

Zin en onzin van benchmarking in bibliotheken

Hilde Sels, Katholieke Hogeschool Kempen

De roep naar benchmarking klinkt sinds een aantal jaren steeds luider. Wat ooit begon in de bedrijfswereld, dringt meer en meer door tot non-profitorganisaties en overheidsdiensten. Bibliotheken, documentatiecentra en archieven ontsnappen niet aan die tendens.

EEN DEFINITIE

Zoals wel vaker het geval is, is benchmarking een begrip dat vele ladingen kan dekken. Er doen dan ook allerhande definities de ronde. In zijn meest eenvoudige vorm slaat benchmarking op het vergelijken van cijfers om de eigen positie te bepalen in een concurrerende omgeving, maar daarover gaat het niet in het kader van dit essay. Het gaat evenmin over impliciet benchmarken. Als bijproduct van informatieverzameling of onafhankelijk benchmarken beperkt dit zich louter tot het afzetten van de eigen situatie tegen publiek beschikbare gegevens.

Benchmarken wordt pas echt interessant als er aan een aantal voorwaarden voldaan is. Deze voorwaarden zijn vervat in de definitie die ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities) hanteert. Deze definitie is gericht op het hoger onderwijs, maar is bij uitbreiding ook bruikbaar in andere sectoren, zoals die van de informatieprofessionals.

“Benchmarking is het vrijwillig proces van zelfevaluatie en verbetering door systematisch en collaboratief praktijken en prestaties in gelijkaardige organisaties te vergelijken om zo sterktes en zwaktes te ontdekken en te leren hoe organisatieprocessen aan te passen en te verbeteren” (ESMU, 2008).

Het gaat in de eerste plaats om een ‘vrijwillig’ proces. Benchmarking die opgelegd wordt door overheden of andere instanties, dreigt op niets uit te lopen. Benchmarking is immers een veeleisende oefening, die daadwerkelijk engagement van alle betrokkenen vraagt, een engagement dat enkel mogelijk is als betrokkenen op eigen en vrij initiatief meestappen in de oefening.

Het gaat ook om ‘collaboratie’ of samenwerking. Bij een echte benchmarking-oefening bepalen de betrokkenen samen wat ze willen meten, hoe ze dit zullen doen en welke informatie ze willen uitwisselen. Bovendien zullen alle partijen ook verregaand interne informatie ter beschikking stellen. Dit vraagt een sterke mate van vertrouwen tussen de partners en de zekerheid dat het engagement van iedereen even ver gaat.

In een benchmarking-oefening willen de deelnemers ‘leren’ van elkaar en leren van de goede gebruiken van anderen. In samenspraak bepalen de deelnemers wat goede/beste praktijken zijn. Eventueel gaan ze op zoek naar organisaties die beantwoorden aan deze beste praktijk.

Het uiteindelijke doel van benchmarking is te komen tot verbetering. Op basis van een analyse van de eigen werking en in vergelijking met anderen gaan de deelnemers op zoek naar

de beste praktijken met de bedoeling deze te adapteren en zo te komen tot verbetering van de eigen werking en resultaten.

Benchmarking volgens de definitie van ESMU is een ‘intern proces’. Het is dus niet gericht op externe profilering. Het kan met andere woorden niet ingezet worden voor externe verantwoording of voor vormen van ranking. Van zodra organisaties benchmarking hiervoor gaan inzetten, komt het hele proces onder druk te staan. Deelnemers zullen minder bereid zijn hun vertrouwelijke informatie vrij te geven. Bovendien zal het een impact hebben op de wijze waarop deelnemers zich positioneren ten opzichte van de anderen.

BENCHMARKING IN HET HOGER ONDERWIJS

Ook het hoger onderwijs voelt de druk om te gaan benchmarken. Vanuit de overheid en vanuit NVAO (Nederlands-Vlaams Accreditatie-orgaan) komen signalen dat benchmarking op termijn een noodzakelijk instrument zal zijn in het kwaliteitsgebeuren.

Binnen Vlaanderen was er tot voor kort weinig ervaring met echte benchmarking, zoals omschreven in de definitie van ESMU. Er zijn wel voorbeelden waarbij opleidingen zich met elkaar vergelijken, bijv. in het Interactum-project waarbinnen lerarenopleidingen gegevens in verband met studierendement naast elkaar leggen. De rapporten die de bevindingen van visitaties bij opleidingen in Vlaanderen oplist, geven in vergelijkend perspectief eveneens aanleiding tot onderlinge positionering, hoewel dit niet de bedoeling is. In deze voorbeelden ontbreken telkens enkele van de fundamentele kenmerken van benchmarking.

“BENCHMARKING DIE OPGELEGD WORDT DOOR OVERHEDEN OF ANDERE INSTANTIES, DREIGT OP NIETS UIT TE LOPEN.”

Daarom besliste de stuurgroep kwaliteit van de Associatie KU Leuven om binnen het KONDOR-project expertise op te bouwen inzake benchmarking. KONDOR staat voor een ‘Kwaliteitssysteem inzake ONderwijs Ontwikkelen en Realiseren’. Het project heeft als doel meetinstrumenten en methodieken ter beschikking te stellen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Benchmarking past in dit opzet.



Binnen het project hebben negentien opleidingen in acht hogescholen samengewerkt rond het thema 'werken met resultaten van metingen'. Van bij de aanvang is er daarbij gekozen voor de definitie van ESMU, wat van de oefening een ambitieuze onderneming maakte. Het project loopt af in augustus 2012. Het heeft veel nuttige ervaring opgeleverd, ook op het vlak van de methodiek van benchmarken.

HOE BENCHMARKEN?

Er bestaat niet één vaste methodiek voor benchmarking. Afhankelijk van het onderwerp, het aantal deelnemers en de sector zijn verschillende vormen en toepassingen mogelijk. Toch liggen enkele stappen min of meer vast.

In een eerste stap gaat de initiatiefnemer op zoek naar partners voor de benchmarking-oefening. Soms liggen deze voor de hand, bijvoorbeeld als de idee voor de oefening ontstaat binnen een beroepsvereniging of een bestaande groep van organisaties, maar soms zal de initiatiefnemer elders op zoek gaan naar mogelijke partners. Meestal zullen dat gelijkaardige organisaties zijn, maar het kan ook een verrijking zijn om een of meerdere partners te zoeken in andere sectoren. Zo kan het een goed idee zijn voor een bibliotheek in een hogeschool of universiteit om zich te vergelijken met een documentatiecentrum van een bedrijf. Of een openbare bibliotheek kan zich vergelijken met een cultureel centrum als het gaat om het aantrekken van bepaalde doelgroepen.

Vervolgens zal de initiatiefnemer samen met de partners het thema afbakenen. Dit vraagt de nodige aandacht en tijd. Iedereen moet zich immers kunnen vinden in het thema en het moet bovendien voldoende duidelijk zijn voor het verder verloop van de oefening. Zelden zal een benchmarking-oefening de werking van de organisatie als geheel onder de loep nemen. Dit is immers te omvangrijk. De meest waardevolle oefeningen zoomen in op een specifiek aspect van de werking en bekijken daarbij de hele waardeketen: input, throughput, output en outcome. Toch zijn er eveneens voorbeelden van oefeningen waarbij de focus ligt op processen (zowel input als throughput) die bijzonder relevante resultaten opleveren.

Van bij het begin moeten de partners goede afspraken maken. Omdat benchmarking uitgaat van een grote mate van vertrouwen in elkaar is dit vaak het moment waarop een gedragscode wordt afgesproken waarin duidelijk staat wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de partners en hoe iedereen zal omgaan met de (vertrouwelijke) informatie.

De eigenlijke oefening bestaat uit drie stappen: het bepalen van de indicatoren en de benchmarks, het positioneren van de eigen organisatie en het ontwikkelen van actieplannen. Meestal volgt na een jaar een laatste stap: de follow-up waarbij men nagaat of en in hoeverre de acties effectief zijn uitgevoerd en tot het gewenste resultaat geleid hebben.

INDICATOREN EN BENCHMARKS

Indicatoren zijn vooraf bepaalde criteria die toelaten om na te gaan of de kwaliteit voldoende hoog is. Een indicator heeft een signalerende functie en geeft een aanwijzing over de mate van kwaliteit. Indicatoren kunnen kwantitatief of kwalitatief, objectief of subjectief zijn.

Het bepalen van de indicatoren vormt een van de belangrijkste uitdagingen in een benchmarking-oefening. Zelden kunnen de betrokken organisaties putten uit een set van indicatoren. Bij benchmarking gaat men immers op zoek naar een goede mix van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren.

Kwantitatieve indicatoren zijn objectief als ze uit bepaalde databestanden komen. Het aantal ontlenen per potentiële gebruiker in een bibliotheek is hiervan een voorbeeld. Maar ze kunnen ook subjectief zijn. Perceptiemetingen geven vaak kwantitatieve informatie, maar deze zijn per definitie subjectief: de tevredenheid van de bibliotheekgebruikers over de collectie geeft kwantitatieve, maar ook subjectieve informatie.

Kwalitatieve indicatoren kunnen ook objectief zijn: het bestaan van expliciete procedures, de aanwezigheid van een communicatieplan, een uitgewerkt beleid rond conservering zijn voorbeelden van kwalitatieve indicatoren die objectief aantoonbaar zijn. Kwalitatieve indicatoren die subjectief zijn vormen uiteraard de moeilijkste categorie. Een indicator als 'het communicatieplan is goed' is uiterst moeilijk meetbaar en definieerbaar. Deze categorie zal slechts zelden een rol spelen bij benchmarking.

Indicatoren zijn dus meer dan enkel cijfers, het zijn ook meer dan ratio's. Ze moeten altijd informatie geven over de kwaliteit van de werking van een organisatie.

In een benchmarking-oefening vergt het selecteren en definiëren van de indicatoren heel wat aandacht en tijd. De set van indicatoren moet aan een aantal criteria voldoen: ze moeten relevant zijn voor het onderwerp van de benchmarking, ze moeten duidelijk gedefinieerd zijn, ze moeten haalbaar zijn en als geheel moeten ze een volledig beeld geven van de kwaliteit van het onderwerp van de benchmarking.

In een benchmarking-oefening gaan de deelnemers vervolgens op zoek naar de benchmark. Dit is het ijkpunt waartegen organisaties hun eigen werking afzetten. Ook hier is slechts zelden een onmiddellijk inzetbare set beschikbaar. Er zijn verschillende wegen mogelijk om tot de benchmark te komen: dit kan gebeuren door verschillende goede praktijken samen te brengen en daaruit een beste uitvoering te destilleren. Of men kan ook echt op zoek gaan naar een organisatie die voor het gekozen thema bekend staat als de 'best in class'. Soms kan de literatuur inspirerend werken. Zeker in de bibliotheekwereld waar organisaties als IFLA en ACRL standaarden hebben uitgewerkt. In deze fase speelt zich een groot stuk van het leerproces af: deelnemers

krijgen een beter inzicht in de processen die een rol spelen bij het gekozen thema; vanuit de inbreng van de andere partners krijgen ze al een idee van de werking elders; en door samen na te denken over de benchmark vormen ze zich een beeld van waar ze naartoe willen.

EEN DURE OEFENING

Hoe men het ook draait of keert. Een echte benchmarking-oefening is duur. Het vergt een groot en volgehouden engagement van alle betrokken partners. Doorgaans zijn er per partner meerdere vertegenwoordigers betrokken bij de oefening. In principe zal minstens één van hen tot het leidinggevend kader behoren om te verzekeren dat er echte beslissingen genomen kunnen worden. Een doorsnee oefening zal meerdere maanden in beslag nemen. In die periode zijn er enkele dagvullende vergaderingen waaraan alle partners deelnemen. Deze zijn nodig voor het bepalen van het thema, het definiëren van de indicatoren en de benchmarks en het uitwisselen van goede praktijken. Het aantal plenaire vergaderingen hangt af van de groep en het thema, maar het gaat al snel om vijf vergaderingen of meer. Tussen de plenaire vergaderingen door gaan de partners intern aan de slag om zaken voor te bereiden, afspraken af te toetsen, de eigen organisatie te positioneren ten opzichte van de benchmark en dit te documenteren, enzovoort.

“BENCHMARKING IS GEEN DOEL OP ZICH. SOMS ZIJN ANDERE TECHNIEKEN EVEN GOED OF BETER OM HET DOEL TE BEREIKEN.”

Mogelijk zal de groep die de oefening doet, ook een (extern) expert of consultant aantrekken en hiervoor een vergoeding voorzien. Dit alles komt bovenop verplaatsingen en logistieke ondersteuning. Wil men zich wagen aan een internationale benchmarking, dan ligt de kost uiteraard nog een stuk hoger.

BENCHMARKING IN BIBLIOTHEKEN

Bibliotheken zijn traditioneel cijfergevoelig. In het verleden heeft Vlaanderen meegewerkt aan de LibEcon-statistieken. De Associatie KU Leuven heeft gedeeltelijk daarop verder bouwend OK!PI ontwikkeld. Binnen de openbare bibliotheken is er het Bios2-model. Internationaal zijn er tal van voorbeelden, onder meer in Nederland, Finland de VS en het VK. De beschikbaarheid van gezamenlijk afgesproken definities voor kwantitatieve indicatoren en de beschikbaarheid van data uit het verleden vormen een belangrijke troef om te gaan benchmarken.

Tegelijk houdt het echter ook een gevaar in. De verleiding is immers groot om de gegevens te vergelijken en het daarbij te laten. Er is dus een risico dat men de context uit het oog verliest. In Nederland vangt men dit deels op door bij de vergelijking op zoek te gaan naar peers, maar ook dan krijgt men pas echt inzicht in de processen als men komt tot een vergelijking van praktijken met de bedoeling te leren van elkaar.

Als bibliotheken bijvoorbeeld een benchmarking willen opzetten rond collectievorming, zijn er heel wat kwantitatieve indicatoren denkbaar: het aantal nieuwe volumes in een bepaalde periode, het aantal nieuwe volumes per potentiële gebruiker,

het budget voor collectievorming (al dan niet in verhouding tot het aantal nieuwe volumes of in verhouding tot het aantal potentiële gebruikers), enzovoort. Zeggen al deze cijfers echt iets over collectievorming? Ja, wellicht wel. Geven ze voldoende informatie? Ongetwijfeld niet. Het is immers ook belangrijk dat de collectie afgestemd is op de doelgroep, dat ze tijdig beschikbaar is en dat de doelgroep op de hoogte is van de nieuwe boeken. Daarover zeggen de vermelde indicatoren niets. Ook hier zijn kwantitatieve indicatoren denkbaar: bijvoorbeeld het percentage gebruikers dat aangeeft tevreden te zijn over het aanbod aan nieuwe boeken, of de gemiddelde doorlooptijd tussen bestelling van een boek en de beschikbaarheid ervan op het rek. Toch bieden kwalitatieve indicatoren hier andere maar even waardevolle informatie. Enkele voorbeelden: is er een procedure voor collectievorming; betreft de bibliotheek de doelgroep bij de collectievorming; is er een kanaal om nieuwe aanwinsten bekend te maken, ...

Werken met input-indicatoren en throughput-indicatoren is meestal het gemakkelijkst. Het wordt een stuk moeilijker ook output- en vooral outcome-indicatoren te betrekken bij de benchmarking. Maar vaak wordt het dan pas interessant. Een voorbeeld uit de wereld van het onderwijs: indicatoren over informatievaardigheden zouden kunnen slaan op het aantal sessies dat een bibliotheek voorziet voor studenten, de werkvormen die de bibliotheek daarbij hanteert en het aantal studenten dat ook effectief de sessies bijwoont. Maar wat een bibliotheek echt wil weten is of de studenten ook werkelijk informatievaardiger worden en of dit een effect heeft op de werkstukken die ze maken. Dat meten is niet eenvoudig.

VALKUILEN VAN BENCHMARKING

Benchmarking is geen doel op zich. Soms zijn andere technieken even goed of beter om het doel te bereiken. Wie benchmarkt onder druk van de omgeving of van overheden kan van een kale reis thuiskomen.

Benchmarken vervangt het gezond verstand niet. Wie van een benchmarking-oefening een kant-en-klare oplossing verwacht, vergist zich. De benchmarking zal organisaties wel bewust maken van processen, hen goede praktijken leren kennen en hen helpen te beslissen waar verbetering mogelijk is. Maar het blijft de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf om de verbeteracties vorm te geven en in goede banen te leiden.

Te snel data willen verzamelen verhindert het leerproces. Inzicht krijgen in het proces is juist de belangrijkste doelstelling van benchmarking en dus van essentieel belang. Indicatoren en vooral kwantitatieve gegevens kunnen immers een valse indruk van vergelijkbaarheid en objectiviteit wekken. Wie cijfers verzamelt en vergelijkt zonder inzicht in de context en de daarbij horende processen, loopt het risico foute conclusies te trekken.

Benchmarking is geen eenvoudige oefening. Het vergt een grondige voorbereiding en blijvend engagement van alle betrokkenen. Het is noodzakelijk om iemand — bij voorkeur iemand met ervaring op het vlak van benchmarking — aan te duiden die het proces in goede banen leidt en die de onderscheiden stappen begeleidt en stuurt. Vaak betrekken organisaties bij het benchmarken een externe consultant met expertise binnen het gekozen thema. Deze kan waardevolle inhoudelijke input leveren en de oefening mee sturing geven.

Deze methodiek is ten slotte geen middel om tot ranking te komen. Zoals gezegd is de eerste en belangrijkste voorwaarde

voor een succesvolle benchmarking een grote mate van vertrouwen tussen de betrokken partners. Daaruit volgt dat het absoluut niet mogelijk is de resultaten van de oefening te gebruiken voor externe profilering. Dit zal immers verhinderen dat de deelnemers aan de oefening in alle openheid kunnen en willen meewerken.

ZIN EN ONZIN VAN BENCHMARKING

Omdat benchmarking zeer verscheiden ingevuld kan worden, is het zowat overal een mogelijk en bruikbaar instrument.

Benchmarking is duur en tijdsintensief dus het heeft enkel zin voor thema's die voor de organisatie van strategisch belang zijn. Daarom ook is het louter nuttig voor wie de bedoeling heeft uit de oefening te leren en actieplannen te ontwikkelen op basis van de resultaten. Voor wie er alleen maar naar streeft kennis te maken met de manier van werken van anderen, zijn er andere instrumenten om ervaringen uit te wisselen, zoals studiedagen of wederzijdse bezoeken.

Benchmarken is meer dan leren van elkaar: het gaat om een systematisch, formeel, analytisch en continu proces. Dat leidt tot verbetering. Bij een succesvolle oefening komen de partners tot uitdagende en tegelijk haalbare doelen en realistische

actieplannen. Bovendien zal de oefening leiden tot identificatie van goede praktijk, van tekorten in de prestaties van eigen werking en tot identificatie van prioriteiten voor de toekomst. Dit zijn belangrijke elementen in het beslissingsproces om te komen tot verbeteracties.

“BENCHMARKING IS DUUR EN TIJDSINTENSIEF DUS HET HEEFT ENKEL ZIN VOOR THEMA'S DIE VOOR DE ORGANISATIE VAN STRATEGISCH BELANG ZIJN.”

Uiteindelijk zal benchmarking leiden tot betere prestaties, een betere werking en een betere organisatie. Het kan eveneens aanleiding geven tot netwerking, tot samenwerking en wederzijds begrip. Bovendien kan het inzicht geven in processen en praktijken, en kan het tonen hoe ze te verbeteren. ■■



Brocade
library services®

CIPAL
Cipalstraat 1 | 2440 Geel | 014 576 211
info@cipal.be | www.cipal.be

Gestandaardiseerd beschrijven en publiceren van

Bibliotheekbestanden

Archiefbestanden (isad/isaar)

Museale collecties (onder meer spectrum)

Cultureel erfgoed

In samenwerking met Anet (Universiteit Antwerpen)



www.brocade.be

Bibliotheken | Documentatiecentra | Archieven | Musea