

Benchmarking voor informatiedienstverleners

Een zinvolle stap op weg naar kwaliteit

Benchmarking geeft een organisatie mogelijkheden om periodiek kritisch naar het eigen functioneren te kijken, dit te analyseren en vervolgens verbeteringen te formuleren en na te streven. Dit geeft een degelijke basis aan het belangrijkste dictum van kwaliteitsmanagement: het streven naar continue verbetering. Chris Frowein zet de filosofie en systematiek uiteen van twee benchmarking projecten voor informatiedienstverleners.

Digitalisering en andere ontwikkelingen (zie Frowein *et al.*, 1996) noodzaken informatiedienstverleners te streven naar een meer resultaatgerichte bedrijfsvoering. Dit legt een enorme druk op het management van bibliotheken en andere informatiedienstverleners. Digitalisering zal grote gevolgen hebben voor de inrichting van werkprocessen bij informatiedienstverleners en voor het assortiment aan producten en diensten dat ze kunnen en moeten leveren. Klanten krijgen meer alternatieven voor hun informatievergarig, bijvoorbeeld door rechtstreeks op Internet te zoeken of op afstand het assortiment van een concurrent te raadplegen. Daarnaast komen ook uitgevers nadrukkelijker als krachtige spelers in het veld. Denk aan de 'push'-technologie waarmee bijvoorbeeld attenderingsdiensten kunnen worden opgezet op een wijze die bibliotheken niet snel kunnen evenaren.

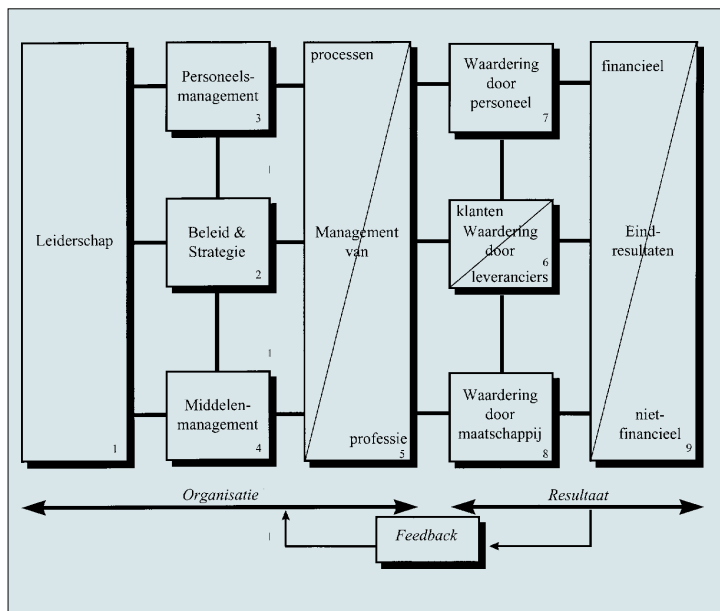
Aan klanten en financiers moet meer en meer duidelijk worden gemaakt, dat een informatiefunctie nuttig is - dat wil zeggen: een bijdrage levert aan het bedrijf of de instelling waarvoor men werkt - en op een adequate wijze moet worden ingevuld. Impliciet of expliciet wordt hiermee de filosofie van integrale kwaliteitszorg om-

Dr. J.C. Frowein is senior onderzoeker en adviseur bij TNO Strategie, Technologie en Beleid.

armd. Het is echter onze mening, dat informatiedienstverleners voor het overgrote deel niet het maximum halen uit de mogelijkheden die aandacht voor kwaliteitsmanagement biedt. Hieronder presenteren we enige voorbeelden van instrumenten die erop gericht zijn het streven naar continue verbeteringen, zowel in producten en diensten als in werkprocessen, tot een permanent aandachtspunt van het management te maken.

De filosofie van integrale kwaliteitszorg

Basisgedachte van integrale kwaliteitszorg is het streven naar het voortdurend verbeteren van het eigen presteren, zowel op individueel, groeps- als organisatieniveau. Een tweede basisgedachte is betrouwbaarheid, zijnde het streven naar een constant kwaliteitsniveau, onafhankelijk van incidentele factoren. In een dienstverlenende organisatie moet een klant erop kunnen vertrouwen dat hij door een baliemedewerker met dezelfde mate van deskundigheid wordt geholpen als door diens collega die hem de week daarvoor hielp. Achter integrale kwaliteitszorg zit de gedachte dat bovengenoemde intenties niet vanzelf tot resultaten leiden. Betrouwbaarheid in productkwaliteit en dienstverlening moet worden georganiseerd. Het vereist duidelijke afspraken en procedures en vergelijkbare attitudes van medewerkers. Het streven naar prestatieverbetering vereist dat een organisatie weet op welk niveau op dit moment wordt gepresteerd, en dat dus dient te meten. Op basis van het huidige prestatieniveau dient vervolgens een doel te worden geformuleerd waarnaar binnen een bepaalde termijn wordt gestreefd. Na een verbeteractie dient opnieuw te worden gemeten of het prestatieniveau voldoende is verbeterd, of dat nadere bijsturing nodig is. Integrale kwaliteitszorg dicteert hiermee dat organisaties zich doelen moeten stellen, deze moeten expliciteren zodat ze kunnen worden gemeten en vervolgens aantoonbaar op weg moeten gaan om de doelen te bereiken, oftewel: zeggen wat je doet, doen wat je zegt, en laten zien dat je doet wat je zegt. Vele hulpmiddelen kunnen worden ingezet om het management op deze weg te ondersteunen.



Figuur 1. INK-model

Het bekendste instrument op het terrein van kwaliteitszorg is de ISO-certificering. Klanten van informatiedienstverleners hechten momenteel nog niet direct belang aan certificatie. Een uitzondering is de bibliotheek van de TU Delft die haar documentleverantie heeft laten certificeren. Een meer omvattende aanpak voor kwaliteitszorg biedt het kwaliteitsmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model), zie figuur 1.

Het INK-model toont ter rechterzijde vier resultaatgebieden. Uiterst rechts staan de eindresultaten, zowel de financiële als niet-financiële. Deze worden mede bepaald door de resultaten op de overige drie resultaatgebieden. Klanten (en in toenemende mate vanuit het ketendenken ook toeleveranciers), personeel en maatschappij zijn de drie groepen belanghebbenden bij het prestatieniveau van elke organisatie. Hun tevredenheid bepaalt in grote mate de resultaten. De hierboven beschreven filosofie van integrale kwaliteitszorg dicteert, dat elke organisatie zich bewust moet zijn van haar prestatieniveau op deze vier terreinen en dat stelselmatig moet meten.

Ter linkerzijde staan de vijf organisatiegebieden. Op deze terreinen dient de organisatie zich zodanig te structureren en organiseren, dat de gewenste doelen worden bereikt. Management van processen is daarbij het ankerpunt. De overige vier organisatiegebieden geven doelen aan en de instrumenten en middelen om deze te bereiken. Dit alles uitmondend in ontwerp, uitvoering en bijsturing van processen.

Een belangrijk uitgangspunt bij kwaliteitszorg is de permanente terugkoppeling: doelen stellen, uitvoeren, meten, uitvoering of doelen bijstellen. Oftewel: plan-do-check-act. In het INK-model zit deze gedachtengang op drie niveaus verweven:

- een feedback-lus tussen de organisatie- en de resultaatgebieden. Wat een organisatie van plan is, moet terugkomen in de meetgrootheden in de resultaatgebieden. Ook dienen de uitkomsten op resultaatgebieden aantoonbaar invloed te hebben op de organisatiegebieden. En tot slot: de kost gaat voor de baat uit. Een organisatie is in haar beleid vaak verder dan de resultaten al laten zien, maar die resultaten moeten er niet te ver achteraan hobbelen;
- een vijftal feedback-lussen tussen steeds twee aandachtsgebieden van het INK-model, te weten:
 1. tussen management van processen en niet-financiële resultaten: de processen zijn de kern van elke organisatie en dienen mede op basis van een aantal niet-financiële parameters te worden gestuurd, bijvoorbeeld doorlooptijden, bezettingsgraden, productiviteit, wachtlijsten;
 2. tussen beleid & strategie en waardering door klanten: een organisatie dient in haar beleid aan te geven welke toegevoegde waarde ze voor welke klanten wil leveren en hoe ze dat wil realiseren. Daarnaast moet bij de diverse klantengroeperingen constant worden gecontroleerd in hoeverre het beleid ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt en in hoeverre het beleid aansluit bij de wensen en behoeften van de klantengroepen;
 3. tussen leiderschap en waardering door maatschappij: onder leiderschap valt onder andere de wijze waarop managers (op alle niveaus) de organisatie inspireren tot voortdurende verbetering. Leiderschap betekent ook maatschappelijke betrokkenheid, door elke organisatie op haar eigen manier in te vullen. Onder waardering door de maatschappij valt het voortdurend actief en bewust bezig zijn door de organisatie met haar positie in die maatschappij. Fouten op dit terrein kunnen een organisatie lang nagedragen worden (denk aan Shell en het afzinken van de Brent Spar);
 4. tussen middenmanagement en financiële resultaten: dit is de meest bedrijfseconomische terugkoppeling. Zet een organisatie haar middelen (financiën, informatie, materiaal en materieel, en technologie) op de meest optimale wijze in om een zo goed mogelijk resultaat te behalen. Of andersom: zijn de middelen toereikend om de benodigde financiële resultaten te behalen;
 5. tussen personeelsmanagement en waardering door personeel: is een organisatie voortdurend bezig het volledig potentieel van haar werknemers te benutten en hoe wordt dit door het personeel ervaren;
- feedback-lussen binnen de meeste organisatiegebieden. Management van processen heeft bijvoorbeeld als subgebieden: procesidentificatie, procesbesturing en -beheersing, procesdoorlichting en -verbetering, stimulering van innovatie en creativiteit, en procesveranderingen. Hierin valt duidelijk de plan-do-check-act-gedachte te herkennen. Procesidentificatie heeft te

maken met het ontwerp en plannen van de processen, de uitvoering ('do') wordt aangestuurd middels procesbesturing en -beheersing. Procesdoorlichting en -verbetering zijn gericht op 'check', terwijl stimulering van innovatie en creativiteit en procesveranderingen gericht zijn op aanpassen en verbeteren van de processen ('act') en de wijze waarop dit wordt vormgegeven.

Diverse organisaties in de informatiedienstverlening werken inmiddels met het INK-model. Een bekend voorbeeld is de Openbare Bibliotheek Groningen (zie Wiersma, 1996). De grote uitdaging voor vooral dienstverlenende organisaties bij het werken met het INK-model is het goed implementeren van de resultaatgebieden. Aan de beleidskant is de zaak meestal redelijk op orde. Het structureel meten en beoordelen van de eigen prestatie en vervolgens het kunnen aantonen van de invloed van deze prestatiemetingen op het beleid en de organisatie worden echter erg lastig gevonden. Oorzaak daarvan is mede dat de kwaliteit van het product zo lastig te concretiseren is. Een klant is op zoek naar 'goede' informatie, maar wanneer is die goed? Er valt niet of nauwelijks vast te stellen of de klant de 'juiste' informatie heeft meegekregen. Ook de klant zelf kan dat moeilijk vaststellen. Bij prestatiemetingen moeten informatiedienstverleners zich dus met surrogaten behelpen, zoals klanttevredenheid en veranderingen in de omvang van de dienstverlening.

Dit alles laat onverlet, dat 'performance measurement' binnen informatiedienstverlening een relatief onontgonnen terrein is. Performance measurement is het systematisch meten van de mate waarin een (deel van een) organisatie haar doelstellingen gedurende een bepaalde periode bereikt. Er wordt over het algemeen redelijk wat gemeten in de informatiedienstverlening, maar het valt te betwijfelen of de verzameling meetgrootheden adequaat is samengesteld, laat staan of er adequaat met de metingen wordt omgegaan. Een model als het INK-model biedt een raamwerk waarbinnen op een effectieve manier met performance measurement kan en moet worden omgegaan. Bij dit meten kan een

organisatie worden ondersteund en gestimuleerd door aan benchmarking te doen.

Benchmarking

Benchmarking is een specifieke invulling van en aanvulling op performance measurement in een individuele organisatie. Benchmarking in zijn algemeenheid betekent het vergelijken van de prestaties van de eigen organisatie (meestal op een bepaald terrein) met die van een andere organisatie, meestal één waarvan wordt vermoed dat die een uitblinker op dat terrein is. Deze vorm van benchmarking is een zinvolle en leerzame maar intensieve exercitie. In moderne managementtaal wordt dit ook wel het vergelijken van 'best practices' genoemd.

Een andere vorm van benchmarking is het onderling uitwisselen van performance indicatoren binnen een groep gelijksoortige organisaties. Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) doet dit al jaren voor vele branches in het MKB. Zo kunnen bijvoorbeeld schoenzaken via het EIM een overzicht krijgen van hun score ten opzichte van branchegenoten op indicatoren als omzet per vierkante meter, en dergelijke. Een voorwaarde voor het goed kunnen functioneren van een dergelijke systematiek is, dat deelnemers hun performance indicatoren op een zelfde manier vaststellen en dat het indicatoren zijn die zinvolle informatie voor het management geven. Om vergelijkbaarheid tussen organisaties mogelijk te maken, is het zinvol de indicatoren, waar dat relevant is, te corrigeren voor grootte van de deelnemende organisaties. Voor onderlinge vergelijking van bibliotheken is bijvoorbeeld het aantal uitleningen geen zinvolle indicator als die niet wordt afgezet tegen grootheden als de omvang van de doelgroep, het aantal personeelsleden of de omvang van de collectie.

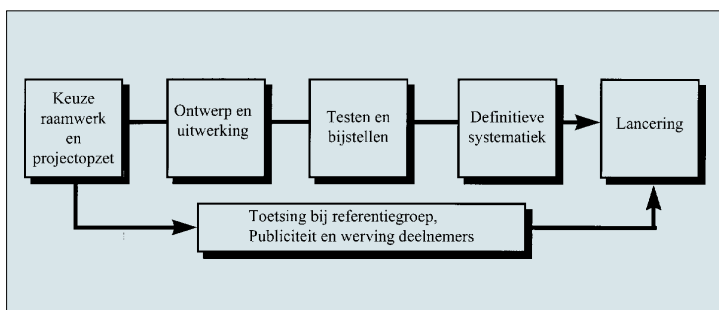
Hoe werkt nu zo'n benchmarking systematiek? Periodiek leveren de deelnemende organisaties hun score over de afgelopen periode op de gedefinieerde indicatoren

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is een onderwerp dat al een aantal jaren in de belangstelling staat van organisaties en organisatieonderdelen in de informatiedienstverlening. De aanpak is, enigszins gechargeerd, vaak dat allereerst de nodige literatuur wordt bestudeerd, er eventueel nog medewerkers op cursus worden gestuurd en men vervolgens enthousiast aan de slag gaat. De belangrijkste drijfveren zijn daarmee nogal introspectief en meestal afhankelijk van een of enkele enthousiaste personen. Ook ontbreekt (het streven naar) een collectieve notie van noodzaak en wenselijkheid. Externe toetsing van het eigen prestatie- en kwaliteitsniveau vindt nog nauwelijks plaats. Echter, externe toetsing en de openbaarheid en expliciete die dat met zich meebrengt zijn een onontbeerlijke prikkel tot beter presteren. Externe toetsing kan plaatsvinden door het laten verrichten van een audit en door benchmarking. Benchmarking is een expliciete vergelijking tussen twee of meer organisaties op een bepaald onderdeel van de bedrijfsvoering. Onze conclusie is dat benchmarking een geweldige stimulans kan zijn voor organisaties om zichzelf ambitieuze (maar ook haalbare) doelen te stellen en op reguliere basis kritisch te kijken naar de mate waarin de gestelde doelen worden bereikt.

in bij een coördinerende instantie. Een zinvolle periode is bijvoorbeeld elk kwartaal. Het aantal indicatoren is een punt van discussie. Aangezien de indicatoren voornamelijk voor het management informatief moeten zijn, dient het aantal indicatoren overzichtelijk te zijn. Een vuistregel is ongeveer vijftien à twintig. Hierbij moet een afweging worden gemaakt tussen de mate waarin de verzameling indicatoren informatief en waarin die overzichtelijk is. Elk kwartaal stelt de coördinerende instantie voor elke indicator een ranglijst op, berekent gemiddelden en spreiding. De deelnemers krijgen vervolgens een overzicht toegestuurd waarin voor elke indicator de positie van de organisatie wordt vermeld, vergeleken met collega's en het eigen verleden en vergezeld van een korte analyse. De organisatie kan de indicator vervolgens vergelijken met de eigen doelstelling en op basis van het totaalbeeld eventueel correctieve acties initiëren en uitvoeren. Een punt van discussie bij de overzichten is de mate van anonimiteit. Worden organisaties met naam en toenaam genoemd in de diverse overzichten, of geeft het overzicht slechts de eigen positie weer? In sterk concurrerende sectoren is de laatste variant noodzakelijk. Het is onze ervaring dat dit binnen de informatiedienstverlening minder speelt (men kent elkaar toch wel) en dat een ranglijst met naam en toenaam (desnoods alleen van de bovenste en niet van de onderste) geen aversie oproept.

Hoe wordt de verzameling indicatoren in zo'n systematiek vastgesteld? Naar onze mening kan een dergelijke systematiek alleen opgesteld worden in een samenwerkingsverband tussen organisaties waarvoor de systematiek is bedoeld. Onder aanvoering van de coördinerende instantie wordt een traject doorlopen waarbij partijen gezamenlijk de systematiek definiëren en opzetten. Hierbij kan natuurlijk niet de gehele doelgroep worden betrokken, maar een aantal voorlopers kan het voortouw nemen, waarna in een later stadium anderen kunnen aansluiten. In figuur 2 staat een mogelijke projectopzet afgebeeld.



Figuur 2. Voorbeeld projectopzet benchmarking

Een belangrijke keuze zit aan het begin van een dergelijk project. De keuze van een raamwerk is van essentieel belang voor het welslagen van de benchmarking systematiek. Een willekeurige, als los zand aan elkaar hangende, verzameling performance indicatoren is geen

goede basis, omdat dat voor het management geen zinvolle stuurinformatie oplevert. Er zijn drie criteria te formuleren op basis waarvan het raamwerk, zijnde het inhoudelijke fundament, voor de systematiek kan worden gekozen:

- Het theoretisch fundament van de systematiek. Een goed theoretisch fundament geeft het raamwerk causaliteit, dan wil zeggen dat de theorie maakt dat het geheel logisch in elkaar steekt. Daarnaast is de dekkingsgraad van belang, dat wil zeggen dat het raamwerk een voldoende groot deel van de belangrijke activiteiten binnen de doelgroep moet afdekken. Tot slot moet het raamwerk aansprekend zijn. Zowel het management als uitvoerende medewerkers moeten door het raamwerk geprikkeld worden en hun inspanningen erin kunnen herkennen.
- Het belang voor informatiedienstverlening. De mate waarin het raamwerk toegespitst is of toe te spitsen valt op informatiedienstverlening is van groot belang.
- Het belang voor de ondersteuning van het streven naar bedrijfsmatig werken. Veel informatiedienstverleners zitten in een overgangsfase naar een meer bedrijfsmatige manier van werken (zie hiervoor). Het participeren in een aansprekende en zinvolle benchmarking systematiek is hierin een belangrijke stap.

Na ons eerdere betoog zal het geen verbazing wekken dat wij het INK-model als raamwerk voor zo'n benchmarking systematiek bepleiten. Momenteel zijn wij bij twee projecten betrokken waarin een dergelijke systematiek ontwikkeld wordt. Het eerste project is gericht op de universiteitsbibliotheken in Nederland en wordt voor een deel gefinancierd door IWI (Innovatie Wetenschappelijke Informatievoorziening). Zes universiteitsbibliotheken participeren hierin rechtstreeks. De overige zeven universiteitsbibliotheken maken deel uit van een referentiegroep die op gezette tijden in het ontwikkelingstraject inbreng heeft. Het tweede project is gericht op informatiedienstverleners die reeds een sterke externe oriëntatie hebben, zoals bedrijfsbibliotheken en documentatiecentra. Beide projecten zijn recentelijk gestart en hebben als doelstelling de volgende concrete resultaten op te leveren:

- de vaststelling en exacte definiëring van een aantal performance indicatoren, waarbij het INK-model als kapstok fungeert;
- het ontwikkelen van richtlijnen voor het meten van de performance indicatoren, alsmede het opzetten van een meetsysteem bij de deelnemers voor het periodiek kunnen leveren van de waarde van de performance indicatoren;
- het ontwikkelen van de procedure en ondersteunende hulpmiddelen (handboek, rapportage-formaten en dergelijke) voor de systematiek.

Voor inspiratie bij het formuleren en kiezen van performance indicatoren kunnen we uitgebreid te rade

gaan bij de beschikbare literatuur. Er is veel gepubliceerd over performance measurement en performance indicatoren in bibliotheken, zie bijvoorbeeld Van House *et al* (1990), Lancaster (1993), Cotta-Schönberg en Line (1994), Ward *et al* (1995), Cullen en Calvert (1995), en Poll en Te Boekhorst (1996). Het is dus niet verstandig op zoek te gaan naar weer een nieuwe verzameling indicatoren, maar het bestaande materiaal op de juiste manier in de benchmarking systematiek in te passen. De uitdaging zit vooral in onderstaande facetten:

- een zodanige definitie van de indicatoren te formuleren, dat hieruit een eenduidig interpreteerbare meetprocedure af te leiden is, maar ook dat de relatie met het aandachtsgebied uit het INK-model helder is;
- elke indicator dient te verwijzen naar een concreet knelpunt of een concrete stuurknop voor het management. Het heeft weinig zin indicatoren te gebruiken waarop het management geen invloed heeft, tenzij ze duiden op zeer belangrijke omgevingsvariabelen waarop het management moet inspelen. Bijvoorbeeld: voor een universiteitsbibliotheek is het aantal studenten dat staat ingeschreven een belangrijke omgevingsvariabele, maar het management van de bibliotheek heeft hierop geen invloed. Deze variabele zal wel op een bepaalde manier moeten worden meegenomen in de benchmarking systematiek;
- het komen tot een handzame selectie van zo'n vijftien à twintig indicatoren die het management van de deelnemers belangwekkende informatie verschaffen. Naar alle waarschijnlijkheid is deze verzameling het topje van een piramide van performance indicatoren die op het midden- en operationele niveau van toepassing zijn. Deelname aan een dergelijke systematiek is het meest zinvol als een organisatie dit bouwwerk optuigt en inbedt in een systeem van resultaatgerichte bedrijfsvoering;
- de inspanning die het meten van de performance indicatoren kost moet in verhouding staan tot de hoeveelheid informatie die de systematiek oplevert. In onze projecten is het streven erop gericht de meetmethoden zodanig te definiëren, dat hiermee maximaal een additionele inspanning van enkele mensdagen per kwartaal is gemoeid. Als de hiervoor genoemde inbedding goed is verzorgd, wordt een aantal van de metingen standaard reeds verricht. Ook kan veel basismateriaal voor de indicatoren afkomstig zijn uit de geautomatiseerde bibliotheek- en administratieve systemen.

Zoals reeds beschreven is het aandachtsgebied 'management van processen' het ankerpunt in het INK-model. Veel performance indicatoren zijn ook gericht op het besturen en beheersen van bepaalde typen processen die bij de meeste informatiedienstverleners teruggevonden kunnen worden. Als een organisatie slechts voor zichzelf performance indicatoren opstelt, dan worden deze vanzelfsprekend afgestemd op de processen die de

organisatie zelf heeft gedefinieerd. Bij een benchmarking systematiek zoals hier beschreven, staan we in deze voor een dilemma. Aan de ene kant willen we elke organisatie informatie kunnen leveren die tot een betere besturing van de processen leidt. Aan de andere kant kan dit slechts als de processen op enigszins vergelijkbare wijze tussen de deelnemers zijn gedefinieerd. In de beide projecten zijn we nog niet op dit punt aangeland. Het is al wel verkend door de deelnemers. Een eerste voorzet voor een verzameling, algemeen geldende, processen stelt een indeling in primaire en ondersteunende processen voor. De primaire processen hebben te maken met informatiebronnen, faciliteiten en informatiebemiddeling. De ondersteunende processen betreffen de catalogus, het human resource management en acquisitie van informatiebronnen. Figuur 3 geeft een overzicht van mogelijkheden, waarbij we een aantal ondersteunende administratieve processen (zoals klantenadministratie, catering en dergelijke) gemakshalve buiten beschouwing laten. De uiteindelijke selectie moet leiden tot een algemeen geldende verzameling van de meest belangrijke processen bij de deelnemers, die toch voldoende specifiek te maken zijn. Dit moet leiden tot indicatoren die vergelijkbaar zijn tussen organisaties, maar toch voldoende informatie opleveren voor het management van de deelnemers aan de benchmarking systematiek.

Figuur 3. Voorstel procesindeling benchmarking systematiek

Processen	
Primair	Ondersteunend
<ul style="list-style-type: none"> - Informatiebronnen: het verlenen van toegang tot informatiebronnen aan de klanten - Faciliteiten: verlenen van faciliteiten aan de klanten (studiezaal, kopiëren, printen) - Informatiebemiddeling: het zoeken van informatie voor de klanten of hen daarbij helpen 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisitie: het verwerven van (toegang tot) informatiebronnen - Catalogus: het opbouwen en onderhouden van ontsluitingsmiddelen tot de informatiebronnen - Human talent: het zorgen voor personeel met adequate kennis en vaardigheden en een klantgerichte attitude

Resultaten

Welke resultaten mag een informatiedienstverlener verwachten bij deelname aan een dergelijke benchmarking systematiek? Bij het schetsen hiervan gaan we nader in op vijf aspecten:

1. de mate waarin een dergelijke systematiek het management ondersteunt bij de opzet en uitwerking van kwaliteitsmanagement in de eigen organisatie;
2. de mate waarin de rapportages van een dergelijke systematiek een nuttige aanvulling vormen op de managementrapportages van de eigen organisatie;

3. de mogelijkheden om kansen en knelpunten (redelijk open) te identificeren;
4. de mogelijkheden die vergelijking met eigen prestaties uit het verleden en met prestaties van anderen biedt om het eigen beleid en de daaruit geformuleerde doelstellingen te toetsen;
5. de externe druk die deze toetsing elk kwartaal weer oplegt om kritisch naar het eigen functioneren te kijken en daarmee te streven naar continue verbetering daarvan.

Punt 1 geeft de noodzaak weer om de deelname aan een dergelijke benchmarking systematiek aan te haken bij reeds bestaande initiatieven van kwaliteitsmanagement in de organisatie. Dit moet een wisselwerking zijn. Deelname heeft weinig zin als niet tegelijk ook de andere aspecten van kwaliteitsmanagement aandacht krijgen. Het INK-model biedt hiertoe een samenhangend instrument, dat zijn waarde inmiddels bewezen heeft. Andersom is het ook zo dat externe toetsing een enorme stimulans is om kwaliteitsmanagement daadwerkelijk te implementeren. Het haalt het mogelijk vrijblijvende karakter van een interne exercitie af. De hier beschreven benchmarking systematieken bieden de mogelijkheid van een periodieke (elk kwartaal) externe toetsing. Daarnaast kan een organisatie natuurlijk altijd het wat zwaardere instrument van een *audit* inzetten, meestal eens per twee of drie jaar.

Punt 2 ligt in het verlengde van het voorgaande. Als een organisatie kwaliteitsmanagement heeft omarmd, zullen de managementrapportages veelal moeten worden aangepast. De managementrapportages zijn bij uitstek een instrument om de plan-do-check-act-cyclus goed en met de juiste discipline te hanteren. Als de managementrapportages en de indicatoren van de benchmarking systematiek een geïntegreerd geheel vormen, is externe vergelijking meteen een onderdeel van de rapportagecyclus.

Zeker in een niet-anonieme benchmarking systematiek worden de prestaties van elke deelnemer in alle openheid vermeld. Laten deze een achterblijvende trend zien ten opzichte van de andere deelnemers, of is het beeld dat de indicatoren laten zien niet consistent met het beleid van de organisatie, dan is dit redelijk eenvoudig

voor iedereen zichtbaar. Dit legt een extra druk op de deelnemers om hun doelen te expliciteren en vervolgens waar te maken. Punt 3 en 4 geven dit weer. Indicatoren waarop een deelnemer achterblijft terwijl ze toch als belangrijk worden gezien (niet elke deelnemer wil noodzakelijkerwijs op elke indicator hoog scoren) leiden naar mogelijke knelpunten en bieden kansen voor verbeteringen.

Daarmee komen we bij het laatste punt en tevens de finale conclusie. Benchmarking, zeker zoals geoperationaliseerd in de hier beschreven systematieken, geeft een organisatie mogelijkheden om periodiek kritisch naar het eigen functioneren te kijken, dit te analyseren en vervolgens verbeteringen te formuleren en na te streven. Dit geeft een degelijke basis aan het belangrijkste dictum van kwaliteitsmanagement: het streven naar continue verbetering. De openheid en externe toetsing die benchmarking met zich meebrengt, geven een organisatie bovendien een extra impuls dit streven uit te dragen en na te leven.

Literatuur

- Cotta-Schönberg, M. en Line, M.B., Evaluation of Academic Libraries: With Special Reference to the Copenhagen Business School Library, *Journal of Librarianship and Information Science*, 26, 1994, p. 55-69.
- Cullen, R.J., Does Performance Measurement Improve Organisational Effectiveness? A Post-modern analysis, 1997.
- Cullen, R.J. en Calvert, P.J., Stakeholder Perceptions of University Library Effectiveness, *Journal of Academic Librarianship*, 6, 1995, p. 438-448.
- Frowein, J.C., Kramp, A.H.C. en Wiercx, A.A., Kwaliteitszorg voor bibliotheken en andere informatiedienstverleners, in: Jansen, D.W.K., Prins, H., Trier, G.M. van, *Handboek Informatiewetenschap*, p. II 610-1 - II 610-33, 1996.
- Lancaster, F.W., *If You Want to Evaluate Your Library*, London: Library Association, 2nd ed., 1993.
- Poll, R. en Te Boekhorst, P., *Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*, IFLA Publications 76, München: Saur, 1996.
- Van House, N.A., Weil, B.T. en McClure, C.R., *Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach*, Chicago: American Library Association, 1990.
- Ward, S., Sumsion, J., Fuegi, D. en Bloor, I., *Library Performance Indicators and Library Management Tools*, Luxemburg: European Commission, DG XIII-E3, 1995.
- Wiersma, C., Op de klant richten. Kwaliteitszorg in de Openbare Bibliotheek Groningen, *Open*, 28, 1996, p. 269-271.