

## Nina Nannini over de leveringsproblemen bij NBD Biblion

# ‘Het was een rotperiode’

Nadat NBD Biblion vorig jaar zomer het productiesysteem verving, begon een jaar vol leveringsproblemen. Bibliotheekblad vraagt aan twee bibliotheken hoe zij ermee omgingen én aan NBD-Biblion directeur Nina Nannini hoe het kwam – en wanneer alles weer normaal draait.

TEKST: STAN VERHAAG • FOTO'S: JIMKE JOLING



Nina Nannini, directeur NBD Biblion: ‘Uiteindelijk wil je dit niemand aandoen, en zeker onze klanten niet, want die zijn heel vriendelijk en geduldig. Natuurlijk hebben we ook negatieve reacties gekregen omdat we bibliotheken met extra werk opzadelden, maar ik denk dat we dit niet hadden kunnen voorkomen.’

### Tegen welke problemen liep uw bibliotheek aan?

Huis73 (gemeente 's-Hertogenbosch): 'Begin juli 2023 ging NBD Biblion over naar een nieuw productiesysteem. Daardoor was het op sommige momenten niet mogelijk om online bestellingen door te geven, maar een paar weken daarna begonnen de problemen pas echt. In het begin ontvingen we wekenlang geen enkel boek. Daarna kwam er extra veel binnen, omdat ze aan het inhalen waren. Dus het was heel onregelmatig. Ook zaten er vaak andere boeken in de dozen dan op de pakbon stond. We konden ze ook niet plankklaar koppelen. Dat recht trekken kostte veel tijd en ergernis. Er zijn nu (eind mei 2024, red.) nog steeds dingen die niet goed lopen, maar wel een stuk minder. We zitten wel nog steeds op een aantal boeken te wachten. Ook zijn nog steeds niet alle rugetiketten goed.'

BiblioNu (gemeenten Venray en Horst aan de Maas): 'Wij kregen heel lang geen boeken, dan eens één boek, dan opeens een hele stapel, dan weer een tijdje niks. Er zaten ook veel fouten in de rugetiketten. Dat leverde ons veel werk op. Inmiddels zitten we weer redelijk op de normale koers.'

### Hoe reageerden klanten?

BiblioNu: 'De meeste klanten viel het niet op dat we langere tijd geen nieuwe boeken kregen. Zij duiken gewoon de kasten in. Op de tafels met nieuwe boeken legden we de titels die we het laatst hadden binnengekregen, ook al was dat een tijdje geleden.'

Huis73: 'Wij willen altijd heel snel zijn met nieuwe boeken. Dat lukte niet. Klanten zeiden: "Een halfjaar geleden zei jij al 'het komt eraan' en nu is het er nog niet. Hoe kan dat?" Sommige klanten gingen ons mailen. Dat gebeurt nog steeds wel.'

### Hoe speelde u in op de problemen?

BiblioNu: 'We kunnen boeken bij een boekhandel afnemen, maar dan moeten we ze zelf inwerken en dat kost veel tijd. Wij doen dat alleen als we een boek snel nodig hebben, bijvoorbeeld bij een auteursbezoek. Wel zijn we in december naar NBD Biblion in Zoetermeer toe gegaan, want we mochten zelf "rapen", dus boeken uit de kasten pakken. We raapten zo'n zevenhonderd boeken. Maar veel boeken waren niet op voorraad en bovendien waren we een van de laatsten, dus de keuze was niet reuze.'

Huis73: 'Wij hebben niet geraapt. Bestsellers en boeken van regionale schrijvers bestellen wij altijd via de boekhandel. Alleen deden we dat het afgelopen jaar vaker. Maar ze zelf inwerken kost veel tijd. Bij titels waarvan we veel exemplaren besteld hadden – ofwel sprinters – hebben we enkele keren een gedeelte geannuleerd en die bij de boekhandel besteld.'

### Is er een alternatief?

BiblioNu: 'Het enige alternatief is België. Dat hebben we ooit geprobeerd, maar dat was geen succes. En ik weet van andere bibliotheken dat ze daar ook snel mee zijn gestopt. We kunnen wel zeuren over NBD Biblion, maar ze hebben nu eenmaal een monopolie.'

Huis73: 'We zitten in een afhankelijkheidspositie, hè. We kunnen we wel iets doen via de boekhandel, maar dat is relatief weinig. Naar België? Dat hebben wij ooit onderzocht en daar zijn we van

teruggekomen. Ik hoor dat andere bibliotheken daar ook niet tevreden over zijn.'

### Wat vinden jullie van de communicatie door NBD Biblion?

Huis73: 'Ik vind de communicatie moeizaam. Ze sturen wel nieuwsbrieven rond, maar als we zelf vragen stelden, hadden ze het heel druk, want wij waren niet de enige bieb met klachten. Dus het duurde soms heel lang voordat we antwoord kregen. Zelf bel ik altijd Rosario. Die arme man wordt helemaal gek van ons – en van iedereen, denk ik. Maar hij is altijd aardig en probeert ook problemen mee op te lossen. Ze kunnen echter geen ijzer met handen breken.'

BiblioNu: 'NBD Biblion hoeft geen sorry te zeggen, want dat kun je duizend keer doen, maar je moet het gewoon oplossen. Breng de problemen echter wel goed in kaart en leg het voor aan je bibliotheken. Dat is te weinig gebeurd, vind ik. Een beetje meer transparantie was fijn geweest. Ik denk dat ze dat via dit artikel gaan doen.'

### Wat moet ik de directeur van NBD Biblion vooral vragen, vindt u?

Huis73: 'Vraag vooral: "Wanneer loopt het weer zoals normaal?" Want het is heel frustrerend geweest. We bleven maar bezig met problemen oplossen. We werden er allemaal gek van.'

Tijd om Nina Nannini aan het woord te laten, sinds ruim zeven jaar directeur van NBD Biblion.

### Was het afgelopen jaar voor u de heftigste periode als directeur?

Nina Nannini: 'Ja, dit is het jaar met de meeste grijze haren en kopzorgen.'

### Waarom is het zo heftig?

'Wij proberen altijd de klantwensen te inventariseren, dat doen we al sinds ik directeur ben. Klanten vragen om inzicht in hun bestelstatus en voorraden, vereenvoudiging van onze aanbiedingsstromen en snelle levering van meerdere titels op meerdere adressen, met name scholen. Ons systeem kon niet tegemoetkomen aan al die klantvragen, want het was twintig jaar aan elkaar gegroeid en daardoor heel complex. We besloten om het in de zomer van 2023 te vervangen.

Hoewel we het nieuwe systeem goed hadden voorbereid en getest, is het vervangen heel moeizaam gegaan. De medewerkers die het systeem hadden gebouwd, waren niet meer bij ons in dienst. Het was ook zo complex omdat we van twee systemen naar één systeem gingen. We wilden onze financiële administratie koppelen aan onze productie, omdat dat efficiency oplevert, zodat we vervolgens de punten kunnen invoeren waar onze klanten om vroegen.

Bovendien kozen we voor een standaardsysteem in plaats van een maatwerksysteem. Het vele maatwerk in het oude systeem is niet goed gemigreerd naar het nieuwe. Toen we live gingen, kwamen we erachter dat sommige bibliotheken alles op één factuur willen, andere niet. Sommige bibliotheken willen alle



NBD Biblion verwacht dat rond de zomer de leveringsproblemen opgelost zijn.

boeken op één adres, andere niet. Het kostte veel tijd om dat maatwerk goed te krijgen.

Verder was het vervangen een groot project, naast onze reguliere bedrijfsvoering. We voerden dat project uit met onze eigen mensen, maar we hadden ook extra mensen ingehuurd. Het bleek echter nog omvangrijker te zijn dan we hadden ingeschat. Het kostte meer tijd en mankracht.

We dachten dat de zomer een goede periode zou zijn om live te gaan, want dan bestellen de bibliotheken minder boeken. Maar in de praktijk bleek dat veel mensen bij bibliotheken op vakantie waren, waardoor sommige problemen pas na vijf of zes weken aan het licht kwamen. In die periode hadden bibliotheken dan geen of de verkeerde boeken ontvangen. Toen hebben we een crisisteam moeten samenstellen om branden te blussen. Anderzijds wilden we structurele oplossingen, maar daarvoor moesten we eerst analyseren, overleggen met externe specialisten, oplossingen bouwen en die valideren en testen.

Uiteindelijk wil je dit niemand aandoen, en zeker onze klanten niet, want die zijn heel vriendelijk en geduldig. Natuurlijk hebben

we ook negatieve reacties gekregen omdat we bibliotheken met extra werk opzadelden. Ik denk dat we dit niet hadden kunnen voorkomen, we hebben het ook goed geëvalueerd, maar het was een noodzakelijke stap om onze dienstverlening te borgen en te verbeteren. Maar het is wel een zwaar jaar geweest voor ons, en zeker voor onze klanten, zijnde 155 hoofdstedelingen en vierduizend afleveradressen.'

#### **U zegt: 'We hadden dit niet kunnen voorkomen', maar wat had u met de wijsheid achteraf anders willen doen?**

'Met de kennis die we nu hebben zou ik vóór de livegang meer hebben ingezoomd op alle maatwerkafspraken met onze klanten. Dan hadden we bijvoorbeeld niet alle bibliotheken in één keer live laten gaan, maar een voor een. Alleen kan dat productietechnisch niet. Maar wellicht hadden we dat in een schaduwomgeving kunnen nabootsen, of op een andere manier.'

#### **Hebt u overwogen om terug te keren naar het oude systeem?**

'Uiteraard. De eerste paar weken hebben we dat overwogen,

maar uiteindelijk kwamen wel de goede boeken uit de productie en met de juiste chip, vandaar dat we een terugkeer beschouwen als een gepasseerd station. En het oude systeem was ook echt oud.'

#### **Maar het werkte wél.**

'Ja, maar we hebben ook te maken met cybersecurity en IT-eisen. Daar merken klanten niets van, maar wij moeten er wel rekening mee houden. Ook dat noopte ons om voor een nieuw systeem te kiezen.'

#### **Had NBD Biblion voldoende ICT-kennis in huis voor dit project?**

'We hadden niet meer de ICT-kennis van het oude systeem die we misschien wel nodig hadden. En als je dit één keer in de twintig jaar doet, dan doe je er dus niet elk jaar ervaring mee op, vandaar dat het veel heeft gevraagd van onze kennis en improvisatie. We hebben onze teams financiën, IT en productie verdubbeld, inclusief mensen die zulke implementatieprojecten doen bij andere bedrijven. Maar als NBD Biblion vormen we een logistieke keten. Dus als er iets bij de aanschaf fout gaat, dan gaat het bij de expeditie ook mis. Alle schakels ertussen hebben we nodig. Het is niet per se gezegd dat als je ICT-kennis x of y in huis hebt je wél succesvol bent.'

#### **Heeft u oud-medewerkers geraadpleegd?**

'Ja, we hebben een oud-medewerker ingeschakeld tot 1 december 2023. Hij heeft bijvoorbeeld al onze IT-trainees ingewerkt, waarna we ons Oplosteam met vier of vijf medewerkers konden uitbreiden.'

#### **Wat het voor uw klanten ook lastig maakt, is dat NBD Biblion een monopoliepositie heeft. Ze kunnen niet uitwijken.**

'Ik formuleer het zelf altijd anders. De positie die NBD Biblion heeft is een heel mooie: onze diensten zijn geoptimaliseerd voor bibliotheekprocessen, vandaar dat onze klanten normaal gesproken blij zijn met onze producten. Maar als het dan mis gaat, hebben ze grote problemen. Dat hebben wij gevoeld en de bibliotheken ook. En dat doet heel veel pijn, want we hebben een unieke positie en die hebben we niet kunnen waarmaken. We willen juist heel graag onze klanten helpen. Ik heb dan ook meerdere gesprekken gehad met bibliotheken over hoe hiermee om te gaan.'

#### **Wat leverden die op?**

'Als je uitlegt waarom je iets doet, creëer je wederzijds begrip. Ze zeggen: "We vinden het heel vervelend hoe het nu loopt, maar als we straks wel een verbeterde dienstverlening krijgen, dan snappen we het." Soms hebben ze in nood naar alternatieven moeten kijken, zoals bestellen bij de boekhandel. Dan merken ze ook dat dat niet vergelijkbaar is met onze dienstverlening. Maar wij hebben geen recht van spreken zolang onze eigen dienstverlening niet op orde is. En daar hebben wij ons dus op gericht: we hebben alles op alles gezet om de dienstverlening weer op orde te krijgen.'

#### **Ik vroeg Huis73 welke vraag ik u vooral moest stellen.**

#### **Het antwoord: 'Wanneer loopt het weer zoals we gewend waren?'**

'Zoals het er nu uitziet: deze zomer. Dat is mede te danken aan de uitbreiding van ons expeditiecentrum, waarvoor we eerst ons oude systeem moesten vervangen. Vanaf nu kunnen we 65.000 in plaats van 40.000 boeken per week verzenden. Dus nu gaan bibliotheken heel snel merken dat we weer *up to speed* zijn en kunnen we ons op die verbeteringen richten. Het was gewoon echt een rotperiode.'

#### **Voor welke communicatiestrategie koos u toen de problemen begonnen?**

'Ook dat is voor ons een leerproces geweest. Wij zijn niet zozeer een gesloten organisatie, maar het is wel zo dat heel veel bibliotheekmedewerkers alleen mij kennen. Dus dan belden mensen mij mobiel. In dit geval zijn we een webpagina gaan inrichten. Ook stuurden we wekelijks en later maandelijks updates via mail. Onze klantenservicecapaciteit verhoogden we. Maar waar we normaal honderd meldingen per week kregen, waren dat er nu duizend. Verder richtten we zoals gezegd een crisisteam in. Daardoor konden we de accountmanagers en het Oplosteam naar de bibliotheken sturen, want je kunt niet met een mail of een simpele uitleg een oplossing bieden voor iedereen. Er kwam ook een maandelijks gebruikersoverleg om oplossingen met elkaar te bespreken.

De grote winst van dit proces is geweest dat veel bibliotheken nu veel van mijn medewerkers kennen. Ze zoeken rechtstreeks contact met de afdelingen. Die korte lijnen zijn voor de bibliotheken prettiger, omdat ze meteen de juiste persoon weten te vinden.'

#### **Huis73 was blij met hun contactpersoon, en die bleef altijd even vriendelijk.**

'Ik denk dat dat voor al onze medewerkers geldt: ze bleven rustig, hoe moeilijk dat soms ook was. Soms kregen we boze, geëmotioneerde of gefrustreerde mensen aan de lijn. Maar onze medewerkers hebben de rust bewaard en zijn doorgegaan. Niemand heeft de handdoek in de ring gegooid of zijn baan opgezegd. We zeiden met zijn allen: "Dit gaan we samen fixen."

#### **NBD Biblion nam zelf het initiatief richting Bibliotheekblad voor dit artikel. Past dat in een strategie van meer transparantie?**

'Ja. We willen graag vertellen waar we op dit moment staan. En die vraag uit Den Bosch – "Wanneer draait alles weer?" – is een heel logische. Die vraag zullen meer bibliotheken hebben. Vandaar dat we nu dachten: dit is het moment om het hele verhaal te vertellen. Het is een leerproces geweest dat ons gaat helpen in de verdere doorontwikkeling, zowel van ons systeem als van onze rol als dienstverlener. Straks gaat dit echt wel zorgen voor een verbetering in onze dienstverlening. Alle dingen die klanten ons vroegen – denk aan inzicht geven in hun bestelstatus – die *kunnen* vanaf de zomer.'