

# **Procesmanagement bij bibliotheken**

Stichting Certificering Openbare Bibliotheken  
november 2011

## **Inhoud**

1. Huidige stand van zaken kwaliteits- en procesmanagement - p. 3
2. Checklist bij kwaliteits- en procesmanagement - p. 4
3. Waarom kwaliteits- en procesmanagement - p. 5
4. Voorbeelden uit de bibliotheekpraktijk - p. 8
5. Literatuur - p. 10

## **1. Huidige stand van zaken kwaliteits- en procesmanagement bij bibliotheken**

De Stichting Certificering heeft tot op heden (november 2011) in totaal 47 audits uitgevoerd volgens de norm 2010-2013. In dit eerste jaar zijn alle bibliotheken die een audit hebben gehad gecertificeerd. Dat is een mooi resultaat, dat te danken is aan een toenemend denken en handelen in termen van kwaliteitsmanagement.

De auditrapportages tonen naast de bovengenoemde positieve ontwikkeling echter ook aan dat een planmatige aanpak van verbeteringen door middel van procesmanagement bij veel bibliotheken nog ontbreekt.

Het belang van de principes van kwaliteitsmanagement wordt in de meeste gevallen onderkend door de bibliotheken. De organisatie van de processen staat echter veelal (hooguit) in de kinderschoenen. Een handboek waarin de samenhang tussen processen is vastgelegd is er bij het merendeel van de bibliotheken niet. Dat maakt het lastig zo niet ondoenlijk om de principes van kwaliteitsmanagement daadwerkelijk door te voeren.

De vierjaarlijkse certificeringsaudits en de tweejaarlijkse zelfevaluaties bieden uiteraard een hulpmiddel bij het globaal in kaart brengen van verbeterpunten in de organisatie. Maar daarmee is de kous van kwaliteitsmanagement niet af. Bibliotheekorganisaties zullen de norm actief moeten doorleven en dóórvoeren. Voorzover dat nog niet of te fragmentarisch gebeurt is het zaak om een passend systeem te kiezen en te hanteren dat de cirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act) (zie hoofdstuk 3) daadwerkelijk helpt verwezenlijken, en dat ervoor zorgt dat de bibliotheekorganisatie (meer) procesgericht wordt.

Een goede organisatie van de processen is altijd een onlosmakelijk onderdeel van het totale kwaliteitsmanagementsysteem.

Deze notitie biedt een checklist (in hoofdstuk 2) die helpt bij het vaststellen of het in gebruik zijnde of het beoogde kwaliteitsmanagementsysteem in grote lijnen voldoet. Voor wie nog eens over het waarom van kwaliteits- en procesmanagement wil lezen is hoofdstuk 3 bedoeld.

## 2. Checklist bij kwaliteits- en procesmanagement

Welk systeem er ook is of wordt gekozen (INK, ISO, Lean Six Sigma, TQM, GAP-model, BPM, Vanguard), het omvat als het goed is de activiteiten op het gebied van:

- planning
- besluitvorming
- organisatie
- beheersing
- evaluatie
- meetmethodes en –instrumenten
- betrekken en trainen van medewerkers

Het zal meestal de volgende elementen omvatten:

- het kwaliteitsbeleid, inclusief de doelstellingen, de missie, de visie en de principes
- alle maatregelen, richtlijnen en actiepunten voor het kwaliteitsmanagement in de organisatie
- de organisatiestructuur, en een organogram
- bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheid per taak per **proces**
- beschrijvingen van de **processen** en de daarvoor relevante procedures
- de werkinstructies, waarin procedures stapsgewijs (en zo nodig in detail) worden aangegeven
- de in procedures en werkinstructies genoemde formulieren

En het voldoet aan de volgende eisen:

- gemakkelijk voorhanden, voor alle medewerkers
- het hoe en waarom is bekend bij alle medewerkers
- het wordt gebruikt door alle medewerkers
- gebruiksvriendelijk
- voortdurend *up to date*
- ook voor buitenstaanders overzichtelijk

Om de vereiste kwaliteit van je diensten en producten te garanderen doe je aan kwaliteits**borging**. Dit houdt in: zeker stellen dat er in de hele organisatie de juiste procesbeschrijvingen, voorschriften en procedures aanwezig zijn. Kort samengevat:

- bepaal je kwaliteitseisen en –normen
- zeg wat je doet (en beschrijf dit)
- doe wat je zegt (en bewijs dit)
- werk continu aan verbeteringen (en realiseer dit).

### **3. Waarom kwaliteits- en procesmanagement**

Het leveren van kwaliteit is voor elke organisatie van het grootste belang, ook voor non-profitorganisaties zoals bibliotheken. Wil de bibliotheek als fenomeen overleven, dan zal ze de hoogst mogelijke kwaliteit moeten leveren. Belastingbetaler en subsidiegever willen zien welke waar de bibliotheek(organisatie) levert voor welk geld. Het is dus zaak om producten en diensten te leveren die niet alleen aantoonbaar voldoen aan de verwachting van de klant, maar ook om die zo mogelijk te overtreffen. Klanten verwachten namelijk een steeds betere dienstverlening.

Een integraal kwaliteitsmanagement (waar procesmanagement een onlosmakelijk onderdeel van is) zal bibliotheken in staat stellen om hun werk beter te doen, en de behaalde resultaten aantoonbaar maken. Let wel: het vastleggen van de werkzaamheden is niet voldoende. Het is een noodzakelijke eerste stap, maar nog geen garantie voor het leveren van kwaliteit. Naast het beheersen van het voortbrengingsproces is het nodig om continu te meten of je voldoet aan de (veranderende) vraag van de klant. Zodat het voortbrengingsproces op basis van deze kennis kan worden aangepast.

#### Nogmaals: de PDCA-cirkel

Vóórdat W. Edwards Deming zijn PDCA-cirkel (zie afbeelding hieronder) introduceerde lag het accent bij kwaliteitszorg op controle achteraf. Dat heeft het beeld veroorzaakt dat velen nog steeds hebben bij het begrip kwaliteitszorg: medewerkers in witte jassen die aan het einde van het proces de kwaliteit van de producten onder de loep nemen. De verdienste van Deming is dat hij kwaliteitsvragen heeft gekoppeld aan het productieproces.

De door hem ontwikkelde PDCA-cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten samen zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

Kern van de visie die voortkomt uit deze cirkel is dat elke medewerker aan een (productie-) proces op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren. De handelingen van de medewerker vormen namelijk een eigen deelproces van het hoger gelegen proces.

## Toepassing van de verbetercyclus

Alles begint met bedrijfsdoelstellingen die zijn gekoppeld aan missie en visie. Het verwezenlijken van de doelstellingen gebeurt met hulp van de verbetercyclus:

Plan:

1. Vaststellen van het beleid: vertalingen van de doelstellingen die in grote lijnen aangeven wat er bereikt moet worden
2. Opstellen planning: uitwerking in concrete plannen voor de komende periode. Inclusief vaststelling door het management welke menselijke vaardigheden daarbij worden ingezet en welke middelen noodzakelijk zijn.

Do:

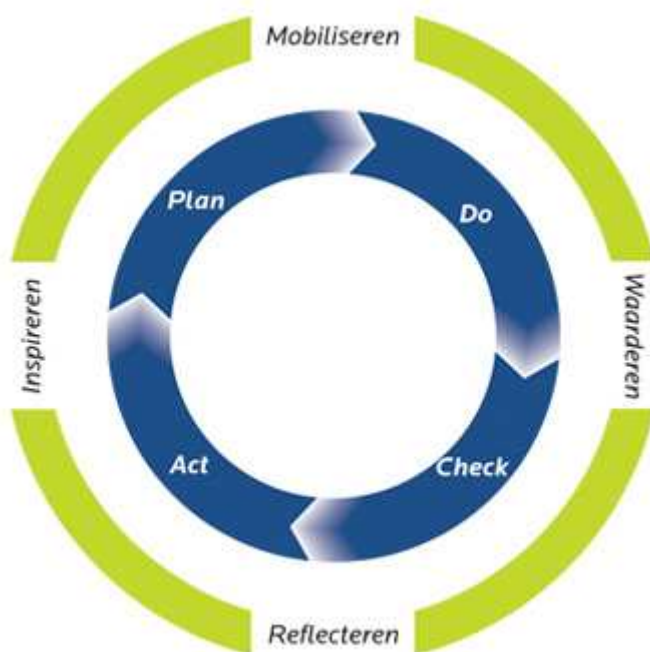
3. Organiseren; combineren van menselijke vaardigheden en middelen, zodat een effectieve ordening ontstaat.
4. Activeren en motiveren van medewerkers: de IMWR-cirkel uit het INK (zie afbeelding hieronder).

Check:

5. Procesbeheersing: vaststellen of producten en diensten overeenkomen met de specificaties, zodat kan wordt bepaald of de doelstellingen zijn gehaald.

Act:

6. Bijsturen bij afwijkingen: gebeurt op elke genoemde actie, zodat er een daadwerkelijke verbetercyclus ontstaat.



## Procesmanagement

Een proces is een reeks van handelingen in een logische volgorde, waarbij meerdere mensen betrokken zijn. Een onmisbaar onderdeel van kwaliteitszorg is het managen van de processen, procesmanagement dus. Daarbij gaat het om het vastleggen, inrichten en actief beheren van de bedrijfsprocessen.

## Interne audits

Interne audits zijn een onmisbaar instrument om kwaliteits- en procesmanagement tot een succes te maken. Tijdens de audits – gestructureerde gesprekken met medewerkers die de betreffende werkzaamheden uitvoeren - wordt onderzocht of de daadwerkelijke manier van werken overeenkomt met de in het kwaliteitshandboek vastgelegde manier. Zodoende wordt informatie verzameld waarmee de effectiviteit van het systeem kan worden vastgesteld, zwakke plekken kunnen worden opgespoord en structureel verbeterd.

#### **4. Voorbeelden uit de bibliotheekpraktijk**

##### **1. Klantprocessen**

In een bibliotheekorganisatie zijn missie en visie voor de komende jaren vastgesteld. Om die te verbinden met de plek waar missie en visie hun beslag moeten krijgen wordt met elk bibliotheekteam een vertaalslag gemaakt naar de eigen bibliotheekpraktijk. Daarbij wordt de focus gelegd op de klant, en daarmee op de processen in de bibliotheek: van de binnenkomst tot en met het verlaten, en alles wat daar tussenin gebeurt: halen, zoeken, vinden, verblijven, terugbrengen. Door middel van actieve trainingen met de bibliotheekteams maken de medewerkers zich het denken en handelen in processen eigen. Bijkomend voordeel is dat er meer realistische doelen tot stand komen. Na de trainingen richten de teams hun werkoverleg in op het voortdurend verbeteren van processen. Verbeteringen komen zodoende meer dan voorheen tot stand vanaf de bibliotheekvloer, en ingegeven door de dagelijkse kennis van en ervaring met klanten.

##### **2. Klantenbinding**

Een bibliotheek verliest in toenemende mate klanten, dat wil zeggen: betalende bibliotheekgebruikers. Dit is aanleiding tot een set maatregelen, waaronder een protocol voor het contact met de klant die aangeeft zijn abonnement te willen beëindigen.

De afdeling Communicatie stelt dit protocol op, in samenspraak met medewerkers uit de frontoffice. In het protocol staat beschreven hoe je als medewerker Klantenservice kunt reageren: vragen naar de achterliggende reden, eventueel aanbieden van een andersoortig abonnement, bij een verhuizing wijzen op de mogelijkheid om je als klant over te laten schrijven in de bibliotheek van de nieuwe woonplaats. Komt het toch tot een opzegging, dan registreert de medewerker in het bibliotheeksysteem ook de reden van de opzegging. Dit laatste maakt het mogelijk om trends te signaleren, en om gerichte marketingacties uit te voeren om de afgehaakte klant opnieuw te interesseren voor de bibliotheek.

Het succes van dit protocol valt of staat met de daadwerkelijke uitvoering. Om die uitvoering mogelijk te maken wordt het protocol op een actieve manier bij medewerkers geïntroduceerd. Teamleiders introduceren het bij hun bibliotheekteams, en oefenen situaties waarbij de medewerkers zich het protocol eigen maken. Over de resultaten worden de medewerkers regelmatig geïnformeerd, zodat zichtbaar wordt waar hun inspanningen toe leiden. Bovendien wordt het protocol zelf op basis van de praktijkervaringen op gezette tijden tegen het licht gehouden en verbeterd.

##### **3. Selfservice optimaliseren**

In een bibliotheek is een betaalautomaat geplaatst, zodat het merendeel van de financiële handelingen niet meer via de bibliotheekmedewerkers hoeft te verlopen. Het doel is dat bibliotheekmedewerkers klanten gerichter en diepgaander kunnen adviseren over de collectie. Met als uiteindelijk doel een beter renderende collectie.

Wanneer de automaat niet functioneert kan de klant alsnog terecht bij de bibliotheekmedewerkers. Tijdens een interne audit met de betreffende medewerkers blijkt dit zo vaak voor te komen dat het beoogde doel niet wordt bereikt.

Daarop wordt besloten om te meten hoe vaak en hoe lang de automaat buiten werking is. Op basis daarvan wordt in overleg met de bibliotheekmanager en -medewerkers, de afdeling Financiën en de afdeling ICT besloten om de betaalautomaat af te schaffen.

Afgesproken wordt dat aan klanten nadrukkelijk en via verschillende kanalen wordt gecommuniceerd dat zij alle betalingshandelingen via de website van de bibliotheek kunnen verrichten. Na een gewenningsperiode voor de klanten wordt het oorspronkelijk beoogde resultaat alsnog gehaald.

#### 4. Literatuur

Aarts, W.M. *Werken met ISO 9001:2000* ; 2<sup>e</sup> dr. Kidsgids, 2010.

Dorr, Daan. *Presteren met processen* : procesmanagement voor dienstverlenende organisaties ; 5<sup>e</sup> dr. Kluwer, 2009

Emmerik, Ron. *Kwaliteitsmanagement*. Pearson Education, 2007. Studieboek dat diverse kwaliteitssystemen beschrijft.

Morton, John, en Martin Brenig-Jones. *Lean Six Sigma voor dummies*. Pearson Education, 2009.

Sayer, Natalie J. *Lean voor dummies*. Pearson Education, 2010.