

De bibliotheek vertelt: hoe we bezoekers helpen (en waar het schuurt)

Inzichten uit medewerkersonderzoek bij de frontoffice

De belangrijkste bevindingen

De kwaliteit zit in de mensen op de vloer

Wat medewerkers en vrijwilligers elke dag doen voor bezoekers is indrukwekkend. Met geduld, vakmanschap en echte menselijkheid maken zij het verschil. Dat is de kern van wat de bibliotheek waardevol maakt.



Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van SPN en de Provinciale Ondersteuningsinstellingen (POI's) en tot stand gekomen in samenwerking met het POI Innovatie Netwerk (PIN). Binnen dit programma onderzoeken we hoe de dagelijkse dienstverlening in de bibliotheek verloopt. Niet vanuit processen of systemen, maar vanuit de ervaringen van de medewerkers die hier iedere dag mee werken.

Het onderzoek is opgezet in meerdere onderzoeksrondes. In iedere onderzoeksrunde staat een veelvoorkomend onderdeel van de dienstverlening centraal. Door steeds vanuit de dagelijkse praktijk te onderzoeken waar medewerkers mee te maken krijgen, ontstaat stap voor stap een breder beeld van het werk in de frontoffice en de ervaringen, behoeften en uitdagingen die daarbij een rol spelen.



Focus van deze onderzoeksronde

De focus van deze eerste onderzoeksronde ligt op het thema: hoe medewerkers en vrijwilligers bezoekers goed en passend helpen in de dagelijkse praktijk.

Om dit concreet te maken, zoomen we in op twee veelvoorkomende situaties in het dagelijkse werk:

- Praktische hulpvragen van bezoekers
- Het doorverwijzen naar een collega of andere voorziening

Deze twee mini-klantreizen vormen de lens voor dit onderzoek. Ze maken zichtbaar hoe medewerkers handelen in de praktijk en waar frictie ontstaat.

Voor dit onderzoek hebben we 11 medewerkers en 3 vrijwilligers van 11 verschillende bibliotheekorganisaties geïnterviewd.

De geïnterviewde bibliotheken zijn:

- Bibliotheek Drachten
- Bibliotheek Nieuwegein
- Bibliotheek Oosterschelde - Goes
- Bibliotheek Vlissingen
- Bibliotheek Wijchen
- De Nieuwe Bibliotheek Almere Stad
- Mar & Faen - Balk
- OBA Amsterdam CC Amstel
- Stadskamer Zwolle
- Stadsbibliotheek Dordrecht
- Z-O-U-T Doorn

Daarnaast zijn inzichten uit het parallelle bezoekersonderzoek meegenomen om de bevindingen te verdiepen en te verrijken.

Na afronding van de interviews zijn de inzichten rondom de mini-klantreis 'Ik help een bezoeker printen' aanvullend gevalideerd met een korte vragenlijst onder bibliotheekmedewerkers.

Deze is ingevuld door 100 medewerkers uit een brede groep bibliotheekorganisaties verspreid over Nederland. De uitkomsten zijn gebruikt om de kwalitatieve inzichten rondom printen te valideren, aan te scherpen en waar nodig te nuanceren.

De inzichten in dit document zijn opgebouwd vanuit deze focus. De beschreven patronen en knelpunten zijn gebaseerd op de kwalitatieve interviews. Voor het thema printen zijn deze aanvullend gevalideerd met de resultaten uit de vragenlijst. Daarmee geven de bevindingen gezamenlijk een breder en beter onderbouwd beeld van het dagelijkse werk in de frontoffice.

Tegelijkertijd laten juist deze alledaagse situaties goed zien hoe breed en complex het werk in de frontoffice is geworden.

Leeswijzer

We starten met de context en dagelijkse praktijk van het werk, zoomen daarna in op terugkerende patronen (druk, zelfredzaamheid, rollen), en werken dit vervolgens uit in twee mini-klantreizen (printen en doorverwijzen). We sluiten af met sectorreflectie en de kernvraag van deze onderzoeksrondte.

De bibliotheek als huiskamer van de stad

Over alle interviews heen ontstaat een duidelijk beeld: de bibliotheek is uitgegroeid tot een laagdrempelige publieke ontmoetingsplek. Een plek waar een brede en diverse groep mensen samenkomt.

Bezoekers verschillen sterk in achtergrond, taal en digitale vaardigheden. Waar de één zelfstandig zijn weg vindt, loopt de ander vast in systemen, formulieren of apparaten.

De vragen die binnenkomen gaan allang niet meer alleen over de bibliotheek zelf. Zoals een medewerker het verwoordt:

“ Het is al lang niet meer alleen boeken lenen.
Mensen komen hier voor alles.”

De bibliotheek functioneert daarmee steeds vaker als eerste aanspreekpunt voor maatschappelijke vragen. Die verschuiving komt direct terecht bij de medewerker op de vloer.

De dagelijkse praktijk van het werk

Het werk van medewerkers is breed en versnipperd. Een dienst bestaat uit klantcontact, logistiek, administratie en digitale ondersteuning. Taken lopen door elkaar heen en worden veelvuldig onderbroken.

Medewerkers schakelen voortdurend tussen vragen en werkzaamheden. Ze beantwoorden vragen, lopen mee, zoeken informatie en pakken andere taken op. Als kennis ontbreekt, wordt die opgezocht, bijvoorbeeld via collega's of online.

Wat opvalt, is de sterke gerichtheid op het daadwerkelijk helpen van bezoekers. Medewerkers willen dat iemand verder kan. Dat bepaalt wanneer iets “goed” is afgehandeld.

Tegelijkertijd halen medewerkers hier juist ook veel voldoening uit. Het persoonlijke contact met bezoekers wordt als waardevol ervaren. Zeker bij vaste bezoekers ontstaat er een band. Medewerkers herkennen mensen, weten waarvoor ze komen en kunnen daardoor gericht helpen.

De houding is sterk dienstverlenend en mensgericht. Medewerkers nemen de tijd, tonen geduld en willen het goed doen. Dit zit zichtbaar in het DNA van de frontoffice, maar zorgt er ook voor dat zij structurele knelpunten opvangen in plaats van dat deze worden opgelost.

Repetitieve vragen en structurele belasting

De grootste druk in het werk zit niet in uitzonderingen, maar in herhaling. In vragen die steeds terugkomen.

Printen is het meest sprekende voorbeeld.

“ Dat doe je tientallen keer per dag hier.”

“ Per dienst ben ik zeker 45-60 minuten bezig met het helpen bij printen of kopiëren.”

De validatie onder 100 bibliotheekmedewerkers bevestigt dat dit geen incidentele ervaring is. Ruim zes op de tien medewerkers (61%) geeft aan meer dan 10% van de werktijd te besteden aan print- en kopieervragen. Ruim een derde (35%) besteedt hier zelfs meer dan 20% van de werktijd aan. Daarmee blijkt printen een structureel onderdeel van het dagelijkse werk in de frontoffice, en niet slechts een kleine ondersteunende taak.

Hoewel het proces eenvoudig lijkt, blijkt het in de praktijk complex. Bezoekers begrijpen de stappen niet altijd, softwaresystemen zijn niet intuïtief om te gebruiken en verschillen in apparaten zorgen voor extra complicaties.

“ Er zijn mensen die je tien, twintig keer moet uitleggen voordat ze het snappen.”

De validatie laat bovendien zien dat de meeste ondersteuning niet bij de printer zelf zit, maar in de digitale handelingen die eraan voorafgaan. Vooral het vinden van documenten op een eigen telefoon of laptop en het uploaden van bestanden vragen veel begeleiding.

Daarbij komt dat de variatie in gebruikers groot is. Verschillen in taal en digitale vaardigheden maken dat een ogenschijnlijk simpele handeling telkens opnieuw uitgelegd moet worden.

Printen blijkt daarmee geen losse taak, maar een structureel knelpunt dat veel tijd en aandacht vraagt. De achterliggende oorzaken worden verder uitgewerkt in de mini-klantreis ‘Ik help een bezoeker met printen’.

Waarom printen steeds vaker bij de bibliotheek landt

De rol van de bibliotheek bij printen wordt versterkt door ontwikkelingen buiten de organisatie. Het aantal alternatieve printlocaties neemt af. Tegelijkertijd blijft de behoefte bestaan. Het type printopdrachten is divers. Deze variëren van het afdrukken van foto's, overheidsdocumenten printen en/of inscannen of het aanmaken van verzendlabels.

Bezoekers komen steeds vaker specifiek naar de bibliotheek omdat zij geen andere plek hebben om te printen.

Printen verschuift daarmee van extra service naar basisvoorziening. Dit verklaart mede waarom het zo'n dominante rol speelt in de werkdruk en beleving van medewerkers.

Ook externe partijen, zoals bijvoorbeeld de gemeente, dragen hieraan bij door actief naar de bibliotheek te verwijzen. Dit vergroot de druk op de frontoffice.



Urgentie en emotie in het contact met bezoekers

Veel print-hulpvragen hebben een duidelijke urgentie. Het gaat vaak om documenten of handelingen die dezelfde dag nodig zijn.

Dat zorgt voor spanning bij bezoekers. Die spanning komt bij de medewerker terecht, maar niet altijd in dezelfde mate of op hetzelfde moment. Medewerkers blijven vaak taakgericht handelen en vangen tegelijk emoties op.

De validatie onder bibliotheekmedewerkers laat zien dat deze spanning zich soms uit in frustratie of boosheid van bezoekers, met name wanneer tijdsdruk een rol speelt of een document direct nodig is voor een afspraak of aanvraag. Hoewel dit niet voor iedere printvraag geldt, bevestigt het dat medewerkers naast de praktische hulpvraag ook regelmatig de emotionele lading van de situatie opvangen.

Dit maakt dat ogenschijnlijk eenvoudige vragen een relatief grote impact kunnen hebben op de energie van medewerkers, zeker door de herhaling gedurende de dag.

Zelfredzaamheid in de praktijk

Zelfredzaamheid is een belangrijk uitgangspunt, maar in de praktijk is hier geen eenduidige werkwijze voor.

In sommige organisaties zijn duidelijke werkafspraken gemaakt. Medewerkers weten dan wanneer zij sturen op zelf laten doen door de bezoeker of wanneer zij zelf handelen. Deze keuze is vaak gekoppeld aan omgang met privacygevoelige gegevens.

In andere organisaties ligt deze afweging bij de medewerker. Daardoor bestaan binnen één team meerdere werkwijzen. De één begeleidt en laat de bezoeker de stappen uitvoeren, de ander grijpt sneller in en lost het direct op.

“ De oude garde is ingepeperd: je moet zo min mogelijk helpen en mensen zelfredzaam maken.”

In de organisaties waar geen expliciete werkafspraken zijn gemaakt, wordt de keuze zelden expliciet gemaakt. Ze ontstaat in het moment, onder invloed van tijdsdruk, type vraag en inschatting van de bezoeker. Dat leidt tot variatie en soms tot onderlinge correctie. Een eenduidige lijn ontbreekt.

Dit spanningsveld wordt concreet zichtbaar bij printen. Een deel van de medewerkers begeleidt stap voor stap en neemt de telefoon niet over. Zij geven instructies en laten de bezoeker zelf uitvoeren. Deze aanpak is ingegeven door privacy-overwegingen en de overtuiging dat de bezoeker leert en op termijn zelfredzamer wordt.

Andere medewerkers nemen de telefoon wel over, gaan zorgvuldig om met privacy en voeren de handeling zelf uit. Zij kiezen voor snelheid en zekerheid, zodat de bezoeker direct geholpen is.

Beide werkwijzen hebben hetzelfde doel: de bezoeker goed en passend verder helpen. Beiden geeft de medewerker een voldaan gevoel. Het verschil lijkt in eerste instantie te liggen in de onderliggende overtuiging en het tijdsperspectief: investeren in vaardigheid op de lange termijn versus efficiënt oplossen in het moment.

Waar zelfredzaamheid in de praktijk stopt

Niet elke bezoeker wordt zelfredzaam. In de praktijk zien medewerkers een duidelijke tweedeling.

Een deel van de bezoekers leert het daadwerkelijk. Met geduld, herhaling en begeleiding ontwikkelen zij stap voor stap vaardigheden en worden zij zelfstandiger.

Tegelijkertijd is er een groep voor wie dit niet realistisch is. Dit gaat bijvoorbeeld om ouderen met beperkte digitale basisvaardigheden of mensen met een fysieke of mentale beperking. Medewerkers twijfelen hier zichtbaar over het sturen op zelfredzaamheid.

“ Je kunt niet iedereen volledig zelfredzaam maken.
Sommige mensen worden niet meer digitaal vaardig.
Die moet je gewoon helpen.”

Die twijfel vertaalt zich in gedrag. Sommige medewerkers blijven uitleggen, soms tien tot twintig keer, omdat zij geloven dat de bezoeker het op termijn zal leren. In andere gevallen wordt bewust doorverwezen naar een digitaal (inloop-)spreekuur, waar meer tijd en aandacht is om vaardigheden op te bouwen.

Tegelijkertijd maken medewerkers ook andere afwegingen. Wanneer zij inschatten dat iemand het niet zal leren of wanneer de situatie daar niet naar is, kiezen zij ervoor om direct te helpen.

Een concreet voorbeeld hiervan zien we bij printen. Een bezoeker met een beperking was niet in staat om snel genoeg door de stappen van het printproces te gaan, waardoor het proces telkens opnieuw moest worden gestart. In een bibliotheek waar formeel wordt gestuurd op zelfredzaamheid, maakte de medewerker op dat moment een andere, menselijke afweging. De telefoon werd overgenomen en de printopdracht werd volledig uitgevoerd. De taak werd succesvol afgerond en de dankbaarheid van de bezoeker was groot.

Zelfredzaamheid is daarmee geen vast principe, maar een continue afweging tussen leren, haalbaarheid en menselijkheid.

De aanvullende validatie onder bibliotheekmedewerkers ondersteunt dit beeld. Medewerkers geven aan dat slechts een deel van de bezoekers uiteindelijk zelfstandig kan printen. Als belangrijkste belemmeringen noemen zij beperkte digitale vaardigheden en de hoeveelheid stappen in het proces. Daarmee bevestigt de validatie dat zelfredzaamheid in de praktijk niet alleen wordt bepaald door de motivatie of mogelijkheden van de bezoeker, maar ook door de complexiteit van de dienstverlening zelf.

De rol van de medewerker

De medewerker staat tussen systemen en bezoeker in.

Waar processen niet aansluiten op de gebruiker, de bezoeker, stapt de medewerker in. In plaats van dat het proces wordt aangepast, past de medewerker zijn of haar gedrag aan. Daarmee worden gaten in systemen en werkwijzen in de praktijk dichtgelopen.

Dat betekent concreet dat medewerkers niet alleen begeleiden en uitleggen, maar ook herstellen, omwegen bedenken en oplossingen improviseren. Zij vangen frictie op die ontstaat door onduidelijke stappen, versnipperde systemen en verschillen tussen bezoekers. Juist door hun sterke dienstverlenende houding lukt dat vaak.

Tegelijkertijd blijven structurele knelpunten hierdoor vaak onder de radar. In eerste instantie geven medewerkers regelmatig aan dat het ‘eigenlijk wel goed gaat’. Pas bij doorvragen worden knelpunten zichtbaar. Problemen worden in de praktijk opgevangen door medewerkers zelf, waardoor ze minder expliciet als probleem worden ervaren. Wat niet goed werkt, wordt alsnog werkend gemaakt door de medewerker — met als risico dat structurele issues onvoldoende zichtbaar worden en daardoor blijven bestaan.

Deze manier van werken leidt tot een tweede effect. Bibliotheken ontwikkelen lokaal eigen oplossingen. In plaats van gedeelde best practices ontstaan er veel varianten naast elkaar. Er is weinig structurele uitwisseling van wat werkt.

Printen is hiervan een duidelijk voorbeeld. Vrijwel alle bibliotheken lopen tegen vergelijkbare problemen aan, maar lossen die op hun eigen manier op. Zo zijn er vestigingen die experimenteren met het tonen van een stappenplan op narrowcasting-schermen om het aantal hulpvragen te verminderen. Andere bibliotheken stimuleren thuis printen en verwijzen daar actief naar op hun website. Weer andere locaties ontwikkelen eigen handleidingen en stappenplannen voor bezoekers.

Deze initiatieven laten zien dat er veel creativiteit en oplossend vermogen aanwezig is op de werkvloer. Tegelijkertijd blijft de aanpak versnipperd en afhankelijk van lokale keuzes. Wat op de ene plek werkt, wordt niet vanzelfsprekend overgenomen op een andere plek.

De rol van de medewerker is daarmee dubbel. Enerzijds maakt deze het verschil in de kwaliteit van de dienstverlening. Anderzijds zorgt deze rol er ook voor dat onderliggende problemen minder zichtbaar blijven, omdat zij in de praktijk worden opgevangen.

In de praktijk functioneert de frontoffice daarmee als een samenspel tussen medewerkers, vrijwilligers en doorverwijsroutes. Hoe scherper deze rollen op elkaar aansluiten, hoe minder de medewerker hoeft te compenseren in het moment.

De rol van vrijwilligers

Vrijwilligers vormen een belangrijk onderdeel van de frontoffice en de bredere dienstverlening van de bibliotheek. Zij onderscheiden zich van initiatiefnemers doordat zij wel actief bijdragen, maar doorgaans niet vanuit een eigen initiatief opereren.

Het gaat om een diverse groep: gepensioneerden, jongeren en studenten, maar ook mensen die (tijdelijk) niet kunnen werken vanwege een fysieke of mentale beperking. Wat hen bindt, is de wens om iets bij te dragen, nuttig bezig te zijn en zingeving te vinden.

In de praktijk voeren vrijwilligers vooral uitvoerende taken uit. Denk aan het ondersteunen bij activiteiten, het helpen bij 'bieb aan huis' (boeken brengen, een gesprek voeren), het klaarzetten van materialen of het ondersteunen op de vloer.

Binnen deze taken zijn ook verschillen zichtbaar:

- Taalvrijwilligers werken vooral relationeel en sociaal (gesprekken, begeleiding)
- Digitale vrijwilligers zijn meer taakgericht en probleemoplossend (ondersteuning bij online vragen)

De rol van vrijwilligers is in vrijwel alle bibliotheken afgebakend. Zij hebben geen toegang tot persoonsgegevens en ondersteunen niet bij diensten waarbij betaling of privacygevoelige handelingen een rol spelen, zoals printen.

Wat opvalt, is dat vrijwilligers goed functioneren wanneer hun rol duidelijk is en past bij hun capaciteiten. Zodra situaties complexer worden of buiten hun afgebakende taken vallen, verschuift het werk terug naar de medewerker.

Naast hun bijdrage aan het werkproces hebben vrijwilligers ook eigen behoeften. Om duurzaam inzetbaar te zijn, hebben zij nodig:

- Gezien en gewaardeerd worden
- Zingeving en het gevoel nuttig werk te doen
- Persoonlijke aandacht en een welkom gevoel
- Contactmomenten en nagesprekken
- Mogelijkheden om andere vrijwilligers te ontmoeten en ervaringen te delen
- Bijeenkomsten die zowel nuttig als sociaal zijn
- Waar passend: training of cursussen om vaardigheden te ontwikkelen
- Praktische (ook digitale) ondersteuning om hun werk goed te kunnen uitvoeren

Vrijwilligers verwachten hierin begeleiding vanuit medewerkers en een vorm van onderlinge netwerkfacilitering. Met name vrijwilligers die individueel werken (bijvoorbeeld bij voorleesprojecten) hebben behoefte aan momenten van samenkomst en kennisdeling.

De inzet van vrijwilligers is daarmee niet alleen een capaciteitsvraagstuk, maar ook een begeleidings- en organisatievraagstuk. Waar dit goed is ingericht, dragen vrijwilligers zichtbaar bij aan de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. Waar dit minder scherp is, ontstaat extra afstemming en verschuift werk alsnog naar de medewerker. Daarmee raakt de inzet van vrijwilligers direct aan de werkdruk, rolverdeling en het functioneren van de frontoffice als geheel, én aan de mate waarin medewerkers moeten doorverwijzen of zelf blijven oplossen.

Doorverwijzen en samenwerking

Doorverwijzen is een essentieel onderdeel van het werk in de frontoffice. Het gebeurt wanneer vragen te complex zijn, specialistische kennis vragen of meer tijd vergen dan op dat moment beschikbaar is. Doorverwijzen ontstaat vaak op het moment dat de grenzen van de rol van medewerker of vrijwilliger bereikt worden.

Wat medewerkers nodig hebben om goed te kunnen doorverwijzen, is in de basis eenvoudig maar in de praktijk bepalend:

- Inzicht in wie waarvoor verantwoordelijk is
- Zicht op het actuele aanbod (spreekuren, activiteiten, specialismes)
- Laagdrempelig contact met collega's
- Duidelijke verwachtingen richting de bezoeker

Tussen bibliotheken zien we hierin grote verschillen.

In een deel van de organisaties is doorverwijzen expliciet ingericht. Tijdens onboarding krijgen nieuwe medewerkers overzicht van rollen en verantwoordelijkheden. Er zijn lijsten beschikbaar (fysiek naast de balie of digitaal via intranet) waarin staat wie waar expertise in heeft. Hierdoor ontstaat houvast en eenduidigheid in handelen.

In andere bibliotheken is dit minder vastgelegd en leunt doorverwijzen sterker op ervaring. Medewerkers bouwen in de loop der jaren een mentaal netwerk op en weten daardoor precies naar wie ze iemand kunnen doorsturen. Medewerkers met veel ervaring geven aan hierin weinig te missen: zij weten vrijwel altijd de juiste route.

Ook de schaal van de vestiging speelt een rol. In kleinere vestigingen vervullen medewerkers vaak meerdere rollen. Zo zijn veel medewerkers bijvoorbeeld getraind voor IDO-vragen en kunnen zij een breed spectrum aan vragen zelf oppakken. Doorverwijzen blijft dan meer intern en informeel.

In grotere vestigingen is er vaker sprake van specialisatie. Er zijn specifieke collega's voor bepaalde domeinen of activiteiten. Doorverwijzen wordt daarmee belangrijker, maar ook afhankelijker van overzicht en afstemming.

Een concreet praktijkvoorbeeld laat zien wat helpt. In een van de bibliotheken start de dag met een korte dagstart. Hierin wordt de agenda van die dag doorgenomen en wordt expliciet benoemd welke collega's aanwezig zijn en welke specialismes of activiteiten draaien. Medewerkers weten daardoor precies naar wie zij die dag kunnen doorverwijzen. Dit vergroot de snelheid en zekerheid in het doorverwijzen en voorkomt zoekgedrag gedurende de dag.

Wat opvalt, is dat er veel vertrouwen is in collega's. Medewerkers gaan ervan uit dat wanneer zij iemand doorverwijzen, diegene goed wordt geholpen. Terugkoppeling na een doorverwijzing is daardoor geen standaard onderdeel van het proces en de behoefte daaraan verschilt.

Samenwerking en teamgevoel spelen hierin een belangrijke rol. In teams waar collega's elkaar kennen, elkaar makkelijk aanspreken en elkaars expertise benutten, verloopt doorverwijzen soepeler en met meer vertrouwen.

Daarnaast ontstaat er een extra dimensie bij bibliotheken die onderdeel zijn van een multifunctioneel gebouw of een bredere organisatie. Doorverwijzen beperkt zich daar niet alleen tot interne collega's, maar strekt zich uit naar partners in hetzelfde gebouw (zoals gemeente, welzijn of andere dienstverleners). Dit vergroot de mogelijkheden voor bezoekers, maar vraagt ook meer overzicht, afstemming en actuele kennis van het aanbod buiten de bibliotheek.

Er zijn ook hulpmiddelen ontwikkeld voor externe doorverwijzing. Een voorbeeld is de zogeheten IDO-waaier, ontwikkeld door een bibliotheek in het westen en inmiddels gedeeld met meerdere bibliotheken. Dit instrument helpt medewerkers om snel passende externe routes te vinden. Het laat zien dat er wel degelijk good practices ontstaan die hun weg vinden binnen de sector, maar dat deze verspreiding nog beperkt en niet structureel is.

Doorverwijzen is daarmee niet alleen een proces, maar vooral een combinatie van structuur, overzicht en onderlinge samenwerking.

Hoe dit samenkomt in de praktijk

De bovenstaande inzichten worden concreet in twee mini-klantreizen. Deze laten zien hoe de beschreven patronen samenkomen in het dagelijkse werk.

Mini-klantreis: Ik help de bezoeker met printen

Printen is de meest voorkomende en tegelijk meest onderschatte klantreis in de bibliotheek. Wat op het eerste gezicht een eenvoudige handeling lijkt, blijkt in de praktijk een complex samenspel van systemen, stappen en gebruikerssituaties.

De interviews laten zien dat bezoekers regelmatig vastlopen tijdens het printproces. De aanvullende validatie onder 100 bibliotheekmedewerkers bevestigt dit beeld en maakt tegelijkertijd duidelijk waar de grootste ondersteuning nodig is. Die zit meestal niet bij de printer zelf, maar in de digitale stappen die eraan voorafgaan. Vooral het vinden van documenten op de eigen telefoon of laptop en het uploaden van bestanden vragen veel begeleiding van medewerkers. Daarmee blijkt printen in de praktijk vaak meer een vraag rondom digitale vaardigheden, dan alleen een printvraag.

Hoewel de hulpvraag overal herkenbaar is, verschilt de inrichting van het printproces sterk tussen bibliotheken. Juist die variatie vergroot de complexiteit voor bezoekers én medewerkers.

Tussen bibliotheken zien we grote variatie in de inrichting van het printproces:

- Verschillende softwaresystemen (zoals My Easy Account, Biebprinten.nl, Elsa)
- Verschillende betaalmogelijkheden (contant, tegoed op pas, pinnen, contactloos, iDeal/WeAro)
- Verschillende betaalmomenten (vooraf inschatten vs. achteraf betalen voor wat daadwerkelijk geprint is)
- Variatie in het aantal stappen dat een bezoeker moet doorlopen
- Mogelijkheden om thuis te printen wel of niet aanwezig

Ook het type printopdrachten varieert sterk. Bezoekers komen voor uiteenlopende zaken: het printen van overheidsdocumenten, formulieren en bijlagen, het scannen en terugmailen van documenten, het printen van foto's of tickets en het aanmaken van verzendlabels. Juist deze variatie vergroot de kans op fouten en vragen, omdat elk type opdracht net andere handelingen vraagt.

De complexiteit voor de bezoeker ontstaat door een combinatie van factoren:

- Beperkte digitale vaardigheden (bestand vinden, uploaden, inloggen op publieke computer, wachtwoorden niet weten)
- Taalbarrières
- Het betaalsysteem
- Meerdere documenten (waardoor het proces herhaald moet worden)
- Storingen in print- of betaalsystemen

Aanvullend zien we in praktijkobservaties dat specifieke stappen extra verwarring geven bij de bezoeker:

- Onduidelijkheid over volgorde (eerst handelingen op de telefoon uitvoeren en vervolgens bij de printer)
- Begrippen als ‘gastcode’ of QR-codes die niet worden begrepen
- Dubbele invoer (instellingen zowel op scherm naast de printer als op de printer zelf)
- Saldo- en bonnensystemen die niet intuïtief zijn (bijv. opnieuw moeten opwaarderen terwijl de opdracht al liep)
- Onduidelijkheid waar documenten op het eigen toestel staan (bijlagen vs. opgeslagen bestanden)

Deze punten zorgen ervoor dat bezoekers vaak al vóór de daadwerkelijke printactie vastlopen en ondersteuning vragen. Ook uit de validatie blijkt dat beperkte digitale vaardigheden en de hoeveelheid stappen de belangrijkste oorzaken zijn van deze hulpvragen. Daarnaast noemen medewerkers regelmatig taalbarrières, stress en tijdsdruk als factoren die het proces bemoeilijken.

Voor medewerkers betekent dit dat printen zelden een eenvoudige handeling is. Wat begint als een printvraag, verandert in de praktijk regelmatig in ondersteuning bij e-mail, opslaglocaties, accounts, wachtwoorden of andere digitale basisvaardigheden. Hierdoor vraagt printen aanzienlijk meer tijd dan op het eerste gezicht zichtbaar is. De aanvullende validatie bevestigt dit beeld: 61% van de respondenten geeft aan meer dan 10% van de werktijd te besteden aan print- en kopieervragen, waarvan ruim een derde zelfs meer dan 20%.

In de praktijk varieert de benodigde tijd sterk: van enkele minuten tot 15–30 minuten per bezoeker, afhankelijk van digitale vaardigheden en type opdracht. In grotere vestigingen kan dit optellen tot meerdere uren per dag verdeeld over het team.

Dit heeft directe implicaties voor de inzet van capaciteit. Tijd die aan printondersteuning wordt besteed, kan niet worden ingezet voor andere bezoekers of werkzaamheden. Daarmee is printen niet alleen een operationeel vraagstuk, maar ook een organisatorisch en financieel vraagstuk.

Naast de procescomplexiteit speelt ook de urgentie van veel printvragen een belangrijke rol. Documenten zijn vaak nodig voor een afspraak, aanvraag of andere belangrijke gebeurtenis op dezelfde dag. Hierdoor ervaren bezoekers regelmatig spanning of tijdsdruk.

Die spanning uit zich soms ook in frustratie of boosheid wanneer het proces niet direct verloopt zoals verwacht. Hoewel dit zeker niet voor iedere printvraag geldt, bevestigen de open antwoorden uit de validatie dat medewerkers naast de praktische ondersteuning ook regelmatig de emotionele lading van de situatie opvangen.

Opvallend is dat deze emotie niet altijd synchroon loopt met die van de medewerker. Waar de bezoeker spanning ervaart voorafgaand en tijdens het printen, ervaart de medewerker die spanning niet per se op hetzelfde moment of in dezelfde mate. De medewerker blijft vaak taakgericht en oplossend handelen.

Wanneer het printen vervolgens lukt, verschuift de emotie. De bezoeker ervaart opluchting en spreekt vaak zijn dankbaarheid uit. Op hetzelfde moment ervaart de medewerker juist voldoening: het gevoel iemand daadwerkelijk verder te hebben geholpen. Daarmee ontstaat een duidelijke emotionele dynamiek binnen deze klantreis, waarin spanning en opluchting elkaar snel opvolgen.

“ Voor de bezoeker is het vaak spannend en moet het nú. Voor ons is het het zoveelste printje van de dag — maar als het lukt, zie je meteen de opluchting.”

Deze dynamiek heeft ook impact op de werkdruk. Hoewel medewerkers de spanning van bezoekers niet altijd direct overnemen, stapelt de intensiteit van deze momenten zich gedurende de dag op. Het voortdurend schakelen tussen praktische ondersteuning, digitale begeleiding en het opvangen van emoties vraagt veel energie en concentratie.

De behoefte van medewerkers rondom printen is duidelijk:

- Printer duidelijk zichtbaar in de bibliotheek
- Eenvoud en voorspelbaarheid in het proces
- Minder variatie in systemen en werkwijzen
- Duidelijke stappen voor bezoekers
- Minder afhankelijkheid van individuele uitleg en begeleiding

Printen laat daarmee scherp zien waar het schuurt. Een ogenschijnlijk eenvoudige dienstverlening vraagt in de praktijk veel begeleiding van medewerkers. Zolang bezoekers afhankelijk blijven van ondersteuning bij digitale handelingen en processen complex zijn ingericht, blijft printen een structurele belasting voor de frontoffice.

Mini-klantreis: Ik verwijs een bezoeker door

Doorverwijzen is de tweede cruciale klantreis binnen de frontoffice. Waar printen vooral een procesvraagstuk is, draait doorverwijzen om overzicht, samenwerking en kennis van het netwerk.

In de praktijk begint doorverwijzen vaak met een inschatting: kan ik dit zelf oplossen of is iemand anders beter toegerust? Die afweging is afhankelijk van ervaring, beschikbare tijd en kennis van collega's en aanbod.

Wat deze klantreis complex maakt, is dat deze zich op meerdere niveaus afspeelt:

- Intern (naar collega's met andere rollen of specialismen)
- Binnen de bibliotheek (zoals IDO, spreekuren, activiteiten)
- Extern (naar partners in het gebouw of netwerk)

Voor medewerkers is het essentieel dat zij snel en zeker kunnen bepalen waar iemand het beste geholpen wordt. Dat vraagt om:

- Actueel overzicht van wie wat doet
- Inzicht in het aanbod (intern en extern)
- Vertrouwen in collega's en partners

Wat goed werkt, is wanneer dit actief wordt ondersteund. Bijvoorbeeld door dagstarts, duidelijke overzichten of onboarding waarin rollen en routes worden uitgelegd.

Waar deze ondersteuning ontbreekt, wordt doorverwijzen afhankelijk van ervaring. Medewerkers die al lang werken, weten vaak precies de weg. Nieuwe medewerkers moeten dit netwerk nog opbouwen.

Doorverwijzen is daarmee een klantreis waarin kennis, samenwerking en structuur samenkomen. Het is geen losse handeling, maar een proces dat staat of valt bij overzicht en afstemming.

Reflectie voor de sector

De bibliotheek heeft zich ontwikkeld tot een brede maatschappelijke dienstverlener. De inrichting van werk en processen is daarin niet in hetzelfde tempo meegegroeid. Dat wordt dagelijks opgevangen door medewerkers in de frontoffice.

Dit vertaalt zich concreet naar vier terugkerende patronen in de praktijk:

Structurele frictie in veelvoorkomende processen

Met name bij printen ontstaat veel frictie in de digitale handelingen die voorafgaan aan de daadwerkelijke dienstverlening. De validatie laat zien dat medewerkers een groot deel van deze complexiteit dagelijks opvangen. Daardoor blijven de onderliggende knelpunten vaak buiten beeld.

Grote variatie in werkwijzen tussen en binnen organisaties

Zelfredzaamheid, doorverwijzen en omgang met privacy worden verschillend ingevuld. Waar de ene organisatie duidelijke kaders heeft, leunt de andere op individuele afwegingen. Dit leidt tot verschillen in kwaliteit en voorspelbaarheid voor bezoekers.

Afhankelijkheid van individuele kennis en ervaring

Veel kwaliteit zit in de medewerker: weten hoe je helpt, naar wie je doorverwijst en welke omweg werkt. Dit maakt de dienstverlening kwetsbaar bij uitval, wisselingen in personeel en schaalvergroting.

Lokale oplossingen zonder structurele opschaling

Bibliotheken ontwikkelen zelf werkende oplossingen (bijv. printstappenplannen, narrowcasting, IDO-waaier), maar deze worden beperkt gedeeld en zelden sectorbreed toegepast. Hierdoor wordt dezelfde problematiek op meerdere plekken opnieuw opgelost.

Voor de sector betekent dit dat de volgende concrete stappen het meeste effect opleveren:

- 1. Vereenvoudigen van de meest voorkomende klantreizen**
Richt je primair op processen met hoge frequentie en frictie (zoals printen). Maak stappen eenduidig, beperk variatie en ontwerp vanuit de bezoeker.
- 2. Geef expliciete kaders voor handelen**
Maak keuzes rondom zelfredzaamheid, privacy en doorverwijzen expliciet en gedeeld. Dit geeft medewerkers houvast en verkleint ongewenste variatie.
- 3. Borgen en delen van wat werkt**
Verzamel bewezen oplossingen en maak deze eenvoudig overdraagbaar tussen bibliotheken. Richt dit in als structureel proces in plaats van incidentele uitwisseling.
- 4. Ondersteunen van de frontoffice als systeemrol**
Erken dat frontoffice medewerkers nu systeemfouten opvangen. Verleg een deel van die last naar betere tooling, duidelijke informatie en ondersteunende processen.
- 5. Versterken van overzicht voor doorverwijzen**
Zorg voor actueel inzicht in aanbod, rollen en aanwezigheid (intern en extern), bijvoorbeeld via dagstarts, centrale overzichten, onboarding en/of tooling.

Medewerkers vangen vandaag de dag veel op met inzet, creativiteit en betrokkenheid.

De volgende stap voor de sector ligt in het verminderen van die noodzaak: minder compenseren aan de balie, meer oplossen in het ontwerp van processen en dienstverlening.

Kernvraag

De centrale vraag die uit dit onderzoek naar voren komt is:

Hoe organiseer je de bibliotheek als maatschappelijke dienstverlener, zodat medewerkers bezoekers goed en passend kunnen helpen — op een manier die consistent, efficiënt en duurzaam is?

Daaronder ligt een meer fundamentele opgave. De huidige praktijk laat zien dat medewerkers een groot deel van de frictie in het systeem opvangen. Zij lossen problemen op die ontstaan door onduidelijke processen, versnipperde systemen en variatie in werkwijzen. Dit vraagt veel van hun tijd, energie en ervaring.

De behoeften van medewerkers zijn daarin helder:

- Minder complexiteit in veelvoorkomende handelingen (zoals printen)
- Duidelijkheid in hoe te handelen (zelfredzaamheid, privacy, doorverwijzen)
- Beter overzicht en toegang tot informatie en routes
- Een werkcontext waarin zij niet continu hoeven te compenseren voor systeemfouten

De knelpunten laten zien waar het nu schuurt:

- Een groot volume aan herhaalvragen die relatief veel tijd kosten
- Verschillen in werkwijzen tussen collega's en vestigingen
- Afhankelijkheid van individuele kennis en ervaring
- Beperkte opschaling van oplossingen die lokaal goed werken

De kernvraag gaat daarmee niet alleen over organisatie, maar ook over herontwerp:

Hoe verschuif je van een situatie waarin medewerkers problemen oplossen aan de balie, naar een situatie waarin processen, systemen en samenwerking zo zijn ingericht dat die problemen minder vaak ontstaan?

Het beantwoorden van deze vraag vraagt om keuzes op meerdere niveaus: in processen, in kaders voor handelen, in samenwerking binnen en buiten de bibliotheek en in de manier waarop kennis en oplossingen binnen de sector worden gedeeld en geborgd.

Van inzicht naar actie: concrete handelingsrichtingen

Onderstaande punten vertalen de inzichten uit dit onderzoek naar concrete handelingsrichtingen.

1. Kies één klantreis om radicaal te vereenvoudigen (start met printen)

Printen is een hoogfrequent knelpunt met directe impact op werkdruk. Richt je niet op optimaliseren, maar op vereenvoudigen:

- Minder stappen
- Minder variatie tussen bibliotheken
- Eén heldere gebruikersroute

Richt de vereenvoudiging niet alleen op techniek of systemen, maar vooral op de digitale handelingen die bezoekers moeten uitvoeren voordat zij hun doel bereiken. Juist daar lijkt de grootste winst te behalen.

2. Maak expliciete keuzes in plaats van impliciete verschillen

Op thema's als zelfredzaamheid, privacy en doorverwijzen bestaan nu verschillende werkwijzen.

- Bepaal wat de bedoeling is
- Maak dit expliciet en bespreekbaar
- Zorg voor consistentie binnen teams

Dit geeft medewerkers houvast en voorkomt onnodige variatie.

3. Stop met lokaal oplossen wat sectorbreed speelt

Veel bibliotheken lossen dezelfde problemen afzonderlijk op.

- Verzamel werkende oplossingen (bijv. printflows, IDO-tools)
- Kies wat werkt
- Schaal dit actief op binnen het netwerk

Hier ligt een duidelijke rol voor SPN als versneller.

4. **Ontlast de medewerker door het systeem te verbeteren**

Medewerkers compenseren nu voor systeemfouten.

- Kijk niet alleen naar training van medewerkers
- Maar vooral naar verbetering van processen, tooling en informatie

Elke stap die je uit het proces haalt, scheelt direct tijd aan de balie.

5. **Investeer in overzicht en coördinatie in de frontoffice**

Met name bij doorverwijzen is overzicht cruciaal.

- Wie is er vandaag aanwezig
- Wie kan wat
- Waar kan een bezoeker terecht

Praktijken zoals dagstarts laten zien dat dit direct effect heeft op kwaliteit en snelheid.

6. **Differentieer bewust in plaats van iedereen gelijk behandelen**

Niet elke bezoeker wordt zelfredzaam.

- Accepteer dat verschil
- Richt dienstverlening daarop in

Dit voorkomt frustratie bij zowel bezoeker als medewerker.

7. **Zie vrijwilligers als doelgroep, niet alleen als capaciteit**

Vrijwilligers functioneren het best met:

- Duidelijke rollen
- Begeleiding
- Aandacht en verbinding

Zonder dit verschuift werk terug naar medewerkers.

Deze stappen vragen geen volledige herinrichting, maar wel duidelijke keuzes. De grootste winst zit niet in méér doen, maar in **anders organiseren wat er al gebeurt**.