

EEN MODEL VOOR EEN INFORMATIECENTRUM

De toegevoegde waarde aantonen

Bart van der Meij

Onder invloed van de omgeving worden bedrijfsbibliotheken, informatie- en kenniscentra meer en meer gedwongen hun toegevoegde waarde voor de gehele organisatie aan te tonen. Bart van der Meij schetst een model voor het verder vormgeven van informatiecentra, zodat aan de toenemende druk van het management gehoor kan worden gegeven. Uitgangspunt hierbij is dat steeds van ieder product, van elke werkproces de toegevoegde waarde voor de organisatie kan worden weergegeven.

Binnen het informatiedomein zijn diverse ontwikkelingen en trends gaande die hun invloed uitoefenen op de organisatie van de informatievoorziening. Een belangrijk en al vaker in dit blad genoemd voorbeeld is kennismanagement. Onder invloed van kennismanagement neemt de aandacht voor informatievoorziening toe. Bibliotheken en archieven worden een steeds proactievare functie toegedicht in de ondersteuning van de professionals in de organisatie. Van het beheer van de collectie (bestellen, registratie, uitlenen, etcetera) verschuift de functie steeds meer naar het deelnemen in projecten en het attenderen op relevante informatie aan individuen.

Aan de andere kant geloven managers steeds meer in digitale informatie die direct bij de eindgebruiker terechtkomt. Newsgroups, e-mail services, zoekmachines, search agents en digitale attendering zullen, in de ogen van betrokken managers, de bedrijfsbibliotheek gaan vervangen. Informatiecentra die niet kunnen aantonen welke toegevoegde waarde ze nog hebben voor het bedrijf, zullen onder invloed hiervan worden ingekrompen dan wel gesloten.

Belangrijk knelpunt in dit geheel is het feit dat de belangrijkste kostenpost van de meeste informatiecentra bestaat uit personeelskosten. Het is vervolgens lastig aan te tonen wat de toegevoegde waarde is van de inzet van deze mensen op de verschillende werkprocessen van het informatiecentrum. In veel gevallen is het zelfs al moeilijk aan te tonen wat de toegevoegde waarde van sommige werkprocessen zelf is. Veelal is in de beleving van het management en gebruikers het belangrijkste product niet de informatievoorziening geworden, maar de beschikbare uren van de verschillende medewerkers achter de balie.

Een ander probleem dat het gevolg is van de benadering vanuit de bezetting is het feit dat de leiding van een informatiecentrum geneigd is nieuwe (of meer uitgebreide) producten en diensten te koppelen aan de bezetting, in plaats van aan de werkelijke informatiebehoefte van de organisatie.

Een model

De toegevoegde waarde van een informatiecentrum ligt uiteraard in de wijze waarop zij in staat is een bijdrage te leveren aan het organisatiedoel. Daartoe zal het informatiecentrum producten en diensten moeten aanbieden die aansluiten bij de informatiebehoefte van de medewerkers van de organisatie waarin zij een plaats heeft.

Opzet en organisatie van een informatiecentrum

Allereerst zal moeten worden onderzocht met welke producten en diensten het informatiecentrum de verschillende medewerkers kan ondersteunen. Naast een onderzoek naar de informatiebehoefte moet dit verder worden vormgegeven met een stappenplan uit de marketing, zoals bijvoorbeeld omschreven door Kees Westerkamp in zijn artikel in Informatie Professional [1].



MARKETING STAPPENPLAN

- Stap 1: Vaststellen business domein
- Stap 2: Situatianalyse
- Stap 3: SWOT-analyse
- Stap 4: Strategische opties bepalen en keuzen maken
- Stap 5: Portfolio samenstellen
- Stap 6: Segmentering
- Stap 7: Doelstellingen bepalen
- Stap 8: Strategie uitstippelen
- Stap 9: Activiteitenplan
- Stap 10: Uitvoering
- Stap 11: Evaluatie en feedback

Op basis van dit stappenplan (zie kader 'Marketing stappenplan') wordt een productportfolio ontwikkeld, die kan dienen als basis voor een Service Level Agreement (SLA), waarin alle aan de organisatie te leveren producten en diensten omschreven worden. De producten en diensten in de SLA zijn die waarvoor het management periodiek een budget ter beschikking stelt. Op de achtergrond zal het informatiecentrum werken met een bedrijfseconomische calculatie (zie kader 'Calculatie') voor de inzet van middelen - waaronder geld, mensen en ruimte - om deze producten en diensten te kunnen leveren. Duidelijk wordt dat het professioneel managen van een informatieafdeling op inhoud niet verschilt van het managen van een bedrijf, zij het dat de schaalgrootte (in veel gevallen) anders is.

Belangrijk punt voor het beschrijven van de productportfolio is het vastleggen van alle werkprocessen en de daaruit voortvloeiende taken die nodig zijn om het product of de dienst te kunnen realiseren, inclusief een raming van de tijdsbesteding. Alleen op deze wijze kan inzichtelijk worden gemaakt op welke wijze de producten en diensten waar de organisatie voor betaald worden vormgegeven en wat de onderlinge samenhang is tussen de verschillende taken. Immers, als de organisatie geen geld meer over heeft voor bepaalde taken, moet kunnen worden aangetoond welke producten en diensten dan niet meer leverbaar zijn. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de registratie van titels in een catalogus. Op zichzelf heeft dit proces geen toegevoegde waarde voor de organisatie en zou dus kunnen worden beëindigd. Het feit dat dit proces dient als voorwaarde voor een goed toegankelijke collectie, voor het raadplegen daarvan en voor het beantwoorden van vragen, maakt dat dit proces uitgevoerd dient te worden.

Calculatie

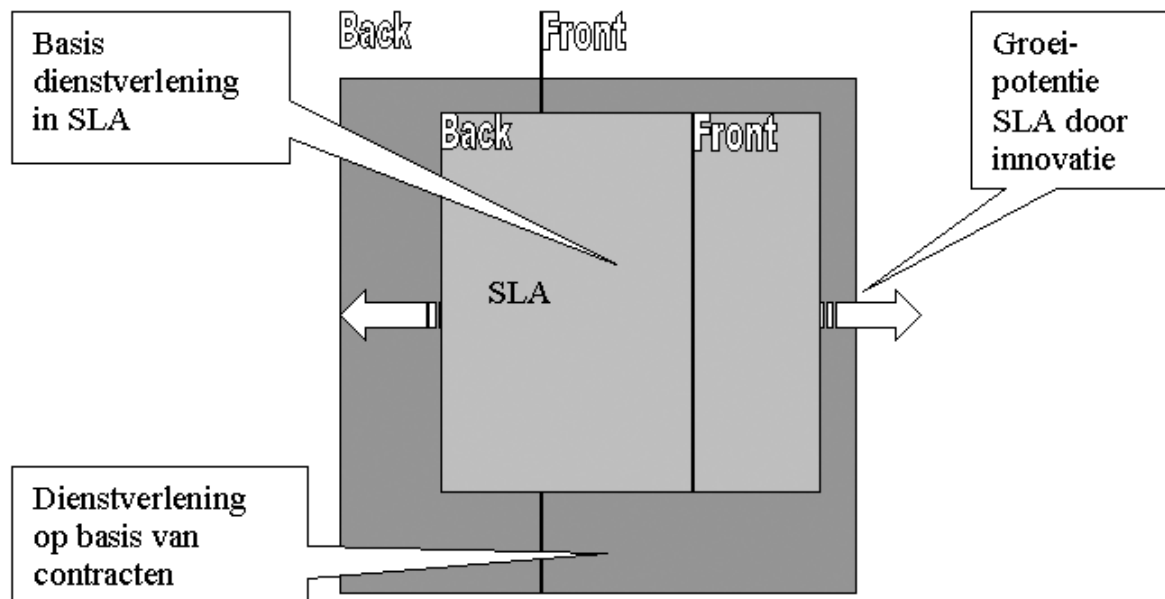
- Stap 1: Beschrijving producten en diensten
- Stap 2: (Werk-)procesbeschrijving
- Stap 3: Taaktoedeling
- Stap 4: Inventarisatie benodigde middelen
- Stap 5: Kwantificeren middelen in tijd, ruimte en geld
- Stap 6: Kostprijsberekening per product/dienst

Scheiding van de dienstverlening

In dit model wordt uitgegaan van een basisdienstverlening, die verdeeld wordt in een back- en frontoffice, zoals weergegeven in figuur 1. Deze basis dienstverlening wordt door de gehele organisatie gefinancierd uit de algemene middelen.

In het algemeen zal hiervoor de facilitaire dienst een bepaald budget ter beschikking stellen. Naast de diverse producten en diensten, of liever nog als onderdeel van de productportfolio, zal extra ruimte voor groei mogelijk moeten worden gemaakt door tijd te reserveren voor productontwikkeling.





Figuur 1 Schematische weergave model

De basisdienstverlening bestaat dan meer concreet uit:

Backoffice-diensten

Voornamelijk voorwaardenscheppende activiteiten voor de totale of grote delen van de organisatie van de opdrachtgever. Hieronder zullen voornamelijk meer administratieve processen vallen, zoals content management of collectiebeheer (papier en digitaal), financiële administratie, maar ook de openingstijden van een balie als voorwaarde voor het kunnen doen van inlichtingenwerk.

Frontoffice-diensten

Hieronder vallen alle standaard activiteiten behorend bij (directe) informatie bemiddeling voor medewerkers van de organisatie van de opdrachtgever.. Onder deze activiteiten vallen werkzaamheden ten behoeve van producten en diensten, zoals kennisacquisitie, inlichtingenwerk en het beantwoorden van quick reference vragen.

Productontwikkeling

Naast het leveren van producten en diensten, zal in iedere SLA ruimte moeten worden ingebouwd voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor (delen van) de organisatie en het evalueren en bijstellen van bestaande producten en diensten. Dat laatste betekent ook dat producten en diensten na onderzoek moeten kunnen worden stopgezet.

In figuur 1 kunnen verhoudingen worden aangegeven tussen de verschillende onderdelen van de SLA. Uitgangspunt is de 80/20-regel: de SLA zal voor 80 procent bestaan uit voorwaardenscheppende activiteiten in de backoffice en slechts voor 20 procent uit frontoffice-activiteiten. Uiteraard is het doel deze verhouding positief te beïnvloeden, daar medewerkers van organisaties vooral in deze laatste activiteiten zijn geïnteresseerd.



De genoemde verhoudingen zijn richtgetallen, gebaseerd op ervaringen uit projecten en een natte vinger. Wellicht zet dit artikel aan tot nader onderzoek naar de verdeling van producten en diensten over frontoffice- en backoffice-activiteiten, maar ook naar de verhouding tussen deze twee activiteiten.

Naast de basisdienstverlening die is vastgelegd in de SLA, is er ruimte voor additionele producten en diensten, waarvoor telkens opnieuw een contract wordt afgesloten met (afdelingen van) de organisatie. Deze ruimte kan worden benut voor het testen van nieuwe producten en diensten, maar ook voor tijdelijke producten en diensten (bijvoorbeeld projectondersteuning) en andere producten van het informatiecentrum, zoals advisering, trainingen en/of diepgaand literatuuronderzoek. Afhankelijk van de kwalificatie van het personeel van het informatiecentrum kan het deze nieuwe producten en diensten vanuit de eigen afdeling aanbieden, dan wel ad hoc inkopen bij derden. Periodiek wordt de SLA met het management geëvalueerd, waarna opnieuw wordt onderhandeld over de aan te bieden dienstverlening.

Wanneer dit nuttig is, zal worden getracht de additionele producten en diensten onderdeel te maken van de SLA en zo een optimale afstemming tussen informatiecentrum en organisatie te blijven realiseren.

Belangrijke voordelen van het vormgeven van een informatie centrum door het werken met een SLA zijn dan ook:

- de toegevoegde waarde van producten en diensten wordt periodiek onder de aandacht gebracht van het management door te onderhandelen over de prijs;
- de relatie tussen doel en middelen van het informatiecentrum wordt helder, zowel voor de organisatie als voor de medewerkers;
- er ontstaat in principe een 'groeimodel' voor de activiteiten van de afdeling;
- extra dienstverlening vindt niet meer 'zomaar' plaats, maar wordt beargumenteerd door de vraag van de afnemer;
- betere profilering van de producten en diensten en daarmee van de medewerkers van de afdeling stimuleert de 'verkoop' van de informatievoorziening.

Organisatie en personeel van projecten

Uiteraard heeft het werken met een SLA op de bovengenoemde manier ook een nadeel. De flexibele dienstverlening die ontstaat door het periodieke onderhandelen, kan een situatie doen ontstaan waarin steeds wisselende uren voor de medewerker van de afdeling worden ingezet. In dat geval zou onderzocht kunnen worden of specialisatie mogelijk/ wenselijk is, door medewerkers niet meer te koppelen aan een werkplek maar aan een taak binnen verschillende afdelingen. Op die wijze kan een medewerker een aantal taken mogelijk zowel voor een informatiecentrum als binnen een archief van een organisatie uitvoeren. Dit proces leidt tot kanteling van de werkzaamheden van afdelingen. Een medewerker wordt vanaf dat moment niet voor een afdeling ingezet, maar voor de uitvoering van de taak waarvoor deze medewerker competenties bezit. Op deze wijze kunnen alle medewerkers van de organisatie hun werk op een zo goed mogelijke, maar ook op een zo plezierig mogelijke manier uitvoeren, de wens van iedere medewerker én manager.

Conclusie

Door het structureel onderhouden van de portfolio van producten en diensten en deze onder te brengen in een SLA, is het beter mogelijk de toegevoegde waarde van een informatie centrum aan te tonen aan de organisatie en haar management. Het inzichtelijk maken van kosten en deze relateren aan de prijs die de organisatie bereid is te betalen voor de te leveren producten en diensten, maakt dat discussies over het nut van deze producten en diensten eenvoudiger te voeren zijn. Immers, als de organisatie



bereid is een bepaald bedrag te betalen voor (delen van) de portfolio, dan is de overeengekomen prijs gelijk aan de toegevoegde waarde. Deze uitgangspunten, samengevat in het hier gegeven model, maken het voor iedere informatieprofessional eenvoudiger zijn/haar toegevoegde waarde aan te tonen..

[1] Een marketingplan in dertien stappen / Kees Westerkamp. In: *Informatie Professional*, 2000, nr. 10, jrg. 4, p. 39-41

Drs. Bart van der Meij is hoofd van Reekx Advies en senior adviseur

Praktijkvoorbeelden

Gezondheidsorganisatie

Bij een gezondheidsorganisatie is voor de inrichting van een informatiecentrum eerst een productportfolio opgesteld.

Gekoppeld aan een planning heeft dit geteld tot de invoering van een aantal producten en diensten in de backoffice van het informatiecentrum, zoals het inrichten en beheren van een centrale collectie en een catalogus. Maar ook is voor medewerkers van de organisatie de mogelijkheid geschapen om tijdens kantooruren korte vragen over de collectie te stellen. Hiertoe zijn binnen de organisatie middelen vrijgemaakt, omdat op voorhand duidelijk is gemaakt wat de toegevoegde waarde van deze producten en diensten uiteindelijk zal zijn voor frontoffice-producten, zoals literatuuronderzoek en attendering van medewerkers.

De eerste opdracht van de medewerkers van het informatiecentrum bestond uit het opstellen van de productportfolio, waarna vervolgens de implementatie kon plaatsvinden. Door een flexibele inzet van medewerkers konden de werkzaamheden voortdurend door de juiste persoon worden uitgevoerd, waarbij de kosten telkens in overeenstemming waren met de opbrengst van de werkzaamheden. Hierdoor, maar ook door het succes van de producten en een goede planning, kon het management steeds enthousiast worden gemaakt voor nieuwe investeringen.

Ingenieursbureau

Het management van een ingenieursbureau wilde zijn slecht onderhouden collectie tot een kenniscentrum binnen de organisatie transformeren. Om dit te bewerkstelligen werd een informatiespecialist aangenomen, die tezamen met een adviseur op dit gebied de verandering zou moeten uitvoeren. Het nieuwe kenniscentrum moest het hele proces van inventarisatie, vastlegging en verspreiding van kennis in de organisatie ondersteunen. Een groot aantal producten en diensten werd met het management overeengekomen. In eerste instantie zou de nadruk komen te liggen op het inrichten van een goed georganiseerde bibliotheek, die in een later stadium meer proactieve activiteiten op het gebied van kennis en informatie zou gaan ontwikkelen. De planning van de transformatie werd hierop afgestemd. Gaandeweg het traject bleek dat de organisatie niet bereid was te investeren in backoffice activiteiten, maar alleen middelen wilde vrijmaken voor producten en diensten die directe opbrengsten hadden voor de medewerkers. De service level agreement werd hierop afgestemd, door een verschuiving van producten en diensten overeen te komen.

Hierna bleek echter dat het management onvoldoende draagkracht in de organisatie had om verschillende informatietaken bij de adviseurs en ingenieurs weg te halen en door een relatief goedkope informatiespecialist te laten uitvoeren. De keuze binnen de organisatie werd gemaakt om het hele proces van selectie van informatie ten behoeve van het werk door deze professionals zelf te laten uitvoeren.. De ambitie om een kenniscentrum in te richten werd teruggebracht door het goed organiseren van een collectie informatiebronnen, waaronder een collectie vakliteratuur, de inrichting van een intranet en het toegankelijk maken van externe bronnen via internet.

