-project van ProBiblio <https://www.probiblio.nl/nieuws/hoe-ga-je-aan-de-slag-met-crm>. In dit project hebben enkele bibliotheken besloten om samen optrekken in de keuze van een CRM systeem (dit is dus Dynamics geworden), terwijl een groep andere bibliotheken zich inzet om meer te halen uit de bestaande systemen.

### MOSAÏC/ WHOOZ

Whooz levert het Whize (voorheen genaamd Mosaic) segmentatie model. Whooz verzamelt gegevens over de bijna 8 miljoen huishoudens in Nederland. De Mosaic gegevens berusten voor een belangrijk deel op CBS gegevens, maar daarnaast worden er andere private gegevensbronnen gebruikt van onder andere leveranciers. Deze gegevens gebruikt men voor de Whize segmentatie naar interessegebieden. Deze data worden centraal voor de bibliotheken aangekocht (eerst door de KB, nu door SPN)

In de discussies worden analyses genoemd met Mosaic gegevens van zowel het werkgebied (ook op wijkniveau) als het ledenbestand: de (mis-)match tussen deze twee analyses wordt gebruikt voor o.a. ledenwerfacties, beleidskeuzes ten aanzien van programmering én de meest geschikte plaats van activiteiten en evenementen. Zo vertelt een deelnemer dat zij de Mosaic gegevens provinciaal inzetten om het ledenbestand te verrijken. De doelstelling is om meer grip te krijgen op de vraag: 'wie zijn onze klanten?'. De klanten van de bibliotheken worden dan ook vergeleken met een analyses van de inwoners van het werkgebied. Een grondige analyse van de

De Mosaic gegevens kunnen worden onderverdeeld in CBS gegevens (demografische data, opleidingsniveau, sociale klasse etc.) en de zogenaamde segmenten. Er worden 11 segmenten onderscheiden met karakteristieken over een levensstijl en interesses en behoeften: dromen en rondkomen, jong en hoopvol, volks en uitgesproken, bescheiden ouderen, stedelijke dynamiek, gewoon gemiddeld, gezellige empty nesters, landelijke vrijheid, plannen en rennen, zorgeloos en actief, luxe leven.

Mosaic gegevens laat zien welke segmenten van de bevolking in je werkgebied relevant zijn voor de verschillende maatschappelijke opgaven van de bibliotheek en stelt je in staat om te kijken wat is het huidige bereik en hoe groot is de doelgroep voor deze maatschappelijke opgaven. Meerdere deelnemers stellen dat ook zij gebruik maken van deze gegevens. Het gaat om toepassing voor marketing en communicatieactiviteiten en doelgroepbenadering. Dat kan ook om praktische zaken gaan: wat is de meest geschikte locatie voor een 'voorleestent'.

Een knelpunt in de analyse tussen het ledenbestand enerzijds en de analyse van het werkgebied anderzijds is dat de meeste bibliotheken nog een slag moeten maken in het registreren van niet-leden die deelnemen aan activiteiten. Dit vereist een CRM systeem, waarmee registratie van deelnemers aan activiteiten kan worden vastgelegd. Bibliotheken die met 'gratis bieb' meedoen zijn vaak al verder gevorderd met een CRM systeem en registratie.

Er wordt ook melding gemaakt van een pilotproject om op basis van de Mosaic interessegebieden van het ledenbestand een collectieprofiel op te stellen.

Uit de discussies blijkt dat er bij veel bibliotheken voor marketing acties zowel veel gebruik wordt gemaakt van de sociodemografische gegevens (de CBS-achtige data) als van de interessegebieden (de segmentatie van Whize).

Opgemerkt wordt dat er ook een project loopt met het CBS om de gegevens van het ledenbestand van de bibliotheken te verrijken met deze data. Het CBS koppelt en analyseert de gegevens van de aangeleverde ledenbestanden. Nadat de gegevens zijn gepseudonimiseerd, gekoppeld en geanalyseerd, ontvangen bibliotheken verrijkte informatie over de leden en hoe zij zich verhouden tot de algemene bevolking in hun verzorgingsgebied. Waar mogelijk is deze informatie uitgesplitst naar wijk en buurt.

---

## RELATIE MET DE COCKPIT

Zoals eerder vermeld zijn CRM systemen binnen bibliotheken relatief nieuw en is deze ontwikkeling nog niet uitgekristalliseerd. Meerdere gesprekspartners gaven aan 'boven op het CRM systeem' dashboards met stuurinformatie te willen ontwikkelen. Hoe dit gerelateerd kan worden aan de stuurinformatie die de Cockpit mogelijk zal gaan aanbieden, zal een aandachtspunt moeten zijn in de ontwikkeling van de Cockpit.

### 4.3 STUURINFORMATIE: KPI'S EN BENCHMARKING

Meerdere gesprekspartners gaven aan dat er binnen hun bibliotheek stuurinformatie werd verzameld over de gehele breedte van de bibliotheekdiensten, en personeel en organisatie. Deze stuurinformatie bevat tevens tientallen vooraf gedefinieerde KPI's. In periodieke rapportages worden dan aan het managementteam de gegevens gerapporteerd in relatie tot de gestelde KPI doelen. Ook hiermee zal een relatie moeten worden gelegd met de door de Cockpit aan te bieden stuurinformatie.

In tabel 1 op de volgende pagina wordt een overzicht gepresenteerd van de door een tweetal gesprekspartners aangeleverde, bij hen in gebruik zijnde gegevens over stuurinformatie en KPI's. De stuurinformatie en KPI's zijn globaliter als volgt in te delen:

- Leden
- Activiteiten en events (met verschillende indelingen)
- Onderwijs
- Collectie
- Digitale dienstverlening
- Klanttevredenheid (NPS score)
- Collectie
- Openingsuren
- Personeel
- Financiën.

Daarnaast gaf een vertegenwoordiger van een POI aan dat zij periodiek een scorebord op basis van de WSOB data maken voor alle bibliotheken in hun werkgebied. De WSOB data zijn vertaald naar een aantal indicatoren en de score van deze indicatoren wordt tegen een gemiddelde van 'peers' (bibliotheken met een vergelijkbaar werkgebied) weergegeven. De betreffende bibliotheken zien de waarde van deze scores in met als gevolg dat deze benchmarking helpt bibliotheken met elkaar in gesprek te gaan en van elkaar te leren.

---

## RELATIE MET DE COCKPIT

De Cockpit zal zich vooral richten op de hierboven genoemde stuurinformatie voor bibliotheken en KPI's. Een deel van deze stuurinformatie is overigens nu al onderdeel van landelijke cijfers. Andere stuurinformatie is meer gerelateerd aan de specifieke bibliotheekorganisaties, zoals gegevens over personeel en financiën. De Cockpit zal zich naar verwachting (moeten) focussen op die stuurinformatie die niet of minder gebonden is aan specifieke organisaties.

STUURINFORMATIE EN KPI'S	
<b>LEDEN</b>	<b>DIGITALE DIENSTVERLENING</b>
Jeugdleden	Website bezoeken
Gratis leden (volwassenen; ook wel nulleden genoemd)	Nieuwsbrieflezers
Betalende leden (volwassenen)	Lidmaatschap aanvragen via de website
Leden totaal	Social media volgers (Twitter, Facebook, LinkedIn)
Aantal nieuwe leden	<b>OPENINGSUREN VESTIGINGEN EN BEZOEKERS</b>
Aantal uitgestroomde leden	Aantal bezoekers
<b>ACTIVITEITEN<sup>2</sup></b>	Aantal uur per week open
Kennis en informatie	Aantal uur per week bemenst open
Educatie en ontwikkeling	Aantal uur per week onbemenst open
Leesbevordering en literatuur	<b>KLANTEN</b>
Ontmoeting en debat	Klanttevredenheid (NPS-score)
Kunst en cultuur	<b>PERSONEEL</b>
Activiteiten totaal	Formatie (FTE)
Vrijwilligers betrokken bij activiteiten	Bezetting (FTE)
Deelnemers totaal	Aantal medewerkers
<b>LEVEN LANG LEREN</b>	Aantal vrijwilligers (zie ook activiteiten)
BoekStart <sup>3</sup>	Verzuimpercentage
Voorschoolse instellingen	Medewerkers die AOW-leeftijd bereiken
PO scholen	Uitputting opleidingsbudget
VO-scholen	Medewerkerstevredenheid (NPS-score)
Volwassenen onderwijs	<b>FINANCIEEL</b>
<b>VRIJWILLIGERS</b>	Totale baten
Vrijwilligers (per activiteit)	Totale lasten
<b>SAMENWERKINGSPARTNERS</b>	Salarislasten
samenwerkingspartners lokaal	Uitputting inhuurbudget
samenwerkingspartners bovenlokaal	- Projectsubsidies
<b>COLLECTIE</b>	- Liquiditeit
Bezit	- Eigen vermogen
Uitleningen	- Kostenposten:
E-book accounts	- Collectie en mediakosten
E-book uitleningen via <a href="http://bibliotheek.nl">bibliotheek.nl</a>	- Personeelskosten
Luisterboek uitleningen via <a href="http://bibliotheek.nl">bibliotheek.nl</a>	Huisvestingskosten
Uitleenfrequentie	Automatiseringskosten
	Specifieke kosten
	Overige kosten

Tabel 2 Stuurinformatie en KPI's bij bibliotheken; gebaseerd op door twee gesprekspartners aangeleverde gegevens

<sup>2</sup> Er worden door verschillende bibliotheken meerdere indelingen van de activiteiten gehanteerd. Een voorbeeld van een andere indeling is de indeling van de netwerkagenda: een leven lang ontwikkelen, geletterde samenleving en participatie in de informatiesamenleving.

<sup>3</sup> Naar verwachting hanteren verschillende bibliotheken verschillende definities van de KPI's. De door de aanleverende instelling definitie van de KPI voor BoekStart is het aantal kinderdagverblijven dat BoekStart producten of diensten afneemt voor kinderen tot 4 jaar.

## 4.4 PRESENTATIE IN DASHBOARDS

Uit de discussies kwam naar voren dat er een duidelijke behoefte is bij veel bibliotheken aan het presenteren van data in een dashboard. Het gaat vaak om het realtime inzien van gegevens uit het bibliotheekstelsel (leden, uitleningen e.d.) gecombineerd met door de bibliotheek verzamelde gegevens over activiteiten (aantal deelnemers e.d.) [zie o.a. door de Synaxion geproduceerde dashboards]. Bij andere dashboards gaat het om het projecteren van Mosaic gegevens geprojecteerd op het werkgebied van de bibliotheken (bijv. het dashboard van het Aligment House).

In de discussies werd hier overigens verschillend over gedacht: sommige deelnemers stelden dat deze dashboards een andere presentatie vormden van de eigen gegevens van de bibliotheken en dachten dat deze bibliotheken vooral waren gevallen voor de mooie visualisaties. Daarbij vroegen ze zich af of de meerwaarde van een dashboard opwoog tegen de kosten ervan. Andere deelnemers stelden dat het wél een duidelijke toegevoegde waarde had voor de bibliotheken en noemden daarin een aantal succesvolle voorbeelden, waarbij zowel de bibliotheekorganisatie als (in één geval) de betrokken gemeenten er profijt van hadden.

---

### RELATIE MET DE COCKPIT

De relatie van deze lokale dashboards met de Cockpit werd ook besproken. De Cockpit zou met een duidelijke ontwikkelagenda moeten komen, waardoor de bibliotheken weten waar ze aan toe zouden zijn. Dan zouden bibliotheken eventueel kunnen besluiten om te wachten met het laten maken van een lokaal dashboard, omdat de Cockpit hierin zou kunnen voorzien. In deze discussie werd ook het onderscheid gemaakt tussen informatie waarop op dagelijkse/wekelijkse basis gestuurd zou kunnen worden (hiervoor zou een dashboard nuttig zijn) en andere informatie over trends en ontwikkelingen, waar niet direct op gestuurd kan worden en die daarom mogelijk beter in kwartaal of jaarrapportages zouden kunnen worden gepresenteerd met het oog op het eenvoudig houden van het dashboard.

## 5. WENSEN T.A.V. DE COCKPIT

### 5.1 INLEIDING

In de groepsdiscussies werd eveneens aan de deelnemers gevraagd naar hun wensen en suggesties t.a.v. de te ontwikkelen Cockpit. Deze wensen en suggesties kunnen in vier categorieën worden ingedeeld:

- suggesties over het harmoniseren van gegevens, stuurinformatie en KPI's
- suggesties ten aanzien van de doelgroepen van de Cockpit en de consequenties daarvan voor de vormgeving ervan
- suggesties ten aanzien van de ontwikkeling en de inrichting van de Cockpit
- suggesties ten aanzien van organisatorische en financiële randvoorwaarden.

### 5.2 HARMONISEREN VAN GEGEVENS, STUURINFORMATIE EN KPI'S

- **Definitieverschillen en onduidelijkheden:** Meerdere gesprekspartners stelden dat de definities van de data soms onduidelijk zijn en in andere gevallen verschillen tussen bibliotheken. Een voorbeeld is het vullen van data uit het bibliotheeksystem Wise naar het CRM systeem: het blijkt dat bijvoorbeeld een definitie van een actief lid te achterhalen is. Een gesprekspartner stelt dat het daardoor lastig te weten is wat de cijfers betekenen. Ook ziet deze gesprekspartner soms een trendbreuk in de gegevens, die niet te begrijpen is. Dit komt omdat de definitie van de data veranderd is, maar de precieze verandering is niet goed te achterhalen. Dit leidt tot de aanbeveling dat je ook historische data nodig hebt en dat de Cockpit hiermee rekening zou moeten houden. Als je bijvoorbeeld een ledenactie houdt in januari, wil je dat kunnen vergelijken met andere jaren voor die maand, om inzicht te krijgen of de stijging in het aantal leden door de actie komt of dat dit een normaal verschijnsel is in de maand januari. Een andere gesprekspartner noemt het voorbeeld van een migratie van een Wise implementatie naar een andere Wise implementatie: de bibliotheken in Overijssel gaan gebruik maken van het Wise systeem van Probiblio. Bij het migreren van de data blijkt dat de Overijsselse bibliotheken 1400 verschillende abonnementsvormen hebben, terwijl in het Probiblio systeem er 500 verschillende vormen zijn gedefinieerd. Dit voorbeeld geeft het belang aan van het harmoniseren van definities van data voor de Cockpit.
- **Harmoniseren van stuurinformatie data en KPI's gegevens d.m.v. een uniforme systematiek:** Gelet op het bovenstaande wordt voorgesteld om een uniforme systematiek te ontwikkelen om de data te harmoniseren. Als dat lukt, is benchmarking mogelijk op een aantal 'standaard' KPI's voor de drie maatschappelijke opgaven van de bibliotheek zoals benoemd in de Netwerkagenda. Deze gedachte vindt weerklank. Wanneer er bijvoorbeeld een lijst van een beperkt aantal KPI's opgesteld zou worden voor de vijf functies van de bibliotheken, waarvoor de Cockpit relevante informatie geeft, ontstaat er draagvlak en kan de Cockpit stapsgewijs uitgebreid worden naar andere KPI's. In dit verband worden twee kanttekeningen gemaakt: (1) de Cockpit kan zo dubbel werk voorkomen bij het opzetten van dashboards met data en KPI's door de bibliotheken en (2) een onderscheid kan worden gemaakt in 'interne', organisationele informatie (zoals data over personeel, organisatie en financiën) en 'externe', klant- en output- en impact-gerelateerde informatie (leden, uitleningen, activiteiten et cetera). De Cockpit zou zich het beste kunnen focussen op de 'externe' informatie. Wanneer de Cockpit een open sourcesysteem zou worden, zou je dan als bibliotheek gemakkelijk je interne informatie er aan kunnen koppelen.



## 5.3 DOELGROEPEN VAN DE COCKPIT EN CONSEQUENTIES VOOR DE VORMGEVING ERVAN

Uit de discussies komt naar voren dat er twee soorten gebruikers van de Cockpit zijn: de data-analisten/cijferaanpakkers die graag tabellen en datavisualisaties willen, de bestuurders/managers die duiding van de data wensen. Gesteld wordt dat de Cockpit beide typen gebruikers zou moeten bedienen. Daarbij wordt de suggestie gedaan dat er ook een mogelijkheid komt om over de duiding van gegevens informatie en kennis uitwisselen. Dan kunnen bijvoorbeeld bibliotheken die eruit springen (in positieve dan wel negatieve zin) toelichten hoe dat komt. Kortom, hiermee kan concrete invulling gegeven worden aan het idee van een lerend netwerk uit de Netwerkgenda.

In het verlengde van deze discussie stelt een deelnemer dat bibliotheken ook steeds meer gebruik maken van verhalen in beleidsstukken (zie <https://www.cubiss.nl/wat-we-bieden/storytelling-het-verhaal-van-de-bibliotheek>). Verhalen kunnen het gebruik en het begrip over bibliotheken stimuleren. Deze deelnemer beveelt aan om verhalen ofwel in de Cockpit op te nemen of op de een of andere manier te verbinden met de Cockpit.

## 5.4 ONTWIKKELING EN INRICHTING VAN DE COCKPIT

Meerdere deelnemers stelden vragen of hadden suggesties over de ontwikkeling van de Cockpit. De belangrijkste steekwoorden zijn daarbij een eerste stap met een concreet product, een duidelijke ontwikkelpad en ontwikkeling d.m.v. cocreatie met bibliotheken. Hieronder enkele van deze suggesties op een rijtje:

- **Minimum viable product:** Het gaat om het snel concreet maken van de Cockpit in een minimum viable product. Ook hier komt het idee om de hoek kijken om dit te bouwen rond enkele belangrijke KPI's en vervolgens het systeem verder uit te bouwen. Er worden veel data aan de KB aangeleverd en op basis van deze data kan men ongetwijfeld al enige interessante KPI's opstellen. M.a.w. een gezamenlijke exercitie om een basislijst van indicatoren/KPI's op te stellen die de vijf kernfuncties operationaliseren.
- **Ontwikkelpad:** Een ontwikkelkalender zodat bibliotheken weten waar ze aan toe zijn en wanneer ze wat kunnen verwachten. De verdere ontwikkeling van de Cockpit na een eerste stap d.m.v. cocreatie met een gebruikersgroep. Wie verantwoordelijk is voor de doorontwikkeling duidelijk beleggen.
- **Stimuleren, begeleiden en monitoren van het gebruik:** Het gebruik door de bibliotheken dient gestimuleerd te worden door begeleiding naar het gebruik van de Cockpit. Dit is belangrijk om te voorkomen dat de Cockpit geleidelijk aan in onbruik raakt. Hierin lijkt een belangrijke rol voor de POI's weggelegd in overeenstemming met de in de Netwerkgenda afgesproken ondersteunende rol van de POI's.
- **Inrichting van de Cockpit:**
  - Overzichtelijkheid bewaken
  - Duidelijke definities van de data
  - Meerdere niveaus van gebruik mogelijk maken: landelijk, provinciaal, regionaal en lokaal
  - Vergelijking met historische data mogelijk maken.

## 5.5 ORGANISATORISCHE EN FINANCIËLE RANDVOORWAARDEN

Tenslotte vroegen meerdere deelnemers aandacht voor de randvoorwaarden van de Cockpit m.b.t. financiën en communicatie. Genoemd werden het borgen van de financiële duurzaamheid van de

Cockpit door duidelijkheid over wie waarvoor betaald. Dit om te voorkomen dat de Cockpit na enkele jaren niet verder door ontwikkeld kan worden omdat de middelen hiervoor ontbreken. Daarnaast werd gesuggereerd om veel ruchtbaarheid aan het project te geven zodat bibliotheken kunnen beslissen of ze op korte termijn wel of niet een dashboard door een commerciële aanbieder willen laten ontwikkelen en zo dus mogelijk kosten kunnen besparen.

## 6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 6.1 CONCLUSIES

1. **Meer dan 30 systemen geïnventariseerd:** In deze (naar alle waarschijnlijkheid niet uitputtende) inventarisatie zijn 6 dashboards, 2 CRM systemen, 7 systemen m.b.t. online registratie van deelnemers aan activiteiten en events, 12 systemen voor metingen aan specifieke activiteiten, 6 systemen die iets registreren over de bezoekers in het bibliotheekgebouw, 3 bibliotheeksystemen en 3 onderzoeksinstrumenten/impactmeetinstrumenten naar voren gekomen. Daarnaast dienen er twee typen marketing data genoemd worden: Mosaic/Whoos en de CBS data.
2. **Registratie activiteiten:**
  - a. Veel bibliotheken blijken bezig met het beter organiseren van de registratie van hun activiteiten. In dit onderzoek werd een grote diversiteit aan systemen aangetroffen, waarbij de verwachting is dat dit onderzoek op dit punt niet uitputtend is geweest en de diversiteit nog verder zal kunnen toenemen. Ook blijkt de zoektocht naar het goede systeem nog niet afgerond te zijn: meerdere bibliotheken waren bezig met onder de loep nemen van de huidige situatie om dit te verbeteren. Een belangrijk aandachtspunt zijn de bezoekers van activiteiten die inlopen (die zich niet online hebben geregistreerd) en activiteiten zonder online registratie.
  - b. Voor activiteiten in een tijdreeks, zoals cursussen, zijn er ook vele vaak specifiek op een activiteit gerichte systemen om de voortgang van de deelnemers te meten.
3. **Impact meten:** Terwijl bibliotheken bezig zijn met (2) probeerden zij tegelijkertijd stappen te zetten richting het meten van de impact van hun activiteiten (wat bij 2b al enigszins geprobeerd wordt). Ook hiervoor worden er – naast de door de KB aangeboden Impact monitor – andere systemen ontwikkeld.
4. **CRM systemen:** Voor het bijhouden van (2) en (3) zijn de klassieke bibliotheeksystemen niet of minder geschikt. Dit heeft aanleiding gegeven tot de ontwikkeling en/of implementatie van CRM-systemen. Deze systemen worden gevuld met gegevens van (2) en (3) en daarnaast met data uit de klassieke bibliotheeksystemen (waarvan de diversiteit recentelijk sterk verminderd is tot nog maar drie in gebruik zijnde systemen). Bovendien worden deze systemen aangevuld met Mosaic en CBS data.
5. **Marketing informatie:** Uit het onderzoek komt een grote behoefte bij bibliotheken naar marketing informatie naar voren. Deze marketing informatie dient om doelgroepgerichte acties te kunnen ondernemen. CRM systemen worden aangevuld met deze marketing informatie en daarnaast worden er dashboards ingericht die deze marketing informatie met kaarten van het werkgebied van de bibliotheek visueel toegankelijk maken.
6. **Stuurinformatie:** Uit het onderzoek komt eveneens een grote behoefte bij bibliotheken naar stuurinformatie naar voren. Deze stuurinformatie dient om de voortgang en het succes van de verschillende activiteiten op de vijf domeinen van de openbare bibliotheken bij te monitoren en waar nodig bij te kunnen sturen. Dit laatste gebeurt veelal op basis van tevoren vastgestelde KPI's. Ook voor deze stuurinformatie worden er dashboards ingericht. Deze dashboards maken door hun interactiviteit en visualisatie van de data de veelheid aan gegevens meer toegankelijk. Overigens hebben bibliotheken ook verantwoordingsinformatie nodig, dit is echter nauwelijks aan bod gekomen in de groepsdiscussies.

## 6.2 AANBEVELINGEN

De vraag is op welke manier de Cockpit optimaal aan kan sluiten bij de hierboven gesignaleerde behoeften aan stuur-, marketing-, en verantwoordingsinformatie<sup>1</sup> van de bibliotheken. Alleen bij een goede aansluiting op deze behoeften zal de Cockpit goed gebruikt worden door de bibliotheken en kan deze daarmee een duurzaam onderdeel worden van de digitale infrastructuur. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- De KB kan een regisseursrol oppakken in definiëren van indicatoren, het verzamelen van data en/of het bieden van een IT infrastructuur voor de verzameling ervan. Het definiëren van data is natuurlijk al voor een groot deel gebeurd door de definities van de WSOB data, maar kan mogelijk uitgebreid worden.
- Een stapsgewijze ontwikkeling van de Cockpit:
  - Als eerste stap een samenbundeling van de bibliotheekmonitor, de impactmonitor en het output tool, waardoor de mogelijkheden van de Cockpit duidelijker zullen worden voor de bibliotheken.
  - Een aansluiting op de hierboven gesignaleerde informatiebehoefte door in cocreatie met de bibliotheken en POI's een aantal indicatoren en bijbehorende KPI's vast te stellen. Het is mogelijk om dit ook in stappen te doen.
  - Op basis van deze indicatoren een stapsgewijze uitbouw van de Cockpit, die dan telkens meer indicatoren en KPI's omvat en dus telkens bruikbaar wordt voor de bibliotheken. Om de Cockpit bruikbaar te maken als stuurinformatie voor bibliotheken, zal de update frequentie van de onderliggende data wél frequent moeten zijn.
  - Randvoorwaarden:
    - De Cockpit geschikt maken voor zowel voor data-analisten/cijferaars als voor managers/bestuurders d.m.v. het bieden van data en data-visualisatie als duiding en interpretatie. cijfers en duiding)
    - Begeleiding van bibliotheken bij het gebruik van de Cockpit door de POI's
    - Een duurzaam model voor de kosten van het beheer en de ontwikkeling van de Cockpit.

## BIJLAGE A DEELNEMERS GROEPSDISCUSSIES

Lonneke Jans	Adviseur	Cubiss
Egid van Houtem	Programmameider	Cubiss
Modai van Aken	Adviseur	Rijnbrink
Henri Huisman	Adviseur informatiemanagement	Rijnbrink
Rob de Bie	Adviseur	Rijnbrink
Ingrid Balijon	Adviseur Marktkennis	Probiblio
Marion Romein	Adviseur Marktkennis	Probiblio
Esther Westerveld	Unitmanager Collectie & Infrastructuur	ProBiblio
Jan Jakob Steenbergen	Medewerker gegevenslevering en financiën	Biblionet Drenthe
Nansam Hanasbei	Kwaliteitsmedewerker	OBA
Desiree de Jong	Datamarketing onderzoek	OBA
John Luschen	Business controller - manager bedrijfsvoering	Biblionet Groningen
Marc van de Plasse	Adviseur marketing	ZB
Andre Lagerburg	Applicatiebeheerder	Fers
Jaap Bulle	Manager digitale innovatie	BiSC
Sjoerd van den Bos	Functioneel beheerder	Stichting Bibliotheeknetwerk Flevoland/ De Nieuwe Bibliotheek
Jaap Naber	Business controller	Bibliotheek Rotterdam
Moniek Verel	Adviseur marketing	Bibliotheek Utrecht
Andree van den Berg	Collectiespecialist Managementrapportages	Bibliotheek Utrecht
Bas Vollaard	Data analyst	Bibliotheek Den Haag
Mirjam Sinnema	Adviseur marketing	FlevoMeer Bibliotheek
Ivo Kuijf	Adviseur marketing	Bibliotheek Rotterdam

---

<sup>i</sup> In het artikel "Trends in managementinformatie: What's happening?" worden stuurinformatie en verantwoordingsinformatie nader gedefinieerd. Stuurinformatie is een verzameling gegevens die direct vergeleken kan worden met de targets die de organisatie heeft gesteld. Wijken ze af, dan moet het management bijsturen. Die gegevens worden stuurvariabelen of Kern Prestatie Indicatoren, KPI's, genoemd. Verantwoordingsinformatie is retrospectief en dient om verantwoording af te leggen aan de stakeholders. Kenmerken van stuurinformatie zijn o.m.: tijdig kunnen signaleren, gericht op nemen van beslissingen en acties; focus op operationele KPI's; zo actueel mogelijk (dagelijks, wekelijks), voldoende betrouwbaarheid voor het nemen van de juiste acties. Verantwoordingsinformatie daarentegen betreft grotendeels financiële rapportage, heeft een lage frequentie (kwartaal; jaar) en moet een hoog betrouwbaarheidsniveau hebben.

---