

Kwaliteitszorg in archieven: een inleiding

Els MICHELSEN

Tot 31/08/07: consulent archieven, documentatiecentra en
bewaarbibliotheken bij het steunpunt
Culturele Biografie Vlaanderen vzw
Vanaf 01/09/07: erfgoedconsulent bij de gemeente Mol
els.michielsen@gemeentemol.be



Vorig jaar schreef Els Michielsen in het kader van de opleiding Cultuurmanagement (UAMS) een eindwerk rond strategisch management en kwaliteitszorg in de archiefsector. Daarin focuste zij vooral op het gebruik van indicatoren. Zij ontwikkelde een theoretisch en praktijkgericht kader waarbinnen verdere methodieken en acties kunnen worden ontwikkeld. Op 21 maart 2007 ontving Els Michielsen voor dit onderzoek de Ger Schmookprijs 2006 van de VBAD. Dit artikel bouwt voort op de pistes die in het eindwerk ontwikkeld werden, en vormt daardoor een praktijkgerichte inleiding op kwaliteitszorg in archieven.

Management en de archiefsector

Strategisch management, kwaliteitszorg, prestatiemeting... Het lijkt wel een mantra voor de moderne manager. Als een actie niet gemeten wordt of niet gekoppeld is aan een doelstelling, lijkt ze niet te bestaan. Ook archiefdiensten voelen de druk om hun werking beter te plannen, te meten en te evalueren. Deze druk komt vaak van hogerhand. Steeds meer moet de archivaris kunnen aangeven hoe de middelen besteed werden en of dit wel effectief en efficiënt gebeurde. Archivarissen zelf beseffen ook hoe belangrijk een strategisch en kwaliteitsvol beheer is voor de werking van hun archiefdienst.

In de Vlaamse archiefwereld bestaat echter nog weinig expertise rond kwaliteitszorg, strategisch management en prestatiemeting. In de ons omringende landen en in andere sectoren werd al meer kennis en ervaring opgebouwd¹. Vlaamse archiefdiensten staan dan ook voor een belangrijke inhaalbeweging.

Kwaliteit, een dynamisch begrip

In de literatuur zijn verschillende definities van kwaliteit te vinden. Kwasimodo² omschrijft het als: "wat moet gedaan worden, zo goed mogelijk doen"³. Uiteraard is 'zo goed mogelijk' erg relatief. De invulling ervan is onder meer afhankelijk van het onderwerp, de context en het verwachtingspatroon van wie het invult.

Archiefdiensten zijn per definitie dienstverlenende instellingen. Stakeholders allerhande koesteren verschillende verwachtingen en noden ten opzichte van de archiefsector en individuele archiefdiensten. We denken daarbij aan het bevoegde gezag, de eigen administratie of andere archiefvormers, subsidiegevers, de klanten van de archiefdienst (leeszaalbezoekers én de eigen administraties), universiteiten of hogescholen waar ze mee samenwerken, het grote publiek, collega-archiefdiensten... Hun verwachtingen en noden beïnvloeden sterk de invulling van wat 'kwaliteit' betekent voor de werking van een archiefdienst.

Het begrip kwaliteit kan ook op verschillende aspecten van de werking van de archiefdienst betrekking hebben. Het kan gaan om kwaliteit in de dienstverlening aan de burger, kwaliteit in de bewaring van de archieven en kwaliteit in de manier waarop de archiefdienst zijn archiefvormer in het archief- en documentbeheer ondersteunt.

Archiefdiensten moeten, in het bepalen van kwaliteit, echter ook rekening houden met wat het beste is voor de archieven die ze bewaren of waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Wat het beste is voor een archiefstuk, is niet noodzakelijk hetzelfde als wat de gebruiker wil. Het is aan de archivaris om de gulden middenweg te bepalen.

Integrale kwaliteitszorg

Het heeft geen zin om slechts in een bepaald aspect van de werking kwaliteit na te streven. Slechte resultaten op andere aspecten van de werking zullen dit positieve aspect tenietdoen. Daarom moet de hele organisatie systematisch bij het kwaliteitsbeleid betrokken worden. Enkel dan is er sprake van integrale kwaliteitszorg. Daarbij wordt zowel gekeken naar de kwaliteit van het resultaat, als naar de kwaliteit van alle processen die tot dit resultaat leiden. Hiermee worden niet enkel die processen bedoeld die een rechtstreekse invloed hebben op het uiteindelijke resultaat, maar ook alle ondersteunende processen, zoals het HRM-beleid en het financiële beleid.

Integrale kwaliteitszorg vertrekt vanuit een uitgebreide zelfevaluatie. Afhankelijk van de resultaten van die zelfevaluatie, zullen bepaalde processen aangepast moeten worden. Eigenlijk moet de hele werking van de archiefdienst dus continu geanalyseerd, geëvalueerd en verbeterd worden. Deze continue verbetering wordt weergegeven door de Plan-Do-Check-Act-cirkel (PDCA-cirkel).

- **Eerste fase: PLAN**

De archiefdienst beschrijft waaraan een kwaliteitsvolle werking moet beantwoorden. Hij bepaalt aan welke criteria de dienstverlening en de onderliggende processen moeten beantwoorden om kwaliteitsvol te zijn. Dit alles kadert binnen de missie en wordt in een (beleids)plan beschreven.

- **Tweede fase: DO**

In de tweede fase wordt wat vooropgesteld werd, gerealiseerd.

- **Derde fase: CHECK**

Vervolgens worden de resultaten gemeten en geëvalueerd. Daarbij gaat de archiefdienst na wat er bereikt is, met welke middelen (personeel, financieel, infrastructureel) dat gebeurde en wat de effecten en gevolgen zijn. Dit weegt hij af tegen wat vooropgesteld was.

- **Vierde fase: ACT**

Na evaluatie dringen zich mogelijk een aantal veranderingen op. Die worden doorgevoerd. Eventueel moet de planning aangepast worden.

Zo komen we dus weer in de eerste fase terecht. Dit continue plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen zorgt voor een permanent verbeteringsproces.

Om de werking te kunnen bijsturen moet de archiefdienst een zicht hebben op de volledige werking, niet enkel op een deelaspect. Voor deze zelfevaluatie ontwikkelt de archiefdienst best een bepaald systeem of methodiek waarmee hij zijn volledige werking kan overzien en bijsturen. In andere sectoren zijn al heel wat van dergelijke evaluatie- en sturingsmethoden ontwikkeld en/of toegepast. Om er een paar te noemen: Balanced Scorecard, EFQM, INK, CAF, Kwaliscoop...⁴ Elk systeem heeft voor- en nadelen. Het is nu nog heel moeilijk om voor de archiefsector één systeem naar voor te schuiven. Daarvoor bestaat er nog te weinig ervaring met de verschillende systemen in de archiefsector, zelfs in het buitenland.



Het meten van kwaliteit

De werking van de archiefdienst kan enkel bijgestuurd worden wanneer er een goed overzicht is van de kwaliteit van de hele werking. Daarvoor is het noodzakelijk de kwaliteit van de geleverde resultaten en van de onderliggende processen te meten. Kwaliteit meten is echter niet eenvoudig. Om te beginnen moet de archiefdienst heel nauwkeurig omschrijven aan welke kwaliteitscriteria de werking moet voldoen en hoe hij dat wil bereiken. Ook moet worden aangegeven hoe dat zal worden gemeten. Daarvoor legt de archiefdienst indicatoren vast. Een indicator geeft een indicatie van de mate waarin de vooropgestelde doelen en/of resultaten bereikt worden. Het is dus een hulpmiddel om de werking van de archiefdienst te visualiseren, te evalueren en in een bepaalde richting te sturen.

Indicatoren worden meestal weergegeven in cijfers. Het kan gaan om een absoluut cijfer (aantal leeszaalbezoekers), maar bijvoorbeeld ook om een percentage (aantal leeszaalbezoekers die voor het eerst in het archief komen op het totale aantal leeszaalbezoekers).

Voor de archiefdienst de eigen werking gaat meten en evalueren, moet hij dus goed weten wat hij wil meten. En dat wordt bepaald door de doelstellingen. Wat wil hij bereiken? Waar streeft hij naar? Een indicator op zich zegt dus niets. Hij moet steeds gekaderd worden binnen zijn context, binnen de reden waarom iets gemeten wordt.

Stel dat een archiefdienst de dienstverlening via mail, brief of telefoon wil verbeteren. Het heeft geen zin dat de archiefdienst dan enkel gaat meten hoeveel vragen hij via mail, brief of telefoon heeft binnengekregen. Het aantal zegt immers niets over de kwaliteit van de dienstverlening. De archiefdienst moet eerst bepalen waarin de kwaliteit op dit specifieke aspect van zijn werking ligt. Hier zou dat de snelheid kunnen zijn waarmee de vraagsteller een antwoord krijgt, bijvoorbeeld het maximum aantal dagen. Vervolgens meet de archiefdienst gedurende een bepaalde periode

welk percentage van de vragen binnen de vooropgestelde periode beantwoord werden. Is het resultaat bevredigend, dan moet er in eerste instantie voor gezorgd worden dat dit ook behouden kan blijven. In het andere geval is het zaak de oorzaken van dit slechte resultaat op te sporen en die trachten te remediëren.

Voor het meten van kwaliteit kan het zijn dat indicatoren, die zoals gezegd cijfermatig zijn, op zich niet volstaan. Waarschijnlijk is er ook andere, niet-cijfermatige informatie nodig. Zo kan het bestaan van een standaardformulier voor overdrachten een belangrijk element zijn om in te schatten in welke mate de archiefdienst overdrachten professioneel verwerkt.

Er zijn heel wat types van indicatoren. Hier beperken we ons tot de input-, proces-, output en effectindicatoren.

- **Input**indicatoren zeggen iets over de aangewende middelen, zowel financieel, personeel, als infrastructureel. Voorbeeld: het budget dat jaarlijks besteed wordt aan de uitrusting van het archiefdepot, het personeel dat nodig is voor de inventaris van nieuw verworven archieven;
- **proces**indicatoren hebben betrekking op de activiteiten die de organisatie verricht om bepaalde prestaties te leveren. Voorbeeld: het gemiddelde aantal werkdagen tussen de dag waarop een vraag om informatie binnenkomt, en het bezorgen van een antwoord aan de vraagsteller;
- **output**indicatoren meten de uiteindelijke resultaten, producten of geleverde diensten. Voorbeeld: het jaarlijks aantal inventarissen dat via de website van de archiefdienst raadpleegbaar is;
- **effect**indicatoren geven aan wat de korte- en langetermijengevolgen zijn. Die zijn vaak heel moeilijk te meten. Voorbeeld: tevredenheid van de leeszaalbezoekers.



...traject?

Een eerste invulling voor de archiefsector

Hoe kunnen we het begrip kwaliteit omschrijven voor archieven? De gesprekken daarover moeten nog op gang komen. Een eerste gedachtewisseling werd, onder leiding van Culturele Biografie Vlaanderen vzw, eind 2006 gehouden door de deelnemers aan de workshop 'Beleidsplanning voor archieforganisaties met werkmiddelen binnen het Archiefdecreet'. Daaruit kwamen al een aantal interessante vaststellingen naar voor.

Kwaliteit lag voor de deelnemende archiefdiensten toen in drie verschillende dimensies. Een kwaliteitsvolle werking wordt in de eerste plaats bepaald door de mate waarin de organisatie de deontologische code van archivariissen onderschrijft. Ten tweede is ook het element 'tijd' bepalend voor een kwaliteitsvolle werking, bijvoorbeeld de snelheid waarmee pas verworven archiefbestanden verpakt en beschreven worden. Ten derde zijn er een aantal intrinsieke kwaliteiten, zoals de kenmerken van een goede inventaris en een plaatsingslijst. Elke archivaris weet intuïtief waaruit een goede inventaris bestaat, maar het is vooral zaak om dit neer te schrijven en een consensus te bereiken, bij voorkeur gebaseerd op erkende standaarden, normen en richtlijnen.

Per taak of opdracht van een archiefdienst moet bekeken worden waarin de kwaliteit ligt en hoe die uitgedrukt wordt. Een eerste aanzet.

- Wat betekent 'kwaliteit' in het beheer en de ontwikkeling van de eigen organisatie? De archiefdienst heeft een duidelijke missie en langetermijnvisie. Die worden regelmatig bijgestuurd. De werkprocessen in de archiefdienst zijn uitgeschreven en gedocumenteerd. Alle documenten die nodig zijn voor de uitvoering van de processen, zijn voorhanden (bv.: huishoudelijk reglement, uitleenreglement, calamiteitenplan...). De archiefdienst heeft een systeem van kwaliteitszorg. De archiefdienst schakelt zich als loyale partner in het erfgoedveld in.
- Wat betekent 'kwaliteit' in het beheer van de archieven? De archiefdienst beschikt over een archievenoverzicht, een archiefgids, een depotlijst, een overdrachtslijst en standaardcontracten voor overdracht. Er is een duidelijk collectieprofiel. Er is met andere woorden een duidelijk zicht op de eigenheid van de collectie. Het depot is geordend, stofvrij en klimatologisch in orde. Zoveel mogelijk archieven zijn zuurvrij verpakt. Eens de archieven verwerkt zijn, moeten ze zuurvrij verpakt zijn.
- Wat betekent 'kwaliteit' voor ontsluiting? Elk verworven archiefbestand is beschreven in het archievenoverzicht. Ze krijgen bijvoorbeeld een aparte steekkaart met minimale beschrijvingsitems. Na te streven standaarden zijn ISAD(G), ISAAR en invoering in Archiefbank (indien relevant).
- Wat betekent 'kwaliteit' voor de dienstverlening van een archiefdienst? De archiefdienst heeft een bereikbare leeszaal en een duidelijk leeszaalreglement. Klanten moeten zich inschrijven in een register en krijgen een persoonlijke inleiding. Er zijn redelijke wachttijden voor het verkrijgen van stukken. De archiefdienst ontwikkelt voldoende

werkinstrumenten zodat de klant zijn weg kan vinden in het archief. Na te streven standaarden zijn het *Handvest dienstverlening van DIVA*.

- Wat betekent 'kwaliteit' voor de valorisatie van de archieven? De archiefdienst bericht actief en open over de eigen archiefbestanden.

Uiteraard moeten deze suggesties nog veel concreter ingevuld worden. Nu zijn ze nog altijd nauwelijks meetbaar. Ook over het toezicht op de archiefvormer moet de discussie nog gevoerd worden. Op termijn moeten de kwaliteitskenmerken dan ook nog verder aangepast, uitgebreid en geconcretiseerd worden. Een ophijsing van bestaande nationale en internationale standaarden, richtlijnen en normen, kan dienen als vertrekpunt.

Voor een groot deel van de werking van archiefdiensten beschikken we echter nog niet over dergelijke standaarden. Elke archiefdienst zou voor zichzelf kwaliteitscriteria kunnen formuleren. Maar hij zou ook kunnen gaan kijken wat andere archiefdiensten nastreven en realiseren. Dit is een vorm van benchmarking. De archiefdienst weegt de eigen prestaties af tegen die van andere (vergelijkbare) archiefdiensten. Deze werkwijze wordt gevolgd door de Kwaliteitsmonitor Dienstverlening Archieven. De archiefdiensten die aan de Kwaliteitsmonitor deelnemen, bevragen hun klanten. Dit zijn zowel leeszaal- en websitebezoekers, als iedereen die via telefoon, mail of brief een vraag stelt aan de archiefdienst. De deelnemende archiefdiensten krijgen op die manier zicht op het profiel van hun gebruikers en op de mate waarin de huidige dienstverlening beantwoordt aan de behoeftes van de bezoekers. Elke deelnemer ontvangt een individueel rapport waarin de eigen resultaten vergeleken worden met de globale resultaten van alle deelnemers. Zwakke en sterke punten worden daarbij aangegeven⁵. Op een hoger niveau kan ook de sector omschrijven wanneer een archiefdienst kwaliteitsvol werkt. Dit wil niet zeggen dat een archiefdienst die deze norm niet haalt, niet goed werkt. Het betekent wel dat elke archiefdienst weet waarnaar de collega-archiefdiensten streven en wat zij als een goede werking beschouwen. Archiefdiensten zouden dan ook dringend met elkaar het gesprek moeten aangaan over wat 'kwaliteit' binnen hun werking kan betekenen. Verschillende intermediairs kunnen hierin een rol spelen, in de eerste plaats de beroepsorganisatie en het steunpunt.

Op deze manier kunnen archiefdiensten een beter zicht krijgen op de sterke en zwakke punten in hun werking. Door de zwakke punten aan te pakken, kunnen ze hun werking verder professionaliseren.

Het belang van processen

Tot slot gaan we nog even in op het belang van een goed procesmanagement voor de werking van een archiefdienst. De kwaliteit van de werking van een archiefdienst wordt

voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de onderliggende interne werkprocessen. Voorbeelden daarvan zijn de snelheid en de manier waarop archieven worden geïnventariseerd en waarop stukken uit het magazijn worden opgehaald.

Ook de museumsector is zich intussen bewust van het belang van processen. Hij ontwikkelt en verspreidt er momenteel een ander soort standaard: Spectrum. Spectrum is een standaard voor het uitvoeren van collectiemanagement in musea. Alle handelingen die in musea met objecten verricht kunnen of moeten worden, werden in 21 procedures uitgeschreven. Per procedure wordt een definitie gegeven en wordt aangegeven wat de minimumvereisten zijn om ze uit te voeren. Een voorbeeld: één procedure behandelt conservatie en zorg voor de collectie. Die zegt niet wat de ideale luchtvochtigheid is voor bepaalde objecten. Wel geeft ze aan dat het museum zelf moet vastleggen welke de ideale luchtvochtigheid is, wie daarvoor verantwoordelijk is en hoe die bereikt wordt. Het museum bepaalt zelf welke procedures voor de eigen werking interessant zijn, rekening houdend met de eigen middelen en doelen⁶.

Een dergelijk instrument kan ook voor de archiefsector soelaas bieden. Het kan een optie zijn om alle processen bij de verwerving, verwerking en ontsluiting van archieven te beschrijven. Per proces wordt aangegeven welke stappen er genomen moeten worden, hoelang die stappen mogen duren en wat het resultaat moet zijn. Per proces (of per stap) kan nog worden nagegaan hoeveel personeelseenheden voor de uitvoering van het proces nodig zijn. Op die manier kan de archiefdienst achterhalen hoe goed hij werkt in vergelijking met de standaard en hoeveel personeelsleden hij eigenlijk nodig heeft voor zijn werking.

Bibliografie⁷

- Albrechts, Jules en Dewaele, Amand, *Kwaliteitszorg in cultuur*. - Brussel: Politeia, 2003. - 2 dl., losbladig.
- Germeraad, Goffe en Plaisier, Kees, *Kwaliteitszorg in musea: een praktische handleiding voor kleine musea*. - 's-Gravenhage: Elsevier, 2004. - 208 p.
- Kurtz, Michael, *Managing archival and manuscript repositories*. Chicago: The Society of American Archivists, 2004. - 248 p. - (Archival Fundamentals Series; II).
- Methven, Patricia, Foster Janet (e.a.), *Measuring Performance*. - London: Society of Archivists, 1993. - 74 p. - (Best Practice Guideline). Te downloaden via: <http://www.archives.org.uk/publications/bestpracticeguidelines.html>
- Michielsens, Els, *Archiefbeleid in de praktijk: een denkkader en raamwerk voor indicatoren in de archiefsector*. - Antwerpen, 2006. - 178 p. - (Onuitgegeven scriptie).

Noten

1. Diva, de vroegere Nederlandse Vereniging voor de documentaire informatievoorziening en het archiefwezen (nu opgegaan in Erfgoed Nederland, www.divakoepel.nl en www.erfgoednederland.nl), ziet kwaliteitszorg vooral in het teken van de relatie met de klant. Daartoe ontwikkelde ze onder meer de Kwaliteitsmonitor Dienstverlening, het Handvest dienstverlening en de Formats Proces-

- beschrijvingen Dienstverlening. De Society of Archivists publiceerde in 1993 het handboek *Measuring Performance* (als pdf beschikbaar op www.archives.org.uk). Binnen de schoot van de National Council on Archives (Verenigd Koninkrijk) werkt de werkgroep Public Services Quality Group rond kwaliteitsmanagement (www.ncaonline.org.uk). In de reeks *Archival Fundamentals* van de Society of American Archivists (www.archivists.org) verscheen in 2004 het handboek *Managing Archival and manuscript repositories*.
2. *Kwasimodo* is een door de Vlaamse Gemeenschap gesubsidieerde vzw die, in samenwerking met de steunpunten uit het ruime sociaal-cultureel werk, organisaties begeleidt bij het invoeren van integrale kwaliteitszorg. Meer informatie op www.kwasimodo.be.
3. Albrechts, Jules en Dewaele, Amand, *Kwaliteitszorg in cultuur*. - Brussel: Politeia, 2003. - P. 1.1/10.
4. Een volledig en duidelijk overzicht van de verschillende sturingsmethoden is te vinden in 'Kwaliteitszorg in cultuur'.
5. Meer informatie over dit instrument is te vinden op: <http://www.culturelebiografie.be/kwaliteitsmonitor>.
6. Meer informatie op <http://www.mda.org.uk/specfaq.htm> en www.culturelebiografie.be/spectrum.
7. Alle publicaties zijn te raadplegen in de bibliotheek van Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

SAMENVATTING

Vlaamse archieven hebben nog weinig ervaring met kwaliteitszorg. Een inhaalbeweging is noodzakelijk. Elke archiefdienst zou zelf moeten bepalen aan welke kwaliteitseisen de werking moet voldoen en hoe hij dat wil bereiken en evalueren. De archiefsector kan hierin een belangrijke rol spelen, door te formuleren wat de na te streven kwaliteit is op de verschillende aspecten van de werking. Archiefdiensten toetsen de eigen werking aan wat de sector naar voor schuift. Zo kunnen ze hun sterke en zwakke punten onderkennen en eventueel remediëren. Het artikel geeft een eerste aanzet om het begrip kwaliteit in te vullen voor archieven. Daarbij wordt aandacht besteed aan het belang van een goed procesmanagement voor de kwaliteitsvolle werking van een archiefdienst.

ABSTRACT

Flemish archives have little experience with quality standards and urgently need to catch up. Every archive ought to determine for itself the quality requirements its working needs to answer to and how it intends to meet and evaluate them. The archives sector can play a major part in this field, by formulating the aspired qualities for the several aspects of archival working. Afterwards, the archives can test their achievements against those 'standards' and detect and if necessary adjust their own strengths and weaknesses. The initial impetus has been given to fill in the notion of quality for archives. The importance of good process management for a qualitative working of archives can hardly be overestimated.