



6 De waardebeoordeling van een digitale bibliotheek

Bart van der Meij

“Wij weten nooit de waarde van water totdat de bron droog komt te staan.” (Engels gezegde)

Inleiding

Het inrichten van een digitale bibliotheek vraagt van iedere organisatie een zekere investering in mensen en middelen. In de praktijk lijken veel managers digitalisering van een bibliotheekvoorziening aan te grijpen als argument voor kostenbesparing. De gedachte daarbij is dat het digitaal aanbieden van bronnen aan eindgebruikers kan leiden tot een belangrijke besparing in personeelskosten die in de bestaande situatie worden besteed aan het beheer van de fysieke collectie en de bijbehorende producten en diensten, zoals tijdschriftencirculatie en registratie van de collectie. Het is voor managers vaak lastig de toegevoegde waarde van deze ‘bibliotheek-administratieve’ taken te begrijpen, laat staan te waarderen. Het moet gezegd worden dat informatiespecialisten ook niet gewend zijn – maar vaak ook te weinig toegerust – om de kosten en opbrengsten van hun producten en diensten inzichtelijk te maken. Hoe bepaal je nu de waarde van water voordat de bron komt droog te staan?

In dit hoofdstuk worden aspecten van de toegevoegde waarde van de digitale bibliotheek besproken, een lastig en actueel thema waar veel over te zeggen is. Om niet te veel in bedrijfseconomische thema's te vervallen, zullen een aantal aspecten aan de orde komen: de toegevoegde waarde van de bibliotheek en twee methoden om waarde te bepalen: één gebaseerd op besparing van kosten, de andere op bepalen van de waarde van de output van de digitale bibliotheek.

Begripsbepaling waarde, toegevoegde waarde en return on investment

In de economische beginselen is er samenhang tussen de begrippen *waarde* en *nut*. De waarde die een afnemer aan een goed of dienst hecht, is afhankelijk van het economische nut dat de aanbieder en afnemer van dit goed verwachten en de waarde is daarmee subjectief. Het verschil in waardering van het nut van bibliotheken, al dan niet digitaal, blijkt bijvoorbeeld uit de sluiting van de oudste bedrijfsbibliotheek van Nederland, die van de Nederlandse Spoorwegen in 2001. Uit onderzoek was gebleken dat de afdeling financieel niet meer verantwoord was en dat het draagvlak bij de verschillende afdelingen van de Nederlandse Spoorwegen ontbrak.

Schaarste, maar ook de zogenaamde elasticiteit van prijs en aanbod zijn elementen die hun invloed hebben op de subjectieve bepaling van waarde. De overeengekomen verkoopprijs wordt daarom gedefinieerd als het punt, meestal bestaande uit een hoeveelheid geld, waar vraag en aanbod van waardevolle goederen en diensten elkaar treffen. In de bibliotheekwereld is het nog geen gemeengoed om vanuit dit principe te denken. Managers en informatiespecialisten verstaan elkaar daarom vaak ook slecht, leidend tot discussie over kosten (meestal te hoog vanuit het oogpunt van managers) en opbrengsten (meestal te laag vanuit datzelfde oogpunt), met als resultaat soms krimping of sluiting, soms nieuwe investeringen. Maar hoe leg je waarde van beschikbare informatie uit, als aantoonbaar gebruik (uitleningen, webstats, bezoekers) anders is dan verwacht?

Waarde

Dit is de marktwaarde (de verkoopprijs) – de waarde van de gekochte en verbruikte grond- en hulpstoffen.

Toegevoegde waarde is het verschil tussen de verkoopprijs en de geïnvesteerde hulp- en grondstoffen, maar dit begrip wordt vaak verkeerd gebruikt in discussies waar het rendement op investeringen wordt bedoeld. Het rendement is dan de opbrengst die het geïnvesteerd kapitaal meer opbrengt

dan het oorspronkelijk geïnvesteerde bedrag. In veel informatiecentra wordt (nog) niet gewerkt met verkoopprijzen, in veel gevallen hebben informatiecentra doorberekeningen gebaseerd op de gemaakte directe kosten (licentiekosten, prijs boek, etc.) en vallen de kosten van de afdeling zelf (loonkosten informatiespecialisten, werkplekken, vierkante meters, etc.) onder de algemene overhead van het bedrijf.

Toegevoegde waarde

Dit is de marktwaarde (de verkoopprijs) – de waarde van de gekochte en verbruikte grond- en hulpstoffen.

Return on investment (ROI) wordt in de regel uitgelegd in twee principes, in beide gevallen gaat het om het terugverdienen van investeringen. Een eerste belangrijk begrip in dit kader is de terugverdientijd, waarmee wordt bedoeld: de periode tussen het moment van de uitgave voor de investering en het tijdstip waarop dit bedrag weer is terugverdiend. Een andere uitleg is die van het gemiddeld rendement, waarbij het rendement van een afdeling of dienst wordt gerelateerd aan het daarin geïnvesteerde vermogen. In de meeste studies die leveranciers en onderzoeksbureaus van zoekmachines en digitale content maken, gaat het om de snelheid waarmee het geïnvesteerde vermogen wordt terugverdiend.

Return on investment

- Terugverdientijd: de periode tussen het moment van de uitgave voor de investering en het tijdstip waarop dit bedrag weer is terugverdiend via de cashflows.
- Gemiddeld rendement: het rendement van een afdeling of dienst gerelateerd aan het daarin geïnvesteerde vermogen.

In organisaties wordt in dergelijke studies nog gediscussieerd over de rente die het vermogen had opgeleverd als het niet (in de bibliotheek) geïnvesteerd was, maar 'gewoon' op de bank gezet. De gedachte is dan dat deze virtuele opbrengst, de ontvangen rente, die niet wordt geboekt, wel moet

worden meegenomen als 'extra' opbrengst die een investering moet opleveren (De Boer & Brouwers, 2000).

Waardeaspecten van de digitale bibliotheek

Nu het economisch begrippenveld geschetst is, kan worden beschreven welke aspecten van digitale bibliotheken waarde toevoegen aan de organisatie. In principe kan een digitale bibliotheek, evenals een fysieke bibliotheek, worden beschouwd als een informatiesysteem in een organisatie en hoewel de waarde van informatie 'an sich' niet eenvoudig in financiële waarden kan worden uitgedrukt, zijn er voor informatiesystemen wel degelijk indicatoren te benoemen. In de literatuur wordt standaard gebruik gemaakt van bijvoorbeeld relevantie, snelheid, precisie, actualiteit, betrouwbaarheid en volledigheid, maar ook van meer absolute indicatoren als aantal raadplegingen en gegenereerde inkomsten. De waarde van een digitale bibliotheek als informatiesysteem wordt op deze wijze bepaald door de wijze waarop de technische en organisatorische infrastructuur informatie aan de gebruikers beschikbaar stelt (Mackenzie Owen, 1992).

In dit hoofdstuk wordt uitgegaan van het idee dat de toegevoegde waarde van een digitale bibliotheek in belangrijke mate wordt bepaald door de wijze waarop van nieuwe technische mogelijkheden gebruik wordt gemaakt om informatie aan gebruikers beschikbaar te stellen. Vaak wordt digitalisering echter ook gebruikt om achterliggende processen – zoals collectievorming – te verbeteren in de nieuwe omgeving, waar verwacht zou mogen worden dat de kwaliteit hiervan ook in de fysieke omgeving van de juiste kwaliteit zou zijn. Deze discussie over activiteiten in front- en backoffice is niet nieuw in de bibliotheekwereld. Grofweg kan in dit kader worden gesteld dat investeringen in de backoffice van een bibliotheek meestal leidt tot kostenbesparing voor het totale informatiesysteem, terwijl investeringen in de frontoffice moeten leiden tot toegevoegde waarde voor de klanten van de digitale bibliotheek. Dit kan op twee manieren: enerzijds kunnen bij gebruikers van de bibliotheek besparingen optreden door efficiënter informatiegebruik, anderzijds kan bij gebruikers meerwaarde worden geleverd doordat zij betere eindproducten (onderzoek, rapporten, etc.) kunnen afleveren.

Business case als basis voor een investering

Men kan dus stellen dat een digitale bibliotheek vergelijkbare doelen heeft als een 'traditionele' fysieke bibliotheek. In dit boek zijn verschillende definities van digitale bibliotheken gegeven, die duidelijk maken dat het belangrijkste verschil met fysieke bibliotheken niet zozeer wordt bepaald door de doelen, maar door de technische mogelijkheden die andere producten en diensten mogelijk maken, en zeker ook de toegang tot informatie vergemakkelijken. Bij inrichting en onderhoud van een digitale bibliotheek zullen investeringen moeten worden gedaan om dit informatiesysteem op het gewenste (technische, inhoudelijke en organisatorische) niveau te krijgen.

Om tot een goede investeringsbeslissing te komen is het, volgens Oldenkamp en Van Veen (2003), inmiddels in veel organisaties gebruikelijk om een uitgebreide business case te schrijven. Op het moment dat een business case wordt gemaakt leven er volgens de auteurs in een organisatie nog slechts vage ideeën over mogelijke oplossingen, maar zeker ook over de kosten en opbrengsten daarvan. Zij vinden het belangrijk dat het management na het lezen van de business case het gevoel heeft dat er een nieuw perspectief wordt geboden waarin kristalhelder de oplossing wordt beschreven. Een onduidelijke visie leidt namelijk tot een toekomstbeeld waarin niet snel zal worden geïnvesteerd.

Zoals eerder gezegd moet een investering in de toekomst terugverdiend worden, bijvoorbeeld door kostenbesparingen doordat er efficiënter kan worden gewerkt. Of een betere waarborg dat aan alle wettelijke eisen wordt voldaan of een hogere kwaliteit eindproduct kan worden opgeleverd. In de business case wordt heel duidelijk aangegeven wat precies de te verwachte effecten van een investering zijn. De opbrengsten worden dan ook goed gemotiveerd. Aan de onderbouwing van dit antwoord kan namelijk de kwaliteit van de business case worden afgelezen. Een gedegen onderbouwing vergt diepgaande kennis van de organisatie en haar specifieke situatie. Oldenkamp en Van Veen (2003) vinden van doorslaggevend belang voor de acceptatie van een business case niet de omvang van kosten, maar

de mogelijkheden die de baten bieden, waarbij koppeling aan de strategische doelen een belangrijk aspect is.

Case: koppelen aan strategisch doel

Voor een investering van een brancheorganisatie in een informatiesysteem voor het delen van kennis en beschikbaar stellen van informatie, bleek dat de investering niet door de organisatie zelf zou kunnen worden terugverdiend. Inzet van de applicatie als middel voor kennisdeling in de gehele branche, een belangrijk strategisch doel voor de brancheorganisatie, maakte de investering wel rendabel. De organisatie kon dan op de licenties meeliften.

Vervolgens beschrijven zij in hun artikel een gefaseerde aanpak voor het opstellen van een business case. De drie door hen uitgewerkte fasen behelzen:

1. *Analyseren*; waarbij aandacht voor onder meer koppeling aan hoger liggende doelen, knel- en verbeterpuntenanalyse, randvoorwaarden voor een investering en de beschikbare middelen.
2. *Uitwerken*; waarin de kosten en baten van de investering worden uitgewerkt, alternatieven worden geschetst en een projectplan wordt uitgewerkt.
3. *Communiceren*; waarin een stakeholdersanalyse plaatsvindt en een communicatieplan wordt uitgewerkt.

De business case is voor investeringen in ICT (en dus voor investering in een digitale bibliotheek) een goede manier om de kosten en opbrengsten van de investering te koppelen aan bovenliggende doelen en processen.

Concrete investeringen in een digitale bibliotheek

Wanneer een investering ten behoeve van een digitale bibliotheek wordt uitgewerkt in een business case, kan onder meer gewerkt worden met onderstaande aspecten. Deze aspecten vloeien voort uit praktijkcases, zoals deze door de auteur zijn uitgevoerd.

Content

Belangrijke investering is het beschikbaar stellen van digitale bronnen voor gemeenschappelijk gebruik in de organisatie. Bijkomende kosten bestaan uit het omzetten van aanwezige fysieke bronnen (folio) in een digitale vorm. Het moge duidelijk zijn dat hieraan hoge kosten zijn verbonden, bij bulkwerk in conversies wordt daarom door veel leveranciers uitgeweken naar lagelonenlanden om dit werk te laten uitvoeren. Natuurlijk is het zaak bij conversie uit te gaan van platformafhankelijke en duurzame standaarden, zodat de kosten van conversie eenmalig op deze manier hoeven te worden gemaakt. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat leveranciers en afnemers het op veel gebieden nog niet eens zijn over de te gebruiken standaarden voor conversie en/of beschikbaar stellen van content. Meer hierover is opgenomen in de andere hoofdstukken in dit boek.

Hard-, middle- en software

Om de producten en diensten met de content te kunnen aanbieden, zoals het kunnen uitvoeren van 'federated searches' over alle beschikbare bronnen, zullen veelal investeringen moeten worden gedaan in de infrastructuur van de organisatie. Zo zullen om de content te kunnen opslaan databases moeten worden gebouwd, keuzes omtrent applicaties voor publicatie en zoeken moeten worden gemaakt en de technische infrastructuur zal mogelijk moeten worden aangepast aan de eisen die voortvloeien uit de nieuwe functionaliteiten. Bij bepaling van de kosten van deze grote investeringen zal moeten worden bepaald welke afschrijvingstermijnen worden gehanteerd, zodat duidelijk wordt welke kosten ieder jaar moeten worden terugverdiend uit de opbrengsten van de investering. Investeringen in hardware worden meestal in twee à drie jaar afgeschreven, licenties van soft- en middleware worden vaak voor vier (of meer) jaar aangegaan.

Implementatiekosten

Bij de implementatie van een digitale bibliotheek zal rekening moeten worden gehouden met expliciete implementatiekosten zoals projectmanagement, training, ondersteuning en begeleiding. Deze kosten zijn te begroten in een projectplan, maar er zijn ook impliciete, verborgen kosten bij een

implementatie. Deze verborgen kosten bestaan bijvoorbeeld uit:

- Medewerkers gebruiken de nieuwe digitale bibliotheek (nog) niet of onvoldoende.
- Er worden persoonlijke informatiesystemen aangelegd om gebruik van de nieuwe digitale bibliotheek te omzeilen.

Deze verborgen kosten worden in de regel niet meebegroot, maar zijn veelal goed uit te drukken in verloren tijd per deelnemende werknemer.

Daarbij gaat dezelfde rekensom op als voor het uitrekenen van een ROI op basis van informatiegebruik.

Concrete opbrengsten van een digitale bibliotheek

Zoals duidelijk wordt bij het opstellen van een business case is het doel van een investering in een digitale bibliotheek het creëren van toegevoegde waarde voor (delen van) de organisatie. Het bepalen van de toegevoegde waarde kan op verschillende manieren plaatsvinden, zoals in de volgende paragraaf zal worden beschreven. Bij het opstellen van een business case voor een investering in digitale bibliotheken, kunnen veel elementen worden gebruikt. In de praktijk zullen onderstaande elementen in ieder geval niet over het hoofd mogen worden gezien.

Betere toegankelijkheid

Medewerkers hoeven minder vaak andere medewerkers te raadplegen bij het beantwoorden van vragen, omdat ze nu bronnen eenvoudig en op verschillende plaatsen (werkplek, thuis, etc.) kunnen raadplegen. De bespaarde tijd (vgl. studies van ICT-onderzoeksbureaus, zoals Delphi) kan worden uitgedrukt in een financiële waarde als een deel van de totale loonsom. Deze methode wordt verderop in dit hoofdstuk uitgewerkt.

Verhoogde nauwkeurigheid

Doordat het mogelijk is sneller meer relevante informatie te vinden (met gebruik van digitale hulpmiddelen), kunnen vragen van gebruikers nauwkeuriger en beter worden beantwoord. Evenals bij bovenstaand argument kan een besparing in tijd worden gerealiseerd, maar wat wellicht evenzo

belangrijk is, is de verhoogde kwaliteit van de gevonden content. Men kan dus niet alleen sneller, maar ook beter werken.

Productiviteit van de medewerkers, arbeidsbesparende voordelen

Verbeterde productiviteit is een van de duidelijkste voordelen van een digitale bibliotheek. Dit is op veel manieren te zien:

- Er is minder tijd nodig voor het zoeken naar informatie en de gevoelde tijds- en werkdruk kan daardoor afnemen of de kwaliteit van werken neemt toe.
- De groei van het aantal nieuwe medewerkers kan daardoor worden vertraagd.

Nieuwe medewerkers worden sneller productiever

Als nieuwe medewerkers snel en gemakkelijk toegang hebben tot interne en externe informatie, kunnen ze sneller effectief werken.

Wanneer de organisatie meer zoekt naar de bijdrage van de digitale bibliotheek aan de ambities (strategie en doelstellingen) van de gehele organisatie, kan daar nog een aantal aspecten aan worden toegevoegd. Deze zijn echter veel lastiger te kwantificeren en worden daarom veelal als kwalitatieve argumenten in studies beschreven.

Toename van het serviceniveau

Medewerkers van een organisatie kunnen vragen van relaties sneller en beter beantwoorden, doordat zij sneller en beter toegang hebben tot in- en externe informatie.

Hogere verkoopopbrengst

Goed geoutilleerde digitale bibliotheken worden vaak geprezen vanwege het leveren van de noodzakelijke informatie voor het versnellen of realiseren van een bepaalde opdracht of het trekken van de aandacht van een bepaalde klant.

Kennisdeling

Wanneer extra producten en diensten aan de digitale bibliotheek worden

toegevoegd, is het mogelijk uit te groeien tot kennispleinen en ‘communities’, waar medewerkers en klanten gezamenlijk kennis en informatie uitwisselen.

Reageren op ontwikkelingen

Een organisatie kan meten welke onderwerpen als belangrijk worden beschouwd door zowel medewerkers als klanten. Hierdoor kan men sneller anticiperen en reageren op ontwikkelingen in de omgeving.

Het moge duidelijk zijn dat de opbrengsten niet afwijken van een traditioneel informatiesysteem, maar dat de nadruk vaker komt te liggen op snelheid, relevantie, etc. Overigens zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij het gebruik van digitale bibliotheken:

- De kwaliteit van de digitale bibliotheek is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de selectie van bronnen. Dit is niet anders dan in een fysieke bibliotheek, het opstellen van een gedegen contentplan verdient dan ook aanbeveling.
- Meer bronnen betekent niet per definitie betere informatie. Denk daarbij aan de manipulaties van Google (Chinese censuur of zoekmachinemarketing) van gepresenteerde resultaten, of aan de betrouwbaarheid van de beschreven (niche)onderwerpen op Wikipedia.
- Door de grote hoeveelheid aan standaarden is het niet altijd mogelijk bestanden zonder meer te koppelen, terwijl de gebruiker graag met één systeem alle bronnen wil doorzoeken.
- Door juridische belemmeringen is het niet altijd mogelijk over de meest actuele informatie te beschikken, terwijl deze wel beschikbaar is.

Hoewel een digitale bibliotheek dus veel nieuwe mogelijkheden biedt, zijn de opbrengsten vooral vergelijkbaar met een fysieke bibliotheek. Natuurlijk maakt de techniek wel een aantal nieuwe producten en diensten mogelijk, waarvan op vergelijkbare wijze opbrengsten zijn uit te drukken.

Methoden van waardebeoordeling

Nu de aspecten van waardebeoordeling zijn beschreven, moet het mogelijk

worden om er waarde aan toe te kennen om de business case zo specifiek en duidelijk mogelijk te maken. In deze paragraaf worden drie gehanteerde methodes beschreven: een methode gebaseerd op de calculatie van kostenbesparing, een methode gebaseerd op de geschatte opbrengst van een investering, en een methode gebaseerd op een structureel marktprincipe, ondergebracht in een Service Level Agreement. Keuze voor een methode is natuurlijk afhankelijk van eisen die het management stelt aan de business case, maar ook van de financiële en administratieve structuur van de organisatie.

Eenvoudig voorbeeld ROI berekening

- Aantal kenniswerkers: 1.500
- Gemiddelde loonkosten per kenniswerker: 50.000
- Totale loonkosten kenniswerkers: 75 mio
- Tijd besteed aan informatiegebruik: 15% tot 25%
- Kosten informatiegebruik: 15% tot 25% van $(1.500 \times 50.000) = 11,25$ mio tot 18,75 mio
- Opbrengsten investering in digitale bibliotheek: 2%-5% geschat verbeterd informatiegebruik
- Opbrengst informatiegebruik: minimaal (2% van 11,25 mio) 225.000 tot maximaal (5% van 18,75 mio) 937.500
- Bij een verwachte investering van 675.000 is de terugverdientijd dan: Minimaal $(675.000 : 937.500)$ negen maanden en maximaal $(675.000 : 225.000)$ drie jaar

Calculatie van besparing

Veel studies gaan uit van een betere en snellere zoekopbrengst van informatie in een digitale omgeving, leidend tot besparing in personeelskosten. Onderzoeken zoals die van Hendriks (2004), maar ook meer algemeen bekende studies, zoals die van onderzoeksbureau Delphi, waaruit blijkt dat een professional in een organisatie tussen de 15% en 25% van zijn tijd besteedt aan het zoeken naar informatie. Digitale bibliotheekvoorzieningen

zouden door een betere organisatie daar percentages op kunnen besparen, waarmee de opbrengst dan een percentage van de loonsom van de betrokken professionals zou kunnen zijn (Working Council of CIO's. (2001); Delphi Group. (2002)).

Bovenstaand voorbeeld laat zien op welke wijze een dergelijke ROI-studie kan worden uitgevoerd ten behoeve van een business case. Bij dergelijke studies zijn wel een aantal kanttekeningen te maken:

- De opbrengsten uitgedrukt in de loonsom worden meestal niet gerealiseerd, daar de berekende tijd niet wordt vrijgemaakt (ontslag betrokken professionals?). Veelal wordt de vrijgekomen tijd geïnvesteerd in de kwaliteit van het werk van de medewerkers of schuift een probleem door naar de volgende stap in de productieketen (zie kader).
- Het is maar de vraag of digitalisering als substituut van de fysieke bibliotheek een dergelijke toegenomen besparing oplevert. Het zou natuurlijk mogelijk kunnen zijn, vooral als ook nieuwe producten en diensten worden geleverd.

Het bepalen van de toegevoegde waarde kan dan ook beter worden gekoppeld aan de processen waaraan de producten en diensten worden geleverd. Op deze wijze kan getracht worden de waarde van de digitale bibliotheek te koppelen aan het totale resultaat van de organisatie.

Met name in overheidsorganisaties is dit echter lastig te realiseren, daar deze vaak een complex systeem van processen hebben, waarvan de output niet altijd duidelijk is gedefinieerd. Het koppelen van de opbrengst van de digitale bibliotheek aan een verhoogde opbrengst van de dienst of instelling is dan niet eenvoudig. Daarnaast is het door het ontbreken van financieel-economische instrumenten binnen de overheid vaak moeilijk om aan te tonen wat de toegevoegde waarde van een digitale bibliotheek is.

Belangrijkste redenen hiervoor zijn: het ontbreken van een economische afschrijvingsmethodiek, het hebben van verschillende (soms tegenstrijdige) doelen in primaire processen, en een complexe stakeholderstructuur. Ook in het doorrekenen van een budget voor een digitale bibliotheek wordt

daarom ook hier aangelopen tegen de problemen van het aantonen van opbrengsten of toegevoegde waarde bij het indienen van nieuwe investeringsvoorstellen. Om te kunnen verantwoorden waar de investeringen toe dienen, wordt door informatieafdelingen wel de output van sommige processen gemeten. Tevens houden ze regelmatig contact met hun klanten over de te leveren producten en diensten.

Calculatie van opbrengsten

Een interessante methode voor de waardebeoordeling van de opbrengsten is gebaseerd op het marktprincipe, waarbij de waarde dan niet alleen wordt bepaald door de informatiespecialist zelf, maar door het matchen van klantvraag en product- en dienstenaanbod in de digitale bibliotheek. Deze overeenkomst tussen de partijen, gebaseerd op een definitieve samenstelling van budget, producten en diensten, wordt vastgelegd in een zogenaamd *Service Level Agreement (SLA)* of *Dienstverleningsovereenkomst (DVO)* (Van der Meij, 2001).

Service Level Agreement (SLA)

Een Service Level Agreement, veelal afgekort tot SLA, is een afspraak tussen twee partijen waarin beschreven staat aan welke kwaliteitseisen een dienst moet voldoen. In de Nederlandstalige literatuur komt het ook wel voor onder de term: Diensten Niveau Overeenkomst (DNO) of Dienstverleningsovereenkomst (DVO).

Oorspronkelijk is het een term uit ITIL, een referentiekader voor het inrichten van beheerprocessen binnen een ICT-organisatie. SLA kan ook worden gebruikt voor andere vormen van dienstverlening, zoals voor het facilitair bedrijf.

Om aan te kunnen tonen of een digitale bibliotheek een nuttige bijdrage levert aan de bedrijfsprocessen van een organisatie, zal voor een goede SLA allereerst een kader (informatiebeleid) moeten worden opgesteld waarbinnen de bibliotheek een plek krijgt. In veel gevallen zal de bibliotheek grofweg in twee doelstellingen voorzien, enerzijds kosteneffectiviteit, onder meer door gemeenschappelijke inkoop van content, anderzijds een bijdrage

aan kwaliteit, onder meer door het sneller verbeteren van het kennisniveau. Door het uitvoeren van een behoefteonderzoek onder stakeholders binnen en buiten de organisatie kan organisatiebreed informatiebeleid worden opgesteld.

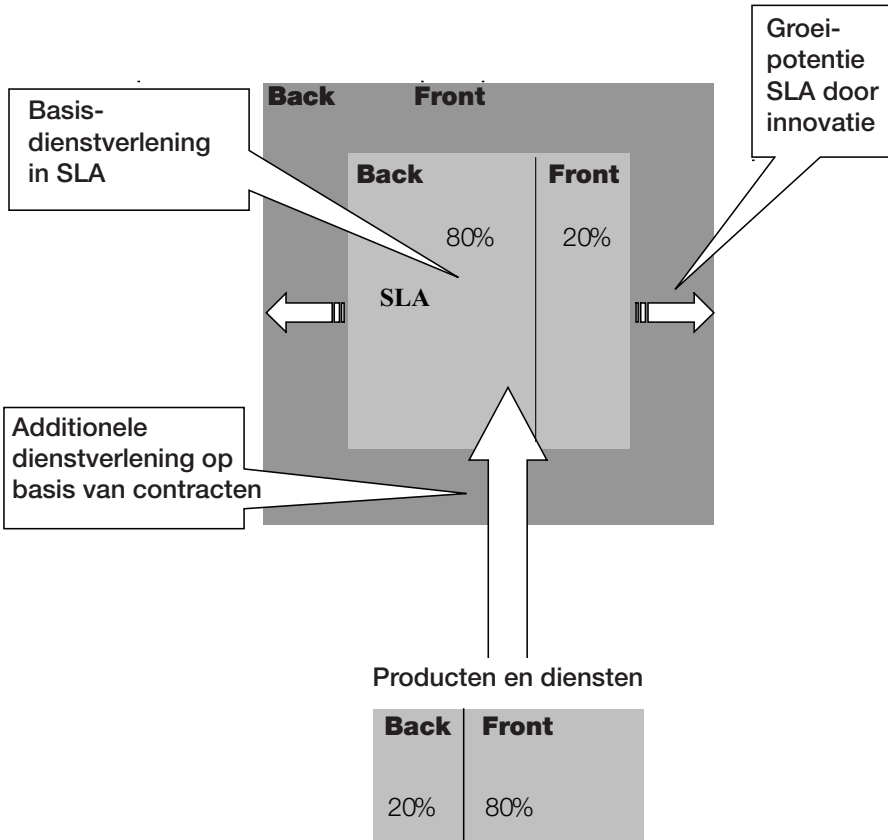
De digitale bibliotheek kan het geformuleerde informatiebeleid verder uitwerken en vertalen naar haar eigen niveau, zodat er een duidelijk verband blijft bestaan. Het uitgewerkte (informatie- én content)plan moet uiteindelijk worden goedgekeurd door het management van de organisatie als resultante van een onderhandeling met (een deel van) de organisatie. Door de samenstelling van de portfolio, de kwaliteit en/of de omvang van de dienstverlening te veranderen kunnen andere tarieven of budgetten worden opgesteld. Aan de hand van de gestelde kaders kan de digitale bibliotheek haar bestaande dienstverlening aanpassen (schrappen, verbeteren en/of vernieuwen), waarbij het natuurlijk niet zinvol is producten en diensten overeind te houden waarvan de organisatie geen toegevoegde waarde verwacht.

Uitgangspunt in deze paragraaf is dat ook voor een digitale bibliotheek de producten en diensten kunnen worden vastgelegd in een zogenaamd Service Level Agreement (SLA, zie figuur 1). In deze figuur is de dienstverlening gesplitst in een basisdienstverlening en een additionele dienstverlening.

De basisdienstverlening wordt door de gehele organisatie gefinancierd uit de algemene middelen. De basisdienstverlening bestaat meer concreet uit:

Backofficediensten

Voornamelijk voorwaardenscheppende activiteiten voor het totaal of grote delen van de organisatie van de opdrachtgever. Hieronder zullen voornamelijk meer administratieve processen vallen, zoals contentmanagement (het beheren en toegankelijk maken van digitale informatie) en/of collectiebeheer (papier en digitaal), maar ook de openingstijden van een balie of helpdesk als voorwaarde voor het kunnen doen van inlichtingenwerk of het helpen van medewerkers van de organisatie bij het toegang krijgen tot de beschikbare content.



Figuur 1

In een digitale bibliotheek zijn veel bibliotheekadministratieve processen overbodig geworden, zoals bijvoorbeeld titelbeschrijving. Echter, ook in de digitale bibliotheek zal een aantal processen, zoals het selecteren en toegankelijk maken van informatiebronnen, zich in de backoffice afspelen.

Frontofficediensten

Hieronder vallen alle standaard activiteiten behorend bij de (directe) informatievoorziening voor medewerkers in het primaire proces. Onder deze

activiteiten vallen werkzaamheden ten behoeve van producten en diensten, zoals kennisacquisitie, inlichtingenwerk en het beantwoorden van quick reference vragen en geven van cursussen in het vinden van informatie. Meer aandacht voor informatievoorziening betekent ook dat de medewerkers van de (digitale) bibliotheek zich niet meer bezig gaan houden met 'vraagbeantwoording' en administratief beheer van informatie, maar meer met het aanleveren van de juiste antwoorden, liefst voordat de vraag gesteld is. Hierbij kan de term 'informatievoorziening' letterlijk worden opgevat, het 'vóór zien' van informatie.

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, projecten of extern 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. Deze verhoudingen zijn *richtgetallen*, gebaseerd op ervaringen uit projecten en een natte vinger. Uitgangspunt daarbij is een 80/20-regel voor centraal gefinancierde activiteiten en hulpmiddelen: de productportfolio van de digitale bibliotheek zal straks voor 80% bestaan uit frontoffice-activiteiten en voor 20% uit backoffice-activiteiten. De met de organisatie overeengekomen SLA zal van die portfolio voor 80 procent de kosten van de voorwaardenscheppende activiteiten in de backoffice dekken en slechts voor 20 procent de kosten van frontoffice-activiteiten. Uiteraard is het doel deze verhouding positief te beïnvloeden, daar de toegevoegde waarde van de digitale bibliotheek vooral in deze laatste activiteiten ligt. Uitgangspunt is voorwaardenscheppende activiteiten te financieren uit de SLA, zoals de aanschaf van en abonnementen op bronmateriaal. Op deze wijze kunnen de additionele producten en diensten tegen een lage doorbelasting worden aangeboden omdat (een deel van) de hulpmiddelen al zijn gefinancierd uit de centrale overhead.

Een eerste stap in de uitwerking van een SLA voor een digitale bibliotheek zou dan ook nader onderzoek zijn 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 (clusters van) de organisatie of met externe doelgroepen. Voorbeelden van additionele producten en diensten zijn:

- Het geven van adviezen op het gebied van persoonlijke informatiehuishouding, zoals het aanmaken van persoonlijke dossiers, persoonlijke portals, inrichten van de gezamenlijke netwerkschijf, etc.
- Zoeken in databanken.
- Workshops en cursussen organiseren op basis van de bestaande informatiebehoefte, zoals zoeken op internet, zoeken in databases, competentie-management, schrijven van beleidsnotities, etc.
- Ondersteunen van wetenschappelijk onderzoek.

De ruimte voor additionele producten en diensten kan worden benut voor het testen van nieuwe producten en diensten, maar ook voor tijdelijke producten en diensten (bijvoorbeeld projectondersteuning) en andere producten van de digitale bibliotheek, zoals advisering, trainingen en/of diepgaand literatuuronderzoek. Afhankelijk van de kwalificatie van het personeel van de digitale bibliotheek kan het deze nieuwe producten en diensten vanuit de eigen afdeling aanbieden, dan wel ad hoc inkopen bij derden. De kosten van deze laatste optie liggen natuurlijk hoger dan zelf aanbieden, maar zolang de kosten de toegevoegde waarde niet overschrijden is er geen probleem.

Periodiek wordt de SLA met het management (directie, managers) geëvalueerd, waarna opnieuw wordt onderhandeld over de aan te bieden dienstverlening. Om de bijdrage van de digitale bibliotheek aan het totale proces van de organisatie inzichtelijk te kunnen maken, wordt het bijhouden van meetgegevens voor de digitale bibliotheek dan ook essentieel. Key performance indicators, ofwel kritische succesfactoren, kunnen daar voor worden

ontwikkeld en zijn die factoren die de continuïteit van de informatievoorziening van een organisatie verzekeren.

Een aantal voorbeelden van KPI's voor de digitale bibliotheek zijn hieronder weergegeven:

- Een planning- en controlcyclus voor informatiebeleid, jaarplannen, werkprocessen en projecten.
- Formuleren van strategie, missie, visie en een *meetbare* doelstelling.
- Formuleren van een kerncompetentie voor de afdeling.
- Beschrijven van de toegevoegde waarde van ieder product en dienst voor het primaire proces.
- Meetresultaten van werkprocessen bijhouden, om inzicht te geven in de toegevoegde waarde.
- Definiëren van de informatiebehoefte van de verschillende gebruikersgroepen.
- Dienstverlening van de digitale bibliotheek, organisatiebreed bekend maken.
- Formuleren van kerncompetenties voor de medewerkers.
- Samenhang tussen primaire proces en producten/diensten duidelijk maken.
- Beschrijven en normeren van werkprocessen van de digitale bibliotheek.
- Opstellen van een contentplan.
- Contentplan afstemmen met de gebruikers.
- Een rol spelen bij het opzetten van een intranet, met name op het gebied van content- en kennisbeheer.
- Aanbieden van faciliteiten voor kennisdeling en het ontwikkelen van kennis (aanvullen ontbrekende kennis).
- Zicht op gebruik van informatiebronnen.
- Aanbieden van informatie op specialisme en thema.
- Aangeven van de verhouding tussen het basispakket van producten en diensten en de additionele contracten.

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

Belangrijke voordelen van het vormgeven van een informatiecentrum 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 de digitale bibliotheek 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.
- Beter profileren van de producten en diensten en daarmee van de medewerkers van de afdeling stimuleert de 'verkoop' van de informatievoorziening.

Wanneer blijkt dat voor bepaalde producten en/of diensten de toegevoegde waarde niet kan worden aangetoond, is dit voor de digitale bibliotheek een duidelijk signaal om de betreffende producten en/of diensten niet meer aan te bieden c.q. af te bouwen.

Conclusie en aanbevelingen

Niet lang geleden beweerde een manager dat de bibliotheek beter eerst gesloten kon worden, om daarna op basis van de vraag weer een nieuwe informatiedienstverlening in te richten. Op deze manier zou kunnen worden afgerekend met een historisch gegroeide dienstverlening met de bijbehorende kosten en zou daarna een 'lean and mean' digitale dienstverlening kunnen worden opgezet met een kleine personele bezetting. Deze manager liet eerst de bron opdrogen, om vervolgens een nieuwe aan te boren. Veel bibliotheken worden geplaagd door dit soort managers die zich geen voorstelling kunnen maken bij de waarde van hun dienstverlening, niet bij de traditionele fysieke bibliotheek, maar in de meeste gevallen ook niet bij een vernieuwde digitale variant. Deze managers maken dezelfde fout als hun informatiespecialisten daarvoor: er is geen koppeling tussen organisatiebeleid, informatie- of kennisbeleid en de digitale bibliotheek.

In dit hoofdstuk is aangegeven dat de toegevoegde waarde voornamelijk bestaat uit de verwachting van de opbrengsten die de dienstverlening voor de organisatie zal genereren. Het betreft dan zowel strategische opbrengsten voor de gehele organisatie als opbrengsten voor een individuele medewerker of een afdeling. De 'prijs' die betaald kan worden voor kennis en informatie is niet eenvoudig te berekenen en er zijn nog nauwelijks gestandaardiseerde prijs- en businessmodellen bekend voor digitale bibliotheken. Al jaren is prijsberekening van digitale informatie een heet hangijzer bij auteurs, uitgevers, bibliotheken en consumenten, nog altijd zijn geen pasklare antwoorden voorhanden.

Door uit te gaan van de verwachte waarde in plaats van de 'harde' kosten, kan in een organisatie een onderhandeling plaatsvinden die uiteindelijk leidt tot afspraken over de digitale bibliotheek, die worden vastgelegd in een SLA. De samenstelling en prijs van productportfolio's, evenals de verhouding in activiteiten in de back- en frontoffice van digitale bibliotheken zouden in de nabije toekomst onderwerp van onderzoek moeten zijn om informatiespecialisten meer handvatten te geven voor de gesprekken met het management. Op deze manier wordt niet opnieuw vervallen in discussies over het snijden in kosten, maar ontstaat een positieve dialoog met de organisatie voor de bron opdroogt.

Literatuur

- Boer, P. de, Brouwers, M.P. (2000). *Bedrijfseconomische thema's*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Cookman, K. (2004). KM in the library environment. In Ticer, *Course: Return on Investment for Libraries and Information Services* (p. 1.1-1.4). Tilburg: Ticer.
- Delphi Group. (2002). *Business Portals: Frameworks for the Extended Value Chain*.
- Hendriks, B. (2004). A business case approach for the central library of a large national bank (Powerpoint-presentatie). In Ticer, *Course: Return on Investment for Libraries and Information Services* (p. 1-21). Tilburg: Ticer.
- Mackenzie Owen, J.S. (1992). *Waarde-aspecten van informatieverzorging*. Den Haag: Rabin.
- Meij, B. van der. (2002). Een model voor een informatiecentrum. *Informatie Professional*, (6) 4, p.23 e.v.
- Oldenkamp, J., Van Veen, M. (2003). Maak eerst maar even een business case. De business case als managementtool. Retrieved 6 maart 2007 from [http://www.johanoldenkamp.nl/Mijn%20PDFjes/Maak%20eerst%20maar%20even%20een%](http://www.johanoldenkamp.nl/Mijn%20PDFjes/Maak%20eerst%20maar%20even%20een%20)

20business%20case.PDF

- Service Level Agreement. (n.d.). Retrieved 27 februari 2007, from http://nl.wikipedia.org/wiki/Service_Level_Agreement
- Strouse, R. (2003). Demonstrating Value and ROI. *Information Outlook*, 7 (3), p. 14 e.v.
- Toegevoegde waarde. (n.d.). Retrieved 27 februari 2007, from <http://www.economischebegrippen.nl>
- Working Council of CIO's. (2001). *Business Wire*.