



**SECTOR: INFORMATIEVOORZIENINGEN**  
**SUBSECTOR: BIBLIOTHEKEN EN**  
**INFORMATIEDIENSTEN**  
**CLUSTER: MANAGEMENT BIBLIOTHEEK EN**  
**INFORMATIEDIENST**  
**PROFIEL: 1. BIBLIOTHECARIS**  
**2. INFORMATIEMANAGER**  
**In samenwerking met VOWB en VVBAD**

*De infobank over beroepenstructuren en beroepsprofielen kan worden geraadpleegd op de SERV-website : [www.serv.be](http://www.serv.be), via de link beroepsprofielen.*



---

## **INHOUDSTAFEL**

### **DEEL 1: BEROEPSPROFIEL BIBLIOTHECARIS**

---

#### **INLEIDING 7**

---

#### **1. AFBAKENING EN OMSCHRIJVING 9**

##### **1.1 DOMEIN 9**

##### **1.2 AFBAKENING 10**

###### **1.2.1 BIBLIOTHECARIS: EEN BUNDELING VAN TAKEN OP HET NIVEAU VAN DE DIRECTIE 10**

###### **1.2.2 INFORMATIEMANAGER: EEN ANDER BEROEP 12**

###### **1.2.3 DE BIBLIOTHECARIS IN DE VERSCHILLENDE BIBLIOTHEEKTYPES 13**

##### **1.3 BEROEPSINHOUD 14**

##### **1.4 DOORGROEIMOGELIJKHEDEN 21**

---

#### **2. TAKEN EN COMPETENTIES 22**

##### **2.1 VOORBEREIDENDE TAKEN 24**

###### **2.1.1 PLANNEN EN ORGANISEREN VAN HET EIGEN WERK 24**

##### **2.2 UITVOERENDE TAKEN 24**

###### **2.2.1 UITWERKEN VAN EEN BIBLIOTHEEKBELEID 24**

###### **2.2.2 UITBOUWEN VAN EEN PERSONEELSBELEID 25**

###### **2.2.3 UITBOUWEN VAN EEN BIBLIOTHEEKSTRUCTUUR EN -INFRASTRUCTUUR 26**

###### **2.2.4 OPTIMALISEREN VAN HET BIBLIOTHEEKINFORMATIESYSTEEM 27**

###### **2.2.5 ONDERHANDELEN EN AANGAAN VAN CONTRACTEN 28**

###### **2.2.6 UITBOUWEN VAN EEN KWALITEITZORGSYSTEEM 28**

###### **2.2.7 PERFORMANCE MEASUREMENT 29**

###### **2.2.8 VOEREN VAN EEN FINANCIËEL BELEID 29**

###### **2.2.9 MARKETING 30**

###### **2.2.10 UITBOUWEN EN ONDERHOUDEN VAN CONTACTEN 31**

###### **2.2.11 OPBOUWEN EN UITBREIDEN VAN DESKUNDIGHEID 31**

###### **2.2.12 ADMINISTRATIE DOEN 32**

##### **2.3 ONDERSTEUNENDE TAKEN 32**

###### **2.3.1 KWALITEITZORG 32**

##### **2.4 BEGINNENDE BEROEPSBEOEFENAAR 33**

---

#### **3. COMPETENTIES 34**



2.

---

**3.1 ALGEMENE BEROEPSKENNIS 34**

**3.2 SLEUTELVAARDIGHEDEN 37**

**4. BIJZONDERE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN 38**

**5. ARBEIDSORGANISATIE 38**

**6. KNELPUNTEN 39**

**7. TOEKOMSTIGE EVOLUTIES 39**

**7.1 ALGEMEEN 39**

**7.2 TAKEN 42**

**7.3 COMPETENTIES 43**

**8. VERKLARENDE WOORDENLIJST 44**

**LIJST VAN ORGANISATIES EN BEDRIJVEN DIE DEEL UITMAAKTEN VAN DE  
CONFERENTIES 'BIBLIOTHECARIS' 45**

**BRONNEN - LITERATUURLIJST 47**

---

**DEEL 2: BEROEPSPROFIEL INFORMATIEMANAGER**

<b>INLEIDING</b>	<b>53</b>
<b>1. AFBAKENING EN OMSCHRIJVING</b>	<b>55</b>
1.1 DOMEIN	55
1.2 AFBAKENING	56
1.2.1 INFORMATIEMANAGER EN BIBLIOTHECARIS: BEROEPEN OP DIRECTIENIVEAU	56
1.2.2 INFORMATIEMANAGER EN BIBLIOTHECARIS: TWEE VERSCHILLENDE BEROEPEN	56
1.2.3 GROEIEN INFORMATIEMANAGER EN BIBLIOTHECARIS NAAR MEKAAR TOE?	59
1.3 BEROEPSINHOUD	60
1.3.1 TAKEN VAN TOEPASSING VOOR ZOWEL INFORMATIEMANAGER ALS BIBLIOTHECARIS	60
1.3.2 TAKEN TYPISCH VOOR INFORMATIEMANAGER EN NIET VAN TOEPASSING VOOR BIBLIOTHECARIS	61
1.3.3 TAKEN TYPISCH VOOR BIBLIOTHECARIS EN NIET VAN TOEPASSING VOOR INFORMATIEMANAGER	62
1.4 DOORGROEIMOEGELIJKHEDEN	63
<b>2. TAKEN EN COMPETENTIES</b>	<b>64</b>
2.1 TABEL 1: CONSULTANCY	65
2.2 TABEL 2: OP MAAT ONTWIKKELEN VAN INFORMATIEPRODUCTEN EN –DIENSTEN	66
2.3 BEGINNENDE BEROEPSBEOEFENAAR	66
<b>3. COMPETENTIES</b>	<b>67</b>
3.1 ALGEMENE BEROEPSKENNIS	67
3.2 SLEUTELVAARDIGHEDEN	69
<b>4. BIJZONDERE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>	<b>70</b>
<b>5. ARBEIDSORGANISATIE</b>	<b>70</b>

4.

---

**6. KNELPUNTEN** **71**

**7. TOEKOMSTIGE EVOLUTIES** **72**

7.1 ALGEMEEN 72

7.2 TAKEN 74

7.3 COMPETENTIES 75

**8. VERKLARENDE WOORDENLIJST** **76**

**LIJST VAN ORGANISATIES EN BEDRIJVEN DIE DEEL UITMAAKTEN VAN DE  
CONFERENTIES 'INFORMATIEMANAGER'** **77**

**BRONNEN - LITERATUURLIJST** **79**



# **DEEL 1: BEROEPSPROFIEL BIBLIOTHECARIS**



## **INLEIDING**

In dit profiel wordt het beroep bibliothecaris beschreven. Dit profiel werd opgesteld in opdracht van het Vlaams Overlegorgaan inzake Wetenschappelijk Bibliotheekwerk (VOWB) en de Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, archief- en documentatiewezenen (VVBAD). Zij vertegenwoordigen de sector informatievoorzieningen. Deze sector is de laatste decennia sterk geëvolueerd voornamelijk onder invloed van ICT-ontwikkelingen en de toenemende informatie(over)vloed. Gevolg is dat het werkveld van de sector zich snel heeft uitgebreid en nieuwe of andere accenten werden gegeven aan de verschillende takenpakketten alsook competentievereisten die in de bibliotheken bestonden. Een beroepsprofiel wenst op deze verandering in te spelen door alle taken die de bibliothecaris dient uit te voeren en de competenties die hiervoor vereist zijn in kaart te brengen, en door de evoluties die verwacht worden in het beroep te schetsen.

Hieronder geven we een kort overzicht van wat in dit beroepsprofiel staat.

In een eerste hoofdstuk bakenen we het beroep van bibliothecaris af, dit wil zeggen we geven aan wat er wel en niet dient onder te worden verstaan. We beschrijven het domein waarin de bibliothecaris actief is en in welke bibliotheektypes het beroep voorkomt. De bibliothecaris is in het kader van dit profiel namelijk een bundeling van alle taken op het directieniveau en dit over de verschillende bibliotheektypes heen. De vergelijking met de informatiemanager wordt gemaakt. Verder geven we de inhoud van het beroep bibliothecaris weer aan de hand van de voornaamste taakgebieden, een definitie van het beroep van bibliothecaris en de mogelijkheden die er zijn om door te groeien.

In hoofdstuk twee zit de kern van het beroepsprofiel vevat. Belangrijk hierbij te vermelden is dat bij het opstellen van het beroepsprofiel centraal staat wat de bibliothecaris in zijn dagdagelijkse realiteit doet en niet wat hij/zij zou moeten doen gezien de ontwikkelingen in de sector. De ontwikkelingen of trends vindt u in een apart punt terug. Het onderliggende doel van deze takenanalyse is het detecteren van de competenties die vereist zijn voor de uitoefening van het beroep. We wensen er de aandacht op te vestigen dat dit beroepsprofiel slaat op de doorsnee beroepsuitoefening. In het profiel zijn de taken opgenomen zoals ze voorkomen in de verschillende bibliotheektypes. In de takentabellen wordt tevens aangeduid welke taken een beginnende beroepsbeoefenaar uitvoert en over welke competenties hij of zij moet beschikken na het volgen van een initiële opleiding.

Hoofdstuk drie geeft een overzicht van de competenties die vereist zijn voor het beroep van bibliothecaris. Allereerst wordt een samenvatting gegeven van de beroepskennis die reeds in de takentabellen tot uiting kwam én de kennis die gedurende de volledige beroepsuitoefening vereist is maar niet aan één specifieke taak te linken is. Daarna geven we de voornaamste sleutelvaardigheden (combinatie van beroepshoudingen en vaardigheden).

In de daaropvolgende hoofdstukken schetsen we de context waarin de bibliothecaris werkt. Een vierde hoofdstuk gaat in op de arbeidsomstandigheden die eigen zijn aan het beroep van de bibliothecaris. De arbeidsorganisatie waarmee hij te maken krijgt bespreken we in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 6 behandelt de knelpunten die voor de beroepsbeoefenaar werden aangetroffen in het werkveld. Tenslotte geven we aan wat tijdens de interviews en op de conferenties is aangegeven als zijnde belangrijke evoluties in het beroep van bibliothecaris.

***“In verband met de leesbaarheid van de tekst is er voor gekozen om de mannelijke vorm te gebruiken. Waar hij of hem staat wordt uiteraard ook zij of haar bedoeld.”***

## 1. AFBAKENING EN OMSCHRIJVING

### 1.1 Domein<sup>1</sup>

Het beroep van bibliothecaris situeert zich in de sector informatievoorzieningen. Om het begrip informatievoorzieningen te kunnen verduidelijken, dienen we eerst te weten wat precies met informatie bedoeld wordt. Er bestaan echter tal van definities. In het kader van dit rapport gebruiken wij de een definitie van Egbert de Smet uit zijn cursus voor de Speciale Licentie Informatie- en bibliotheekwetenschap: *Informatie bestaat uit een of meer wetenswaardigheden die geconcretiseerd worden in een taaluiting en gematerialiseerd als gestructureerde data, zodanig dat de potentie aanwezig is door middel van communicatie of perceptie tot kennis te leiden.*

Doordat informatie een allesomvattende impact heeft op onze samenleving zijn de grenzen van de sector zeer vaag. Veel andere disciplines zijn immers met informatie bezig. We denken hierbij aan communicatiewetenschappen, uitgeverijen, journalistiek, public relations en systeemanalyse. Voor ons bestrijkt de sector informatievoorzieningen het veld *tussen* de productie van informatie en de vraag naar informatie. Het verzamelen van informatie, voorzien van toegang tot die informatie, het selecteren, verwerken, aanbieden, exploiteren en bewaren van informatie en het stimuleren van de vraag naar informatie is daarbij kernactiviteit van de sector. De sector is eigenlijk een intermediair in het proces van kennisoverdracht.

In de beroepenstructuur die we uitgewerkt hebben wordt de sector informatievoorzieningen opgedeeld in twee subsectoren<sup>2</sup>:

- Archieven
- Bibliotheken en informatiediensten

Daarnaast kunnen nog de bedrijven worden onderscheiden die gericht zijn op het toeleveren, ondersteunen, ontwikkelen en aanbieden van informatie- en bibliotheekdiensten.

Binnen de subsector van bibliotheken en informatiediensten hebben we drie beroepen op drie niveaus onderscheiden: op het directieniveau: de bibliothecaris, op het vaktechnisch niveau: de bibliotheekmedewerker en op het ondersteunend niveau de bibliotheekhulp.

---

<sup>1</sup> Overgenomen uit SERV, *BP bibliotheekmedewerker*, 2002.

<sup>2</sup> Voor een uitgebreide weergave zie SERV, *beroepenstructuur voor de sector informatievoorzieningen*, 2001.

Het beroep van bibliothecaris zoals we het hier zullen beschrijven situeert zich op het directieniveau en komt voor in verschillende bibliotheektypes: openbare bibliotheken, universiteitsbibliotheken, hogeschoolbibliotheken, overheidsbibliotheken, museumbibliotheken, Koninklijke Bibliotheek en in sommige documentatiecentra in de non-profit. Deze bibliotheektypes werden dan ook bij het onderzoek betrokken.

In andere documentatiecentra en in de bedrijfsinformatiediensten spreken we dan weer niet meer van het beroep van bibliothecaris, maar van de informatiemanager. We leggen in de afbakening uit waarom.

## **1.2 Afbakening**

### **1.2.1 Bibliothecaris: een bundeling van taken op het niveau van de directie**

In de diverse bibliotheektypes en bibliotheken kan de arbeid op verschillende manieren georganiseerd zijn. Met als gevolg dat het mogelijk is om een veelvoud aan functies te onderscheiden. Het is dus niet eenvoudig om zo maar te spreken over één beroep.

De mate waarin de taken al dan niet over verschillende personen verdeeld zullen worden zal afhankelijk zijn van factoren zoals grootte van de bibliotheek, budget, beschikbaar personeel, competenties van het personeel, gecentraliseerde versus gedecentraliseerde instellingen, ... In bepaalde bibliotheken zal men de bibliothecaris zoals hij in dit document beschreven staat herkennen. In andere bibliotheken zullen de taken van de bibliothecaris verdeeld zijn over verschillende personen (vb. in universiteitsbibliotheken) of een onderdeel vormen van het ruimere takenpakket van één persoon (vb. in kleinere openbare bibliotheken).

Het beroep van bibliothecaris, zoals in dit rapport beschreven, is een bundeling van alle taken die te situeren vallen op het directieniveau in de bibliotheek. Hiermee bedoelen we alle taken die te maken hebben met het beheer van de bibliotheek zoals bijvoorbeeld uitbouwen van een bibliotheekbeleid, een personeelsbeleid, een financieel beleid.

De bibliothecaris, zoals opgevat in dit document, voert dus geen bibliotheektechnische taken uit. Deze taken vereisen andere competenties en vormen dan ook stof voor een ander profiel, namelijk dit van de bibliotheekmedewerker.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SERV, *Beroepsprofiel bibliotheekmedewerker*, 2002.

We willen benadrukken dat in de realiteit en afhankelijk van de lokale situatie overlappingsen tussen de verschillende niveaus kunnen voorkomen. Zo kan iemand die op het directieniveau werkt in de praktijk ook een aantal taken uitvoeren die in dit profiel behoren tot de taken van de bibliotheekmedewerker. Meer specifiek denken wij aan taken zoals bijvoorbeeld collectievorming en dienstverlening. In dit profiel maken wij hier echter abstractie van.

Deze constructie kan voor sommigen op het eerste zicht nogal gekunsteld lijken. Waarom perse spreken van een beroep en een beroepsprofiel maken, en niet gewoon profielen maken van de verschillende functies?

Laten we daarvoor eerst teruggrijpen naar de definitie van een beroep zijnde *een samenhangend geheel van taken met bijhorende competenties dat min of meer gestandaardiseerd is en waarover een maatschappelijke consensus bestaat. Het belangrijkste element hierbij is dat abstractie wordt gemaakt van organisatie- of bedrijfsspecifieke kenmerken.*<sup>4</sup> Een functie is ook een geheel van bij elkaar horende taken, *maar is bedrijfs- of organisatiespecifiek, d.w.z. dat de samenstelling van het takenpakket afhankelijk is van de organisatie waarbinnen de arbeid wordt verricht en van de beslissingen die in een bedrijf of een dienst worden genomen op het vlak van organisatie bv. arbeidsorganisatie en technieken,*<sup>5</sup> *of het kan een onderdeel zijn van een sectorale functieclassificatie die het organisatie- of bedrijfsspecifieke element reeds overstijgt.*

Beroepsprofielen worden met diverse bedoelingen gemaakt. Een eerste bedoeling is een overzicht geven aan alle geïnteresseerden van wat in een sector, groep van bedrijven of instellingen zoal moet gebeuren om een bepaald product te kunnen maken of een bepaalde dienst te kunnen verstrekken. Een andere, zeker even belangrijke bedoeling, is aan opleiders voldoende informatie geven over competentievereisten zodat ze hun opleidingen kunnen aanpassen.

Vanuit die twee doelstellingen is het daarom essentieel het anekdotische en zeer specifieke karakter van functies te overstijgen. Vandaar dat wij beroepen 'construeren' uit functies volgens de definitie die hierboven werd gegeven. Door de grote verscheidenheid aan functies in de informatievoorzieningen is het nodig ervoor te zorgen dat alle taken en competentievereisten voldoende belicht worden in de opleiding.

Beschrijven van de functies zou er alleen toe leiden dat opleiders die verschillende functiebeschrijvingen zouden moeten samen leggen om tot iets te komen dat als basis zou kunnen dienen voor een opleiding en voor de opleidingsinhouden.

---

<sup>4</sup> Gebaseerd op: Sels L., *Een koninklijke weg...ook voor Vlaanderen?*, p. 59.

<sup>5</sup> Gebaseerd op: Malfait, D., Sels, L., *Het opstellen van een beroepsprofiel*, HIVA, Leuven, p. 6.

Gezien in dat geval het niet de vertegenwoordigers van de beroepsbeoefenaren zouden zijn die functies bundelen, zou het opzet van dit werk niet worden gerealiseerd, nl. dat de basisinformatie vanuit de sector en de beroepsbeoefenaren zelf moet worden aangereikt in alle onafhankelijkheid van de opleiders en het bestaande opleidingsaanbod.

### 1.2.2 Informatiemanager: een ander beroep

Naast de bibliothecaris onderscheiden we op het directieniveau ook de informatiemanager. Dit beroep komt vandaag de dag voor in sommige documentatiecentra binnen de non-profit en in bedrijfsinformatiediensten (ook information service of bussiness intelligence genoemd). De situatie is hier duidelijk verschillend dan die van de andere bibliotheektypes, vandaar dat men spreekt van speciale bibliotheken. Gemeenschappelijke kenmerken van speciale bibliotheken zijn:

- een duidelijk omlijnd vakgebied
- een gekende klantenkring
- de noodzaak bij te dragen aan de objectieven van de moederorganisatie

Het klassieke bibliotheekwerk komt hier veel minder aan bod en de hoofdactiviteit komt duidelijk te liggen op het ondersteunen van het eigen personeel door het pro-actief te informeren, het structureren en synthetiseren van informatie en het beantwoorden van vragen. Informatie wordt hierbij op een andere manier beheerd en gaat veel meer in de richting van 'current awareness', ook tracht men producten en systemen op maat voor de organisatie te ontwikkelen. Hierbij is het gebruik van informatietechnologie om de informatiestroom in goede banen te leiden een zeer relevant gegeven. Tegelijk is er sprake van een snel veranderende (cf. netwerkeconomie met korte- dan wel langetermijn samenwerkingsverbanden) internationale werkomgeving en van informatie als een belangrijk competitief voordeel. Dit alles heeft uiteraard belangrijke consequenties met betrekking tot het beleid van de informatiedienst.

Hoewel zowel bibliothecaris als informatiemanager aan het hoofd staan van respectievelijk een bibliotheek of informatiedienst en beiden taken uitvoeren op directieniveau zijn hun taken en vooral de contextgegevens in die mate verschillend, dat we van een ander beroep kunnen spreken. Het beroep informatiemanager bestaat uit instaan voor het beheren van de informatiestroom binnen het bedrijf, de personeelsorganisatie binnen de informatiedienst, het opvolgen van de informatiemarkt en de vertegenwoordiging naar buiten toe.

Verder wordt ons inziens verwacht dat het beroep van bibliothecaris in sommige bibliotheektypes wel in de richting van informatiemanager zal evolueren. We denken hierbij vooral aan de bibliotheektypes die als voornaamste doelstelling hebben het ondersteunen van het eigen personeel (zoals documentatiecentra, overheidsbibliotheken, museumbibliotheken). In de bibliotheken die voornamelijk gericht zijn op het begeleiden en het bevorderen van de zelfredzaamheid van de gebruiker (zoals openbare bibliotheken, Koninklijke Bibliotheek) is deze evolutie minder waarschijnlijk. In de universiteitsbibliotheken en de hogeschoolbibliotheken die zowel het docentenkorps ondersteunen als de studenten begeleiden, is de evolutie minder duidelijk te voorspellen.

Voor meer informatie verwijzen wij naar deel 2 van dit rapport, waarin het beroepsprofiel informatiemanager is opgenomen.

### **1.2.3 De bibliothecaris in de verschillende bibliotheektypes**

Het uitgangspunt bij het opstellen van dit beroepsprofiel was om rekening te houden met mogelijke verschillen tussen de bibliothecarissen in de verschillende bibliotheektypes (zie 1.1. domein). Het gaat immers om bibliotheektypes die ieder hun eigen doelstellingen en gebruikersgroep kennen.

Een belangrijk onderdeel van een beroepsprofiel is de takenanalyse. Op basis van het gedane onderzoek hebben we echter kunnen vaststellen dat er tussen de bibliothecarissen in de verschillende bibliotheektypes op het gebied van taken en vereiste kennis en vaardigheden veel gelijkenissen voorkomen.

Daar elk type van bibliotheek opereert in een specifiek kader zullen er beperkte verschillen voorkomen in taken, kennis en sleutelvaardigheden van de respectievelijke bibliothecarissen. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelen van een statisch en dynamisch archief (hogeschoolbibliothecaris), het doen van redactioneel werk (documentatiecentrumbibliothecaris), het doen van wetenschappelijke werk (museumbibliothecaris). Daar vele van deze verschillen zich ofwel eerder op het vaktechnische niveau situeren ofwel slechts onrechtstreeks verband houden met het beroep van bibliothecaris zullen zij niet opgenomen worden in dit beroepsprofiel. Omwille van de eigen opdracht binnen elk type van bibliotheek, de eigen beheers- en bestuursorganen, het eigen publiek en hierop afgestemde dienstverlening, ... zullen ook de relevante contactpersonen, de netwerkvorming en het werkveld er vaak anders uitzien, dit echter zonder dat de bibliothecaris andere taken, kennis of sleutelvaardigheden toegeschreven krijgt.

Met andere woorden is er sprake van een vrij grote uniformiteit tussen de beroepsbeoefenaars die werken in de verschillende bibliotheektypes en zij kunnen dan ook in één en hetzelfde rapport besproken worden.

Belangrijk om te vermelden is ook dat in dit beroepsprofiel centraal staat wat de bibliothecaris effectief doet, m.a.w welke taken verricht hij in zijn dagdagelijkse realiteit en welke competenties moet hij hebben. Het uitgangspunt is dus niet wat de bibliothecaris zou moeten doen gezien de ontwikkelingen die verwacht worden in de sector. Hierop proberen we wel een antwoord te geven in het punt over de toekomstige evoluties.

### **1.3 Beroepsinhoud**

Zoals gesteld in de afbakening gaat het om een uitzuivering of beperking tot louter organisatorische/managementstaken.

#### **1. Uitwerken van een bibliotheekbeleid**

Dit beleid zal afhankelijk zijn van de doelstelling van de organisatie waaraan de bibliotheek verbonden is. Vaak ligt deze ruimer dan de eigen organisatie en zal de strategische opdracht gelinkt zijn aan de ruimere omgeving waarin de organisatie en de bibliotheek opereren. Hieruit volgt dat de bibliotheekgebruiker intern of extern kan zijn. De opdracht zal meestal in een tekst vastgelegd worden onder de vorm van een beleidsintentie. Verder zal de inhoudelijke opdracht voornamelijk betrekking hebben op het soort collectie die men wenst uit te bouwen, welke vorm van dienstverlening/informatiebemiddeling men de gebruiker wenst aan te bieden en met wie men hiertoe zal samenwerken. In de meeste gevallen is de maatschappelijke opdracht voor het garanderen van de openbare dienstverlening hierbij zeer belangrijk. Deze beleidsintentie is meestal een middellange termijnplanning (5 à 6 jaar) met eerder algemeen geformuleerde doelstellingen. Op basis hiervan zal de bibliothecaris jaarplannen, uitvoeringsplannen of operationele plannen op korte termijn bijvoorbeeld 1 jaar) uitwerken waarin sprake is van een concretisering naar acties, middelen en personeel. Dit alles zal in het beste geval gebeuren in relatie tot de ruimere omgeving gaande van de organisatie waaraan de bibliotheek verbonden is, de bibliotheekwereld tot de maatschappelijke context en in interactie/consensus met de gebruiker (die eventueel vertegenwoordigd is door een beheersorgaan) en het eigen personeel. Hieruit volgt dat beleidsvoorbereidend onderzoek (naar bijvoorbeeld de exacte doelgroepen, naar de informatiebehoefte bij deze doelgroepen) en informeel of formeel overleg belangrijke elementen in het takenpakket van de bibliothecaris zijn.

Verder zullen de geformuleerde beleidsopties volgens de geijkte administratieve procedures en vormvereisten goedgekeurd/voorgelegd moeten worden aan het bestuursorgaan waaronder de bibliotheek ressorteert, dit ter verkrijging van de middelen nodig voor de eigenlijke beleidsuitvoering. Ten slotte zal de bibliothecaris zorgen voor feedback over de uitvoering van het beleid en een evaluatie maken.

Bijkomende opmerking: Er wordt binnen de beleidsplanning een duidelijke opsplitsing gemaakt tussen de structurele dagelijkse taken (de eigenlijke ontsluiting van informatie) met daarnaast een aantal projecten. Deze projecten zijn meestal gericht op het realiseren van een hogere toegevoegde waarde aan de informatie zoals bijvoorbeeld het opmaken van overzichten van internetbronnen, het opzetten van training, het automatiseren van de informatieverzameling op het internet, ... Maar zij kunnen zich ook buiten de bibliotheek situeren. Hoewel de structurele dagelijkse taken het merendeel van de tijd en middelen in beslag nemen, wordt er door de bibliothecaris aan de nieuwe projecten zeer veel belang gehecht en lijken zij een belangrijke drijvende kracht te zijn.

## 2. *Uitbouwen van een personeelsbeleid*

De bibliothecaris kan terugvallen op de personeelsdienst van de organisatie wat betreft de volledige personeelsadministratie, verder werkt deze dienst ondersteunend (als schakel tussen bibliotheek en bestuursorgaan) op gebied van opleidingsbeleid, werving/selectie en functionering/evaluatie. Het komen tot een constructieve samenwerking en overleg met de personeelsdienst is dus een eerste belangrijke taak van de bibliothecaris. Een tweede belangrijk aspect is het ontwikkelen van een personeelsbeleid dat in overeenstemming is met het algemeen bibliotheekbeleid, denk bijvoorbeeld aan het rekruteren van een nieuwe medewerker die over de vereiste informaticakennis bezit, uittekenen van een afgestemd opleidingsbeleid, groepsdynamica op gang brengen voor vooropgestelde veranderingsprocessen. Verder is er de personeelsplanning: de bibliothecaris moet op basis van een gedetailleerde analyse van de bibliotheekwerking komen tot een logische taakverdeling over de medewerkers, hij moet zorgen voor een permanentie (rekening houdend met bijvoorbeeld ziekte, verlof, loopbaanonderbreking, zwangerschapsverlof) alsook controleren of de taken goed uitgevoerd worden. Ook de loopbaanbegeleiding van de medewerkers is een taak voor de bibliothecaris, dit impliceert het voeren van functionerings- en evaluatiegesprekken, het detecteren van groeimogelijkheden en deze ondersteunen door een individueel en collectief opleidingsbeleid welk uiteraard nauw verbonden moet zijn met de personeelsplanning binnen de bibliotheek. Een volgend aspect is het verzorgen van een kwalitatieve communicatie- en informatiestroom binnen en naar het bibliotheekteam toe. Hiertoe hanteert de bibliothecaris enerzijds het informele overleg, anderzijds bouwt hij hiertoe de gepaste structuren uit, bijvoorbeeld werkoverleg.

De bibliothecaris staat eveneens in voor het realiseren van een goed werkklimaat en het op gang brengen van de juiste groepsdynamische processen, het is belangrijk dat het personeelsteam achter de gekozen beleidsopties staat, betrokken partij is en zich ook betrokken voelt.

3. *Uitbouwen van een bibliotheekstructuur en -infrastructuur*

De bibliotheek dient als entiteit zo efficiënt en effectief mogelijk en in functie van de ruimere omgeving georganiseerd te worden teneinde de vooropgestelde opdracht te kunnen uitvoeren. Hiertoe bouwt de bibliothecaris een bibliotheekstructuur uit. Dit houdt het uitbouwen van een interne bibliotheekstructuur in, dit is het opsplitsen van de bibliotheek in functionele afdelingen en de keuze voor centralisatie, decentralisatie of een tussenvorm. Maar het kan ook gaan om het uitbouwen van een externe bibliotheekstructuur tussen bibliotheken enerzijds behorende tot hetzelfde bibliotheektype en anderzijds behorende tot een ander bibliotheektype, het betreft bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden met betrekking tot ICT, collectie- en consortiumvorming.

Behalve de eigenlijke implementatie van de bibliotheekstructuur zal de bibliothecaris verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van de verschillende bibliotheekafdelingen en/of filialen teneinde tot een uniform samenwerkend geheel te komen. Hiertoe zal de bibliothecaris op gestructureerde en regelmatige wijze samenwerkingsverbanden opzetten, opvolgen en bijsturen. De bibliothecaris zorgt ervoor dat de verschillende afdelingen ondergebracht worden in een geschikt gebouw voorzien van een passende inrichting en logistiek: bijvoorbeeld kasten, balie, PC's, studielandschappen. Hierbij houdt de bibliothecaris rekening met eventuele vormvereisten bijvoorbeeld wat overheidsaanbestedingen betreft.

4. *Optimaliseren van het bibliotheekinformatiesysteem*

Een bibliotheekinformatiesysteem is oorspronkelijk opgezet voor de automatisering van administratieve processen samenhangend met de weg van de informatiedrager (bijvoorbeeld collectievorming, budgetbeheer, catalografie, tijdschriftenbeheer, uitleen, IBL, ...) en had als belangrijk neveneffect dat er tegelijkertijd een OPAC (een online public acces catalogue) werd opgebouwd. Nadien werd binnen het bibliotheekinformatiesysteem het ter beschikking stellen van informatie belangrijk (bijvoorbeeld databanken, elektronische tijdschriften) alsook de integratie hiervan met de OPAC binnen één interface. Bovendien genereert het bibliotheekinformatiesysteem heel wat relevante cijfergegevens voor managementinformatie (bijvoorbeeld gegevens met betrekking tot uitleen, collectieopbouw, gebruikscoefficienten).

Naar aanleiding van de conferentie werd een werkdefinitie opgesteld over wat verstaan wordt onder het begrip bibliotheekinformatiesysteem, deze werkdefinitie zal als praktische leidraad gebruikt worden: *Een bibliotheekinformatiesysteem houdt het ter beschikking stellen van informatie en het verwerken van administratieve gegevens in.*

Uitgaande van deze werkdefinitie moet de bibliothecaris een sluitend bibliotheekinformatiesysteem uitbouwen waarin zowel de processen die toegang tot de aangeboden informatiebronnen realiseren (ook primaire processen of front office genoemd) als de administratieve ondersteunende processen (ook afgeleide processen of back office genoemd) in geïntegreerd worden.

Wat betreft de primaire processen, staat de bibliothecaris in voor het verzekeren van een optimale toegang tot de informatiebronnen aangeboden door de bibliotheek. Deze bronnen kunnen binnen het meer klassieke gegeven van de OPAC vallen, maar meer en meer worden ook andere bronnen zoals databases, elektronische tijdschriften, websites, ... aangeboden. De bibliothecaris ontwerpt een concept op basis waarvan deze verschillende bronnen geïntegreerd kunnen worden in één systeem en op een efficiënte manier toegankelijk zijn via één interface.

Wat betreft de afgeleide processen analyseert de bibliothecaris enerzijds de verschillende stappen nodig voor de administratie/ondersteuning van de weg van de informatiedrager binnen de bibliotheek alsook hun logische samenhang. En anderzijds onderzoekt hij de markt met betrekking tot de automatisering. Hij optimaliseert deze processen door ze optimaal op mekaar af te stemmen en te automatiseren.

Zowel met betrekking tot de primaire als de afgeleide processen neemt de bibliothecaris beleidsmatige beslissingen qua IT-voorzieningen en doet hij aan conceptvorming/ontwerp.<sup>6</sup> Voor ontwikkeling,<sup>7</sup> implementatie en onderhoud kan de bibliothecaris echter beroep doen op IT-specialisten. Uit welke hoek deze ondersteuning komt, is afhankelijk van het bibliotheektype: de ondersteuning kan intern zijn (bijvoorbeeld bij openbare bibliotheken vanuit de gemeentelijke informaticadienst, bij universiteitsbibliotheken vanuit de dienst informatica), in samenwerkingsverband georganiseerd worden of extern zijn (bijvoorbeeld onderhoudscontract of bovenlokaal). Tenslotte zorgt de bibliothecaris voor een continue updating en optimalisatie van het bibliotheekinformatiesysteem in functie van evoluerende behoeften.

---

<sup>6</sup> Ontwerpen bedoeld als het analyseren en vertalen van processen

<sup>7</sup> Ontwikkeling bedoeld als het effectief programmeren en uittesten

5. Onderhandelen van contracten

De bibliothecaris onderhandelt en gaat contracten aan met informatieleveranciers, zowel met betrekking tot de fysieke als de elektronische collectie. De onderhandelingen gebeuren op basis van verschillende criteria zoals bijvoorbeeld de prijs, het verzekeren van archivering, de toegankelijkheid, ... Deze onderhandelingen kunnen individueel of in een consortium gebeuren. Mogelijk behoren ook de contracten met betrekking tot infrastructuur (inclusief ICT) en logistiek tot de verantwoordelijkheid van de bibliothecaris, meestal echter kan hij hiervoor beroep doen op de organisatie waaraan de bibliotheek verbonden is. Afhankelijk van het bibliotheektype waartoe de bibliotheek behoort, dient de bibliothecaris al dan niet rekening te houden met de wet op overheidsopdrachten.

6. Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem

Verder heeft de bibliothecaris een belangrijke taak te vervullen wat kwaliteitszorg betreft. De bibliothecaris kan hiertoe systemen (bijvoorbeeld meetsysteem, systeemaudit, *PROZA*, *TRIS*, *ISO*) integreren of gebruik maken van de standaard kwaliteitscriteria van informatie, zoals gekend uit opleiding of literatuur. Mogelijk gebeurt dit in samenwerking met de ruimere organisatie waartoe de bibliotheek behoort. Weerom belangrijk is het stimuleren van bijhorende groepsdynamische processen binnen het bibliotheekteam.

7. Performance measurement

Deze informatie is noodzakelijk om de prestaties van de bibliotheek te beoordelen en te vergelijken, bovendien kan zij gebruikt worden om budgetten en werkingskosten aan te vragen en te legitimeren of om verbeteringen door te voeren. Deze informatie dient vooreerst geïnteriseerd te worden, daarna samengebracht te worden en tenslotte in een leesbare vorm gegoten te worden. Deze twee laatste taken en ook de communicatie van de resultaten, worden uitgevoerd door de bibliothecaris. Verder dient hij de vereiste metingen in het bibliotheekinformatiesysteem te integreren of indien dit niet mogelijk is op te vragen bij de informatieleverancier. De onderwerpen die opgenomen moeten worden, de aard van de metingen alsook de eventuele opdrachtgever kunnen verschillen afhankelijk van het bibliotheektype.

8. Voeren van een financieel beleid

Een eerste mogelijkheid is dat de bibliotheekbegroting gewoon vastligt, bijvoorbeeld afhankelijk van subsidies of afhankelijk van wat het bestuur van de organisatie wenst uit te trekken. Een tweede mogelijkheid is dat het bibliotheekbudget ten dele vastligt maar dat er een speelruimte is voorzien, de bibliothecaris dient hieromtrent zelf voorstellen te doen.

Een derde mogelijkheid tenslotte zijn de bibliotheken waar de bibliothecaris jaarlijks een volledig begrotingsontwerp, al dan niet voorzien van offertedossiers, dient op te maken en te motiveren. Verder zal de bibliothecaris het toegekende budget op jaarbasis moeten beheren/bewaken. Hoewel de organisatie waartoe de bibliotheek behoort de officiële boekhouding voor haar rekening neemt, is de bibliothecaris verantwoordelijk voor het bijhouden van een interne boekhouding (bestelbon, leveringbon en factuur), het ondertekenen van facturen en het doen respecteren van de procedures en regels hieromtrent. Meestal gaat het om het opvolgen van een medewerker die deze taken voor zijn rekening neemt.

#### 9. Marketing

Het kan gaan om uitbreidingsactiviteiten, dit wil zeggen gericht naar potentiële gebruikers, maar ook om het promoten van een ander of intensiever bibliotheekgebruik bij bestaande bezoekers. Aan de ene kant bestaat dit uit de bestaande bezoekers wijzen op de actuele mogelijkheden van de bibliotheek die zij onderbenutten (bijvoorbeeld door een bibliotheekwijzer, instructie, attendering). Aan de andere kant bestaat dit uit het continu aanpassen van de dienstverlening waardoor men het bibliotheekgebruik ook naar de toekomst toe wenst te verzekeren. Dit lijkt zeker belangrijk in het licht van de recente ontwikkelingen met betrekking tot internet. De promotie kan gericht zijn naar zowel interne als externe gebruikers. De doelgroep is in belangrijke mate afhankelijk van de opdracht van de bibliotheek.

Verder kan het gaan om promotieactiviteiten die gebeuren in een samenwerkingskader (bijvoorbeeld nationale jeugdboekenweek, dag van de poëzie), dan wel om individuele initiatieven onafhankelijk van andere instellingen (bijvoorbeeld opendeurdag, publicatie in tijdschrift/krant, congresbezoeken). Ook zijn er promotieactiviteiten die er meer algemeen op gericht zijn om een maatschappelijk draagvlak te creëren gebaseerd op de bekendheid en het begrip van de bibliotheek alsook het verdedigen van de bibliotheekwerking bij de bestuursinstantie, nodig voor het verkrijgen van de nodige werkingsmiddelen vereist voor het verder uitbouwen van de bibliotheekwerking.

#### 10. Uitbouwen en onderhouden van contacten

Het uitbouwen en onderhouden van contacten is een zeer belangrijke taak voor de beroepsbeoefenaar, het gaat hier om zowel interne als externe contacten. Wat de relaties met de buitenwereld betreft, neemt de bibliothecaris vooreerst deel aan het overleg binnen de sector met betrekking tot het eigenlijke bibliotheekwezen (bijvoorbeeld VVBAD, VOWB, OKBV, VCOB,<sup>8</sup> de conferentie van universitaire hoofdbibliothecarissen), overleg met betrekking tot het thema

---

<sup>8</sup> Achteraan in het document werd een verklarende woordenlijst opgenomen

van de bibliotheek en haar organisatie (bijvoorbeeld trends opvolgen op het domein van de vrouwenbeweging, het zeegebeuren, kunst) en het deelnemen aan overleg in het leven geroepen om aan actuele ontwikkelingen het hoofd te bieden (bijvoorbeeld extra overleg bij het fusioneren van bibliotheken, extra overleg bij het implementeren van nieuwe systemen, extra overleg omwille van associëren). Een tweede belangrijke taak is het maken van de nodige contacten en afspraken opdat inbedding in de lokale, Vlaamse, nationale of internationale netwerken verzekerd is, hier valt bijvoorbeeld te denken aan catalogi, zoekmachines, IBL, samenwerkingsverbanden. Verder zijn er de rechtstreekse contacten van de bibliotheek met andere organisaties of met bedrijven zoals bijvoorbeeld lesgeven aan andere instellingen, bezoeken van andere bibliotheken, contacten met leveranciers en uitgeverijen. Met de interne contacten bedoelen we ten eerste de communicatie (al dan niet in de vorm van vergaderingen) met het bestuur van de bibliotheek, de communicatie met het personeel en de gebruiker alsook het zetelen in bijvoorbeeld de bibliotheekraad, de kwaliteitsraad, de IT-raad die binnen de organisatiestructuur zijn opgericht.

11. Opbouwen en uitbreiden van de eigen deskundigheid

In de sector informatievoorzieningen is er sprake van een snel veranderend werkveld. Daar de bibliothecaris instaat voor de beleidsontwikkeling van de eigen bibliotheek is het zaak deze ontwikkelingen nauwlettend en kritisch op te volgen opdat men het eigen beleid met kennis van zaken op het juiste ogenblik in de gewenste richting kan sturen.

Belangrijk hiervoor zijn het onderhouden van contacten, het bijwonen van studiedagen en congressen alsook het opvolgen van de vakliteratuur.

12. Administratie doen

Hoewel het beroep van de bibliothecaris voornamelijk inhoudelijk is, kan men stellen dat er tevens een pak administratie bij komt kijken. Daar de bibliothecaris de verantwoordelijke is voor het ganse bibliotheekgebeuren komen de papieren op het einde van de rit ook op zijn bureau terecht.

***Samenvattend:** De bibliothecaris is verantwoordelijk voor het volgens beleidsplan uitbouwen van de bibliotheekwerking. Hiertoe werkt de bibliothecaris een passende bibliotheekstructuur en –infrastructuur uit alsook een sluitend bibliotheek-informatiesysteem. Verder onderhandelt hij contracten, voert het financieel en personeelsbeleid binnen de bibliotheek, is verantwoordelijk voor het uitbouwen en onderhouden van interne/externe contacten en staat in voor kwaliteitszorg, performance measurement en marketing.*

#### 1.4 Doorgroeimogelijkheden

De bibliothecaris start meestal als bibliotheekmedewerker en kan intern opgeleid/gecoacht worden om door te groeien naar het beroep van bibliothecaris, maar kan ook dadelijk in het beroep terecht komen. Een van de weinige doorgroeimogelijkheden is het overstappen van een kleine naar een grote of een meer prestigieuze bibliotheek, hetgeen niet evident is voor bibliothecarissen verbonden aan wetenschappelijke bibliotheken of documentatiecentra omwille van het opgebouwde specialisme. Ofwel blijft men binnen dezelfde organisatie maar stapt men over naar een ander beroep (men neemt bijvoorbeeld een lesgevende of wetenschappelijke functie op), ofwel verlaat men de eigen organisatie en stapt men over naar een ander beroep (bijvoorbeeld binnen een koepelorganisatie, het bovenlokale beleid). In de laatste gevallen gaat het echter niet om een doorgroeimogelijkheid in de letterlijke betekenis van het woord maar eerder om een beroepsheroriëntering.

*Samenvattend: De bibliothecaris kan starten als bibliotheekmedewerker en doorgroeien naar het beroep bibliothecaris, maar kan ook dadelijk in zijn beroep terecht komen.*

Dit maakt dat het mogelijk loopbaanverloop van de bibliothecaris er als volgt uitziet:

→ bibliotheekmedewerker → bibliothecaris

## 2. TAKEN EN COMPETENTIES

Het takenpakket zal telkens ingedeeld worden in *voorbereidende*, *uitvoerende* en *ondersteunende* taken. De *voorbereidende* taken zijn die taken die voorafgaand aan de uitvoerende taken verricht moeten worden. Het kan onder meer gaan om het plannen van de uit te voeren activiteiten, het klaarzetten van materiaal,... . Het gaat dus heel specifiek om taken die verricht worden ter voorbereiding van het eigen werk en niet ter voorbereiding van het werk van anderen. De meeste van deze voorbereidende taken komen in alle beroepen voor.

### **De *uitvoerende* taken maken de echte kern van het beroep uit.**

De *ondersteunende* taken zijn taken die doorheen het volledige takenpakket moeten worden toegepast en die voor de meeste beroepen gelden. Het gaat ondermeer om het naleven van algemene voorschriften m.b.t. kwaliteitszorg, veiligheid en milieu.

Per taak zullen tevens de competenties vermeld worden, die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van die welbepaalde taak. Onder competenties verstaan we de reële en individuele capaciteit om kennis (theoretische en praktische kennis), vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete, dagdagelijkse en veranderende werksituatie en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten.

In dit profiel wordt het takenpakket van een ervaren bibliothecaris toegelicht.

---

De volgende takenclusters kunnen onderscheiden worden:

### **Vorbereidende taken**

- Plannen en organiseren van het eigen werk (tabel 2.1.1)

### **Uitvoerende taken**

- Uitwerken van een bibliotheekbeleid (tabel 2.2.1)
- Uitbouwen van een personeelsbeleid (tabel 2.2.2)
- Uitbouwen van een bibliotheekstructuur en -infrastructuur (tabel 2.2.3)
- Optimaliseren van het bibliotheekinformatiesysteem (tabel 2.2.4)
- Onderhandelen en aangaan van contracten (tabel 2.2.5)
- Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem (tabel 2.2.6)
- Performance measurement (tabel 2.2.7)
- Voeren van een financieel beleid (tabel 2.2.8)
- Marketing (tabel 2.2.9)
- Uitbouwen en onderhouden van contacten (tabel 2.2.10)
- Opbouwen en uitbreiden van deskundigheid (tabel 2.2.11)
- Administratie doen (tabel 2.2.12)

### **Ondersteunende taken**

- Kwaliteitszorg (tabel 2.3.1)

## 2.1 Voorbereidende taken

### 2.1.1 Plannen en organiseren van het eigen werk

Taken	Competenties
➤ Organiseren van de eigen agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis time management</li> <li>➤ Flexibel zijn</li> </ul>

## 2.2 Uitvoerende taken

### 2.2.1 Uitwerken van een bibliotheekbeleid

Taken	Competenties
➤ Analyseren van de (ruimere) omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de eigen organisatie</li> <li>➤ Kennis van de sector informatievoorzieningen</li> <li>➤ Kennis van de maatschappelijke context waarin de eigen organisatie opereert</li> <li>➤ Kennis wetgeving</li> <li>➤ Kennis van courante analysemethodes en -modellen</li> <li>➤ Abstract kunnen denken</li> </ul>
➤ Organiseren van de bevraging van de informatiebehoefte bij de bibliotheekgebruiker en deze beoordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis methoden sociaal-wetenschappelijk onderzoek in de sector informatievoorzieningen</li> <li>➤ Kunnen ontwikkelen van constructieve informele en formele overlegstructuren</li> <li>➤ Kennis informatiekunde</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vastleggen van een coherent beleidsontwerp met betrekking tot: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliotheekstructuur</li> <li>- Bibliotheekinformatiesysteem</li> <li>- Collectievorming</li> <li>- Ontsluiting</li> <li>- Beschikbaarstelling</li> <li>- (Openbare) Dienstverlening</li> <li>- Kwaliteit</li> <li>- Marketing</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis strategische beleidsplanning</li> <li>➤ Aan de hand van de omgevingsanalyse en het onderzoek kunnen ontwikkelen van een visie op de eigen organisatie en kunnen identificeren van toekomstige opdrachten</li> <li>➤ Kunnen omgaan met een pluriform wereldbeeld</li> <li>➤ Kennis wetgeving</li> </ul>
➤ Uitwerken en doorvoeren van uitvoeringsplannen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis strategische beleidsplanning</li> <li>➤ Kunnen ontwikkelen van helder geformuleerde objectieven gekoppeld aan uitvoerbare en haalbare tijdspaden</li> <li>➤ Kunnen organiseren</li> <li>➤ Inzicht hebben in veranderingsprocessen</li> <li>➤ Creatief zijn</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het beleidsontwerp ter goedkeuring voorleggen aan het bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis administratieve procedures en vormvereisten</li> <li>➤ Kennis beslissingsstructuur en sleutelfiguren</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zorgen voor feedback over de uitvoering van het beleid en maken van een evaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> <li>➤ Kennis methoden beleidsevaluatie</li> </ul>

## 2.2.2 Uitbouwen van een personeelsbeleid

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Samenwerken en overleggen met de personeelsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis arbeidsrecht en sociale wetgeving, dit in functie van een vlotte samenwerking met de personeelsdienst</li> <li>➤ Kennis geïnformatiseerde beheerssystemen voor registratie/administratie</li> <li>➤ Teamgericht kunnen werken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meewerken aan werving en selectie van nieuwe medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen hanteren van interne versus externe wervingskanalen en kunnen opstellen van de wervingsboodschap</li> <li>➤ Kunnen selecteren aan de hand van de courante selectiemiddelen vb brief, formulier, interview, tests, arbeidsproef</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> <li>➤ Kunnen organiseren van kwalitatieve introductieactiviteiten bijvoorbeeld informatievervalsing, werkinstructie, opleiding, peterschap, overlegmomenten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ontwerpen van een personeelsbeleid in overeenstemming met het bibliotheekbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de samenhang tussen strategisch, organisatorisch en operationeel HRM beleid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organiseren van het werk en komen tot een logische en gestructureerde work flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de werking van de bibliotheek en weten welke taken uitgevoerd moeten worden</li> <li>➤ Kunnen (her)groeperen van deze taken tot jobs, rekening houdend met variëteit, motivatie, interesse en voldoening</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leiding geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen geven van opdrachten aan de medewerkers</li> <li>➤ Kunnen motiveren</li> <li>➤ Kunnen verzekeren van permanentie</li> <li>➤ Kunnen delegeren</li> <li>➤ Kunnen controleren</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Begeleiden van de medewerkers in hun competentieontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis functionerings- en evaluatiegesprekken</li> <li>➤ Kunnen detecteren van groeimogelijkheden</li> <li>➤ Kunnen voorzien in gepaste opleidingen</li> <li>➤ Kunnen aanpassen van de taakverdeling</li> <li>➤ Flexibel zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verzorgen van een kwalitatieve communicatie en informatiestroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen ontwikkelen van constructieve informele en formele overlegstructuren</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiseren van een aangenaam werkklimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis groepsdynamica</li> <li>➤ Kennis conflicthantering</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>

### 2.2.3 Uitbouwen van een bibliotheekstructuur en -infrastructuur

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uitbouwen van de centrale/decentrale functionele afdelingen in overeenstemming met het bibliotheekbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis organisatieleer</li> <li>➤ Kennis organisatiemanagement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coördineren van de afdelingen teneinde tot een uniform samenwerkend geheel te komen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Voorzien van een geschikt gebouw (met een passende inrichting wat bijvoorbeeld meubilair, PC's, telecommunicatie en studielandschappen betreft) en logistiek (bijvoorbeeld onderhoud, reparatie, papier, bureaumateriaal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis ICT</li> <li>➤ Kennis marktontwikkelingen en trends</li> <li>➤ Kunnen maken van keuzes aan de hand van bijvoorbeeld technische haalbaarheid, kostprijs, functionaliteit, toegankelijkheid, ...</li> <li>➤ Kennis contractrecht</li> <li>➤ Kennis van de wet op overheidsopdrachten</li> <li>➤ Kunnen beheren van een project</li> <li>➤ Kennis administratieve procedures en vormvereisten</li> <li>➤ Kennis beslissingsstructuur en sleutelfiguren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Samenwerken met andere bibliotheken van hetzelfde of een verschillend bibliotheektype</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis werkwijze verschillende bibliotheektypes</li> <li>➤ Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze</li> </ul>

## 2.2.4 Optimaliseren van het bibliotheekinformatiesysteem

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Optimaliseren van de processen die toegang bieden tot de informatiebronnen aangeboden door de bibliotheek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kunnen analyseren van de processen die toegang bieden tot de verschillende informatiebronnen binnen de bibliotheek</li><li>➤ Kunnen ontwerpen van een concept voor de integratie van deze processen via een interface</li><li>➤ Kennis ICT</li><li>➤ Kennis website beheer</li><li>➤ Kennis van geautomatiseerde documentaire systemen</li><li>➤ Kennis internationale standaarden voor opslag en uitwisseling van informatie</li><li>➤ Kennis onderwerpsontsluiting</li><li>➤ Kunnen samenwerken met informatici</li><li>➤ Kunnen ondersteuning bieden bij het implementatieproces</li><li>➤ Kunnen uitwerken van een evaluatiemethode</li><li>➤ Kennis bruikbaarheidonderzoek</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Optimaliseren van de administratieve en ondersteunende processen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kunnen analyseren en optimaal op mekaar afstemmen van de administratieve en ondersteunende processen binnen de bibliotheek</li><li>➤ Kennis bibliotheektechnieken</li><li>➤ Kennis ICT</li><li>➤ Kennis databaseopbouw</li><li>➤ Kennis recentste marktontwikkelingen op gebied van bibliotheekautomatisering</li><li>➤ Kunnen selecteren van een geautomatiseerd systeem aan de hand van technische haalbaarheid, functionaliteit, gebruiksvriendelijkheid, kostprijs, ...</li><li>➤ Kennis contractrecht</li><li>➤ Kennis van de wet op overheidsopdrachten</li><li>➤ Kunnen samenwerken met informatici</li><li>➤ Kunnen ondersteuning bieden bij het implementatieproces</li><li>➤ Kunnen uitwerken van een evaluatiemethode</li></ul>

## 2.2.5 Onderhandelen en aangaan van contracten

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individueel of in consortium onderhandelen en aangaan van contracten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van contractrecht</li> <li>➤ Kennis van de wet op overheidsopdrachten</li> <li>➤ Kunnen verdedigen van de belangen van de eigen instelling binnen een consortium</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> <li>➤ Beslissingen kunnen nemen</li> <li>➤ Assertief zijn</li> </ul>

## 2.2.6 Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementeren van een kwaliteitssysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen implementeren van kwaliteitszorg binnen de eigen werking</li> <li>➤ Kennis van de belangrijkste theorieën en modellen voor kwaliteitszorg binnen de sector, vb meetsystemen, systeemaudits, <i>PROZA</i>, <i>TRIS</i>, <i>ISO</i></li> <li>➤ Kennis standaard kwaliteitscriteria van informatie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stimuleren van bijhorende groepsdynamische processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis groepsdynamica</li> <li>➤ Kennis van het implementeren van veranderingsprocessen</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>

## 2.2.7 Performance measurement

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zorgen voor een (geautomatiseerde) integratie van de vereiste metingen in het bibliotheekinformatiesysteem of voor het opvragen van de gegevens bij de informatieleverancier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis performance measurement en relevante statistische gegevens (al dan niet wettelijk vastgelegd)</li> <li>➤ Kennis statistische aspecten en data verzameling/verwerking</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met informatici zodat de nodige modules op punt staan</li> <li>➤ Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Samenbrengen van de metingen in een jaarverslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis administratieve procedures en vormvereisten</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> <li>➤ Kennis statistische aspecten en data verzameling/verwerking</li> <li>➤ Kennis informaticatoepassingen met betrekking tot tekstverwerking, spreadsheet, presentaties en statistiek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conclusies trekken met betrekking tot de prestaties van de bibliotheek en terugkoppelen naar het beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abstract kunnen denken</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> <li>➤ Creatief zijn</li> <li>➤ Kennis <i>benchmarking</i></li> </ul>

## 2.2.8 Voeren van een financieel beleid

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opmaken van een begrotingsontwerp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis dagelijkse werking van de bibliotheek en beleidsintentie in het licht van benodigde financiën voor bijvoorbeeld collectie, personeel, infrastructuur, projecten</li> <li>➤ Kennis administratieve procedures en vormvereisten</li> <li>➤ Kennis begrotingsmodellen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ontwikkelen van alternatieve bronnen van inkomsten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de technieken voor fondswerving en sponsoring</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beheren en bewaken van het toegestane budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen hanteren van verdeelsleutels</li> <li>➤ Kunnen handhaven van termijnen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verantwoordelijkheid opnemen voor de interne boekhouding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen opzetten en controleren van boekhoudkundige procedures die financiële analyse en budgettaire controle mogelijk maken</li> <li>➤ Kennis geautomatiseerde beheerssystemen</li> </ul>

## 2.2.9 Marketing

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organiseren van activiteiten gericht naar potentiële gebruikers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen opmaken van een marketingplan</li> <li>➤ Kennis doelgroepgerichte communicatie</li> <li>➤ Creatief zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiseren van een optimale benutting van de bibliotheek door reeds bestaande gebruikers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen uitwerken van een marketingmix ter promotie van de actuele mogelijkheden van de bibliotheek, vb instructie, attentie</li> <li>➤ Na analyse de dienstverlening kunnen aanpassen aan nieuwe noden, bijvoorbeeld IBL, aansluiting internet</li> <li>➤ Kennis ontwikkelingen en mogelijkheden ICT</li> <li>➤ Creatief zijn</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verdedigen van de bibliotheekwerking en het beleidsplan ter verkrijging van de nodige werkingsmiddelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de eigen organisatie</li> <li>➤ Kennis van de sector informatievoorzieningen</li> <li>➤ Kennis van de maatschappelijke context waarin de eigen organisatie opereert</li> <li>➤ Kennis van de sleutelfiguren en de processen met betrekking tot wetgeving, budget verdeling en beleidsvorming</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> </ul>

### 2.2.10 Uitbouwen en onderhouden van contacten

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deelnemen aan overleg binnen de sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis bibliotheekwezen</li> <li>➤ Vakspecialistische kennis</li> <li>➤ Kennis actuele ontwikkelingen binnen de sector informatie voorziening</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verzekeren van de inbedding in de lokale, Vlaamse, nationale of internationale structuren en hiertoe deelnemen aan overleg en vergaderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de bestaande informatienetwerken en hun doelstellingen</li> <li>➤ Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verzorgen van rechtstreekse contacten met andere organisaties en bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze</li> <li>➤ Kennis PR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verzorgen van de interne contacten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zetelen in bijvoorbeeld de bibliotheekraad, de bestuursraad, het werkoverleg, de kwaliteitsraad, de IT raad</li> <li>- Informele contacten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de dagelijkse werking van de bibliotheek in het licht van de realisatie van de beleidsintentie en in het licht van het oplossen van knelpunten</li> <li>➤ Kennis vergadertechnieken</li> <li>➤ Kunnen uitbouwen en deelnemen aan informele netwerken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Communiceren met de bibliotheekgebruiker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis klachtenbehandeling</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> </ul>

### 2.2.11 Opbouwen en uitbreiden van deskundigheid

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raadplegen van vakgerichte informatie (bijvoorbeeld literatuur databanken online, CD-rom, Internet) en opvolgen van de nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de informatiebronnen specifiek voor het vakgebied en deze kunnen gebruiken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opvolgen van de nieuwe ontwikkelingen op het vlak van automatisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis ICT</li> <li>➤ Vernieuwingsgericht zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uit bouwen van de deskundigheid door               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijwonen van studiedagen, congressen en colloquia</li> <li>- Volgen van na vorming</li> <li>- Deelnemen aan socio-culturele activiteiten (bijvoorbeeld boekenbeurs, tentoonstelling)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de kanalen om op de hoogte te blijven van dergelijke initiatieven</li> <li>➤ Beschikken over een brede maatschappelijke en culturele belangstelling</li> <li>➤ Kennis van de bestaande beroepsorganisaties</li> <li>➤ Kennis van de rol van de professional</li> </ul>

## 2.2.12 Administratie doen

Taken	Competenties
➤ In goede banen leiden van de bibliotheekadministratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen delegeren</li> <li>➤ Kennis administratieve regels/procedures</li> <li>➤ Kennis van verschillende informaticatoepassingen gebruikt in de bibliotheek</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> </ul>
➤ Verzorgen van de eigen administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis administratieve regels/procedures</li> <li>➤ Kennis van verschillende informaticatoepassingen gebruikt in de bibliotheek</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> <li>➤ Nauwkeurig kunnen werken</li> </ul>

## 2.3 Ondersteunende taken

### 2.3.1 Kwaliteitszorg

Taken	Competenties
➤ Het eigen werk analyseren en beoordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kwaliteitsbewust werken</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> </ul>

## **2.4 *Beginnende beroepsbeoefenaar***

Met het aanduiden van de taken die een beginnend beroepsbeoefenaar moet kunnen uitvoeren en de competenties (kennis, vaardigheden) die hij moet beheersen geven we een indicatie van wat iemand moet kennen en kunnen na een basisopleiding zonder dat de persoon in kwestie over beroepservaring beschikt.

Voor het beroep van de bibliothecaris hebben wij de beginnende beroepsbeoefenaar niet beschreven.

Zoals gezegd start de bibliothecaris meestal als bibliotheekmedewerker en wordt intern opgeleid om door te groeien naar het beroep van bibliothecaris, in dit geval gaat het dus niet om iemand die net een basisopleiding achter de rug heeft.

Een andere mogelijkheid is dat de bibliothecaris dadelijk in het beroep terecht komt en dat we wel kunnen spreken van de beginnend beroepsbeoefenaar. Van deze beginnende bibliothecaris wordt geacht dat hij al de taken van een ervaren bibliothecaris moet kunnen uitoefenen en hiervoor over de nodige competenties beschikt.

Hij moet immers dadelijk de leiding van en verantwoordelijkheid voor de bibliotheekwerking op zich kunnen nemen. Weliswaar komen niet alle taken vanaf dag één op de beginnend beroepsbeoefenaar af, maar dienen zij zich aan naast de reeds lopende zaken. Mogelijk zijn er ook medewerkers aanwezig die vanuit hun vertrouwde met de bibliotheekwerking ondersteuning kunnen bieden aan de beginnende bibliothecaris.

### 3. COMPETENTIES

Onder competenties verstaan we het samenhangend geheel van kennis, vaardigheden en houdingen, dat aantoonbaar ontleend is aan concrete handelingen en/of taken die voorkomen in de beroepsuitoefening van de bibliothecaris.

In dit hoofdstuk beschrijven we achtereenvolgend de algemene beroepskennis en de sleutelvaardigheden waarover de bibliothecaris moet beschikken.

#### 3.1 Algemene beroepskennis

##### **Kennis informatiekunde**

Kennis van het gebruik van informatie in onze maatschappij en de technieken die hierbij worden ingezet. Kennis van de sector van de informatievoorzieningen. Kennis informatiediensten, -netwerken, -instellingen en -beleid. Kennis informatiemarkt, -industrie en -distributie. Kennis van de standaarden die worden gebruikt bij informatieopslag, -uitwisseling en -ontsluiting. Kennis van de voornaamste ontwikkelingen en actuele problemen. Kennis van de rol van de professional. Kennis van de informatiegrondrechten. Kennis van de rol van ICT in de maatschappij.

##### **Kennis bibliotheekwezen**

Kennis van de verschillende bibliotheektypes: kenmerken, de opdrachtverklaring, organisatorische structuur, het vakgebied en het gevoerde beleid. Kennis van de bibliotheekorganisaties: beroepsorganisaties, gebruikersorganisaties- en groepen. Kennis van de kanalen om op de hoogte te blijven van bijvoorbeeld studiedagen, navorming. Kennis van het bibliotheektechnisch jargon en de bibliotheektechnieken met betrekking tot collectievorming, beschikbaarstelling, uitbreiding, materiaalverwerking en –verzorging, ... Kennis van de dagdagelijkse werking (bijvoorbeeld administratie, weg van de informatiedrager, dienstverlening) van de eigen bibliotheek en weten welke taken uitgevoerd moeten worden.

##### **Kennis van het vakgebied (vooral belangrijk voor gespecialiseerde bibliotheken)**

Kennis van het vakgebied waarin de bibliotheek werkzaam is. Kennis van het jargon, de actoren, de actuele thema's en ontwikkelingen. Kennis van informatiebronnen en –distributie specifiek voor het vakgebied.

### **Kennis organisatiemanagement**

Kennis organisatieleer. Kennis van courante analysemethodes en -modellen. Kennis strategische beleidsplanning. Kennis veranderingsstrategieën. Kennis van het pragmatische organisatiemanagement, met bijzondere aandacht voor het Information Resources Management. Kennis knowledge management.

### **Kennis wetgeving**

Kennis van de wetgeving met betrekking tot auteursrecht en naburige rechten, privacy, contractrecht, wet op overheidsopdrachten, bibliotheek wetgeving, ...

### **Kennis HRM**

Kennis administratie en registratie, kennis arbeidsrecht, kennis sociale wetgeving en kennis geïnformatiseerde beheerssystemen, kennis werving en selectie in functie van een vlotte samenwerking met de personeelsdienst. Kennis van HRM om sterk betrokken en bekwame medewerkers te kunnen inzetten. Kennis van het ontwikkelen en inzetten van HRM technieken bijvoorbeeld taakverdeling, competentieontwikkeling, informatie en communicatie, leidinggeven, conflicthantering, ... dit in overeenstemming met het strategisch beleid van de bibliotheek. Kennis functioneren en sturen van groepsdynamische processen. Kunnen opzetten en opvolgen van samenwerkingsverbanden op gestructureerde en regelmatige wijze.

### **Kennis ICT (informatica, automatisering en telecommunicatie)**

#### *Kennis van informatica in het algemeen.*

Noties van het beheerssysteem. Begrip hebben van netwerking. Kennis van courant gebruikte softwarepakketten (tekstverwerking, databases, spreadsheet en presentaties). Kennis van eenvoudig bestandsbeheer.

#### *Kennis van informaticatoepassingen in de informatiesector.*

Kennis beheer van websites in functie van de conceptvorming rond interfaces/intranet, het vertalen van dit concept naar de informatici die instaan voor de eigenlijke ontwikkeling en het ondersteunen van de implementatieprocessen.

Kennis geïnformatiseerde systemen voor de administratieve ondersteunende processen binnen de bibliotheek. Kennis van geïnformatiseerde geïntegreerde bibliotheekmanagement systemen. Kennis databasemanagement systemen (of retrieval systemen) en kennis structurering documentaire systemen in functie van het denken rond systeemautomatisering, het kritisch evalueren naar bruikbaarheid en mogelijkheden van systemen, het samenwerken met informatici hier rond en het ondersteunen van implementatieprocessen.

#### *Technische apparatuur*

Volgende technische kennis om geschikte apparatuur aan te kunnen kopen voor informatica- en telecommunicatienoden in de bibliotheek.

Kennis marktontwikkelingen en evaluatiecriteria vb technische haalbaarheid, functionaliteit, laagdrempeligheid, kostprijs.

#### **Kennis financieel beleid**

Kennis financiële analyse, kennis modellen voor begrotingsontwerp, kennis van budgetbeheer (vb verdeelsleutels, controle, termijnen), kennis boekhoudkundige principes en procedures, kennis geïnfomatiseerde beheerssystemen. Kennis van technieken voor fondsenwerving en sponsoring.

#### **Kennis statistiek en onderzoeksmethoden**

Kennis methoden van het sociaal-wetenschappelijk onderzoek in de informatiesector. Kennis statistiek. Kennis geïnfomatiseerde beheerssystemen voor dataverzameling en dataverwerking. Kennis performance measurement. Kennis *benchmarking*.

#### **Kennis kwaliteitszorg**

Kennis van de belangrijkste theorieën en modellen voor kwaliteitszorg binnen de sector, bijvoorbeeld meetsystemen, systeemaudits, *EFQM*, *PROZA*, *TRIS*, *ISO*. Kennis standaard kwaliteitscriteria voor informatie. Kennis veranderingstrategieën.

#### **Kennis marketing**

Kunnen uittekenen van een marketingbeleid en een marketingmix. Kunnen beslissingen nemen omtrent communicatiemedia en promotieactiviteiten, om de bibliotheek meer bekendheid te geven en het gebruik ervan bij de doelgroep te bevorderen.

### 3.2 Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden verwijzen naar de vaardigheden en attitudes die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van het beroep van bibliothecaris.

Onderstaande sleutelvaardigheden werden tijdens de interviews als belangrijk voor het beroep vermeld. De sleutelvaardigheden die met een sterretje (\*) aangeduid zijn, werden als zeer belangrijk tijdens de conferenties beschouwd.

Sleutelvaardigheid	Omschrijving
➤ Abstract kunnen denken	Doorzicht en visie gebruiken bij het analyseren van de eigen organisatie en het bibliotheekinformatiesysteem.
➤ Bereid zijn te leren	Bereid zijn en in staat zijn om actief te zoeken naar mogelijkheden om de eigen competenties te verbreden en te verdiepen. Willen mee evolueren met nieuwe technologieën en methodes.
➤ Beslissingen kunnen nemen (*)	In staat zijn om in gegeven omstandigheden een (belangrijk) besluit te nemen met mogelijke gevolgen op lange termijn, vb selectie van een bibliotheekinformatiesysteem.
➤ Communicatief vaardig zijn (*)	Beschikken over zeer goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden, zowel in formele als informele situaties. In staat zijn de communicatie af te stemmen afhankelijk van de ontvanger. Kunnen luisteren.
➤ Creatief zijn	Oude vertrouwde denkpatronen kunnen inruilen voor nieuwe creatieve pistes op maat van het probleem of de situatie.
➤ Didactisch vaardig zijn	In staat zijn om uitleg en instructie te geven over het beleidsplan, de doelstellingen en bijhorende uitvoeringsplannen van de bibliotheek.
➤ Flexibel zijn	In staat zijn zich aan te passen aan wisselende omstandigheden (vb budgetten, personeelsvoorziening, wetgeving) en continuïteit binnen de werking te verzekeren
➤ Klant gericht zijn	In staat zijn de nood aan informatie en dienstverlening bij de bibliotheekgebruiker aan te voelen en in staat zijn hierop in te spelen.
➤ Kritisch ingesteld zijn	In staat zijn zichzelf en zijn omgeving in vraag te stellen en dit voornamelijk in het geval van veranderingsprocessen.
➤ Kunnen omgaan met een pluriform wereldbeeld	Bij het uittekenen van het bibliotheekbeleid kunnen rekening houden met de verschillende bibliotheekgebruikers en hun mogelijk verschillende achtergrond/interesses/belangen/...
➤ Kwaliteitsbewust werken	Weten aan welke vereisten de bibliotheekwerking moet voldoen en de nodige inspanningen leveren om aan deze kwaliteitsvereisten te voldoen
➤ Leiding kunnen geven (*)	Kunnen leiding geven aan het bibliotheekteam, in staat zijn deze mensen te motiveren, te sturen en te begeleiden zodanig dat zij hun taken doeltreffend uitvoeren.
➤ Omgaan met stress	Kunnen werken onder een zeker niveau van werkdruk ondermeer door simultaan aan verschillende taken te werken, een grote mate van verantwoordelijkheid te hebben en te kunnen omgaan met mogelijke kritiek.

➤ Kunnen organiseren (*)	In staat zijn om de coördinatie en planning van de werkzaamheden van de bibliotheek op zich te nemen. Prioriteiten kunnen leggen.
➤ Problemen kunnen oplossen	In staat zijn een probleem tijdig te onderkennen, te analyseren, op een goede manier te beoordelen en op te lossen.
➤ Sociaal vaardig zijn	Beschikken over de nodige vaardigheden: kunnen maken van compromissen, diplomatisch zijn, beschikken over integriteit en empathie, vlot kunnen omgaan met mensen ongeacht achtergrond of niveau.
➤ Vernieuwingsgericht werken (*)	Blijk geven van initiatief in het ontwikkelen van nieuwe plannen en diensten, het bijsturen en verfijnen van reeds bestaande thema's en het introduceren van nieuwe.
➤ Verantwoordelijkheidszin hebben	In staat zijn de grote mate van verantwoordelijkheid die inherent is aan het beroep op zich te nemen

#### **4. BIJZONDERE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN**

Typische omstandigheden waarin wordt gewerkt zijn:

- De bibliothecaris fungeert binnen de bibliotheek als een kruispunt van communicatie. Hij is het aanspreekpunt en is meestal rechtstreeks betrokken bij de dagdagelijkse probleemoplossing. Daarnaast is er de eigenlijke beleidsplanning en bijhorende werkzaamheden. De bibliothecaris werkt dan ook voortdurend volgens het multi-task principe. Mogelijk is er dus sprake van stress.
- De bibliothecaris doet veel beeldschermwerk en werkt veelvuldig met muis en klavier. Repetitive Strain Injury of eenvoudig gezegd een muisarm is dan ook een mogelijk gezondheidsrisico.
- Niet in alle organisaties is het bestaan van de bibliotheek een evidentie, daarom moet de bibliothecaris mogelijk de eigen werking legitimeren. Hierbij kunnen tevens de problemen met betrekking tot uiteenlopende statuten en personeelscategorieën vernoemd worden.

#### **5. ARBEIDSORGANISATIE**

Zoals reeds gezegd in de afbakening zal de arbeidsorganisatie in de bibliotheek sterk afhankelijk zijn van factoren zoals bijvoorbeeld grootte van de bibliotheek, budget, beschikbaar personeel, competenties van het personeel, gecentraliseerde versus gedecentraliseerde instellingen. Dit houdt in dat in een kleine bibliotheek alle taken op directieniveau én alle vaktechnische taken zullen uitgevoerd worden door één of enkele personen die polyvalent werken. In een grote bibliotheek zal er dan weer een verder doorgedreven arbeidsverdeling zijn.

Wat enerzijds specialisatie tot één bepaald vakgebied of terrein mogelijk maakt (denk aan de combinatie van bibliothecaris en adjunct-bibliothecaris waarbij eerste genoemde vb de eindverantwoordelijkheid en het financieel beheer op zich neemt en laatstgenoemde bijvoorbeeld al de overige taken op directieniveau). Anderzijds zal de bibliothecaris in een grote bibliotheek vaker en meer taken met betrekking tot het beleidsaspect delegeren naar zijn medewerkers.

De bibliothecaris staat aan het hoofd van de bibliotheek. In heel wat bibliotheken wordt echter een strakke hiërarchische arbeidsorganisatie vermeden. Men spreekt dan ook meestal over een bibliotheekteam waarin de medewerkers een zekere mate van inspraak hebben. Bij de taakverdeling wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de ambities, interesses en mogelijkheden van de verschillende medewerkers. Ook tracht men de medewerkers te stimuleren suggesties te doen in verband met optimalisatie en uitbreiding van de werking.

De bibliothecaris werkt in opdracht van het bestuursorgaan van de bibliotheek, hij zal in opdracht van het bestuur het beleid uittekenen, uitvoeren en hierover verantwoording afleggen.

## **6. KNELPUNTEN**

We kunnen niet spreken van een *knelpuntberoep*, de meeste vacatures raken snel ingevuld. In sommige bibliotheektypes is een bibliotheekopleiding een vereiste, in andere niet. Uit de interviews blijkt dat de meningen of de bibliothecaris nu bij voorkeur over vakspecialistische dan wel kennis van het bibliotheekwezen beschikt uiteenlopen. Er is wel consensus dat men idealiter over beide beschikt. Verder stellen we vast dat in het verleden zelden een aparte opleiding in managementtechnieken werd geëist van kandidaat bibliothecarissen. Momenteel zien we dat hier in grote bibliotheken wel belang aan gehecht wordt.

## **7. TOEKOMSTIGE EVOLUTIES**

### **7.1 Algemeen**

Over de toekomstige evoluties in de sector informatievoorzieningen is reeds heel wat inkt gevloeid. Het ligt niet binnen het opzet van dit rapport om hier een wetenschappelijke studie te maken van wat we binnen de komende jaren mogen verwachten binnen de sector en welke veranderingen hiervoor aan de basis liggen. Wel willen we weergeven wat in de interviews rond dit punt is aan bod gekomen of met andere woorden wat verwacht wordt door de mensen die effectief in het werkveld staan en het beroep van bibliothecaris uitoefenen.

De te verwachten toekomstige evoluties blijken allen geënt te zijn op een gemeenschappelijke noemer, namelijk de veranderende mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie.

De eerste automatiseringsgolf in bibliotheken vond plaats in de jaren '70 en betrof vooral bedrijfsvoeringprocessen met betrekking tot routinetaken bijvoorbeeld automatisatie van acquisitieadministratie, uitleenadministratie, catalogusopbouw. Sinds de jaren '90 is er sprake van de tweede automatiseringsgolf die dit maal de kern van het bibliotheekwezen raakt. Kenmerkend zijn:

- Het gebruik van computernetwerken die toegang bieden tot digitale informatie op afstand
- Niet enkel secundaire informatie maar ook primaire informatie wordt digitaal beschikbaar
- Een enorme toename van de hoeveelheid elektronische beschikbare informatie
- Het groeiende aantal commerciële elektronische diensten.

Op dit ogenblik geven gedrukte informatiebronnen nog de toon aan en bepalen zij de huidige organisatie van bibliotheken, toch lijkt het informatiseringproces onomkeerbaar. Naast de reeds bestaande fysieke bibliotheek moet de bibliothecaris vormgegeven aan de virtuele bibliotheek. Te verwachten evoluties zijn onder andere:

#### Nieuwe rollen voor de bibliotheek:

Als gevolg van de opkomst van ICT ontwikkelingen zal de positie van de bibliotheek ten opzichte van enerzijds de eigen organisatie en anderzijds de andere spelers in de informatieketen herdacht moeten worden. De bibliothecaris zal de traditionele denkpatronen met betrekking tot de bibliotheek moeten loslaten en op een creatieve en innoverende wijze met nieuwe rollen moeten experimenteren. Wat betreft de positie van de bibliotheek binnen de eigen organisatie, stellen we vast dat de bibliotheek steeds minder een afzonderlijke entiteit vormt en dankzij de huidige ICT ontwikkelingen meer mogelijkheden heeft om zich te integreren binnen de werking. Bijvoorbeeld de universiteitsbibliotheek of hogeschoolbibliotheek die een belangrijke rol gaat spelen in onderwijsprocessen, bijvoorbeeld de overheidsbibliotheek die een belangrijke rol gaat spelen bij beleidsvoorbereidend werk. Het wordt met andere woorden steeds moeilijker een onderscheid te maken tussen de activiteiten van de bibliotheek en de processen waarvoor de bibliotheek haar diensten verricht. Hierbij zal de bibliotheek zich moeten profileren ten opzichte van bijvoorbeeld de dienst informatica, de dienst communicatie. Wat de positie van de bibliotheek in de informatieketen betreft is er sprake van veranderende functies. Dank zij de nieuwe ICT-ontwikkelingen is het voor de bibliotheek mogelijk om initiatieven tot elektronisch publiceren te ondersteunen alsook een rol te vervullen bij de opslag en (interne) ontsluiting van de output van de organisatie.

#### Herontwerpen van de traditionele bibliotheektaken:

Verder zal de bibliothecaris de traditionele bibliotheektaken moeten herontwerpen in het kader van de digitalisering. De bibliotheek wordt genoodzaakt nieuwe procedures en technieken van selectie, ontsluiting, bewaring en beschikbaarstelling te ontwikkelen en mogelijk afstand moeten doen van bestaande met het oog op inbedding van de virtuele bibliotheek in het huidige stelsel van fysieke bibliotheken. Centraal hierbij zijn het georganiseerd bieden van toegang tot relevante informatie, het afsluiten van licenties, het bieden van retrieval-tools aan de gebruiker en het opzetten van geautomatiseerde persoonlijke attenderingen, alsmede het runnen van hieraan gekoppelde help-desk functies. Bijkomend dient aandacht geschonken te worden aan de nieuwe kenmerken van vraag- (namelijk de individuele werkplek van de bibliotheekgebruiker) en aanbodzijde (namelijk een netwerk van samenwerkende bibliotheken daar enkel zo een kwalitatieve en betaalbare dienstverlening mogelijk is).

#### Implementeren van vernieuwingen:

Behalve het herdenken van de positie en traditionele taken van de bibliotheek zal de bibliothecaris de virtuele bibliotheek moeten operationaliseren. Hij zal vernieuwingen implementeren op het domein van technische infrastructuur, bibliotheekdiensten en organisatorische infrastructuur, aan de hand van studies, pilootprojecten en implementatieprojecten. Dit brengt op zijn beurt een afstemming van beleidsplan, personeelsbeleid, financieel management met zich mee.

#### Schaalvergroting en samenwerking:

In vele landen hebben bibliotheken consortia opgericht met het oog op samenwerking en onderlinge dienstverlening. In toenemende mate worden deze samenwerkingsverbanden nu gebruikt voor de gemeenschappelijke inkoop van toegang tot elektronische informatieproducten en komen zij meer en meer terecht in de rol van onderhandelaars waarbij hun inzet is effectieve maar betaalbare informatievoorziening. Verder bieden zij ook mogelijkheid tot platform voor vb overleg, discussie, uitwisseling van ervaringen. De bibliothecaris vervult een spilfunctie bij het afstemmen van deze samenwerkingsverbanden op de dagelijkse werking van de eigen organisatie.

## 7.2 Taken

Aan de hand van de bovenstaande takentabellen kunnen voor het beroep van bibliothecaris de volgende trends in het takenpakket verwacht worden.

<b>Toenemende trend</b> (taak wordt belangrijker in de toekomst)
➤ Organiseren van de bevraging van de informatiebehoefte bij de bibliotheekgebruiker en deze beoordelen
➤ Vastleggen van een coherent beleidsontwerp met betrekking tot: bibliotheekstructuur, bibliotheekinformatiesysteem, collectievorming, ontsluiting, beschikbaarstelling, dienstverlening, kwaliteit en marketing
➤ Zorgen voor feedback over de uitvoering van het beleid en maken van een evaluatie
➤ Begeleiden van medewerkers in hun competentieontwikkeling
➤ Verzorgen van een kwalitatieve communicatie- en informatiestroom
➤ Samenwerken met andere bibliotheken van hetzelfde of een verschillend bibliotheektype
➤ Optimaliseren van het bibliotheekinformatiesysteem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimaliseren van de processen die toegang bieden tot de informatiebronnen aangeboden door de bibliotheek</li> <li>- Optimaliseren van de administratieve en ondersteunende processen</li> </ul>
➤ Individueel of in consortium onderhandelen en aangaan van contracten
➤ Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementeren van een kwaliteitssysteem</li> <li>- Stimuleren van bijhorende groepsdynamische processen</li> </ul>
➤ Performance Measurement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgen voor een (geautomatiseerde) integratie van de vereiste metingen in het bibliotheekinformatiesysteem of voor het opvragen van de gegevens bij de informatieleverancier</li> <li>- Samenbrengen van de metingen in een jaarverslag</li> <li>- Conclusies trekken met betrekking tot de prestaties van de bibliotheek en terugkoppelen naar het beleid</li> </ul>
➤ Ontwikkelen van alternatieve bronnen van inkomsten
➤ Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van activiteiten gericht naar potentiële gebruikers</li> <li>- Realiseren van een optimale benutting van de bibliotheek door reeds bestaande gebruikers</li> <li>- Verdedigen van de bibliotheekwerking en het beleidsplan ter verkrijging van de nodige werkmiddelen</li> </ul>
➤ Verzekeren van de inbedding in de lokale, Vlaamse, nationale of internationale structuren en hiertoe deelnemen aan overleg en vergaderingen
➤ Communiceren met de bibliotheekgebruiker
➤ Raadplegen van vakgerichte informatie en opvolgen van nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied

➤ Opvolgen van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van automatisering
➤ Verzorgen van de eigen administratie
➤ Het eigen werk analyseren en beoordelen

### 7.3 Competenties

Wat betreft de trend op het vlak van competenties kan verwacht worden dat volgende competenties voor de bibliothecaris in de toekomst nog belangrijker zullen worden:

<b>Toenemende trend</b> (competentie wordt belangrijker in de toekomst)
➤ Kennis informatiekunde <ul style="list-style-type: none"><li>- Kennis informatiekunde in het algemeen</li><li>- Meer specifiek kennis van het ontsluiten, het bemiddelen en het uitwisselen van informatie</li></ul>
➤ Kennis knowledge management
➤ Kennis wetgeving
➤ Kennis van competentieontwikkeling, veranderingsstrategieën en groepsdynamische processen
➤ Kennis kwaliteitszorg
➤ Kennis marketing
➤ Kennis performance measurement
➤ Kennis ICT <ul style="list-style-type: none"><li>- Kennis van informatica in het algemeen</li><li>- Kennis van informaticatoepassingen in de informatiesector</li></ul>

## 8. VERKLARENDE WOORDENLIJST

- Benchmarking Vergelijken van de prestaties van soortgelijke bedrijven, organisaties of regio's
- EFQM European Foundation for Quality Management
- ISO International Standard Organisation
- Knelpuntberoep Beroep met vacatures die moeilijk worden ingevuld
- OKBV Overleg Kunstbibliotheken Vlaanderen
- PROZA Systeem voor organisatiediagnose en formuleren van verbeteringsacties, doelgroep zijn non-profit en social-profit organisaties
- TRIS Methode op basis van EFQM voor kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs
- VCOB Vlaams Centrum Openbare bibliotheken
- VOWB Vlaams Overlegorgaan inzake Wetenschappelijk Bibliotheekwerk
- VVBAD Vlaamse vereniging voor Bibliotheek-, Achief- en Documentatiewezen

---

**LIJST VAN ORGANISATIES EN BEDRIJVEN DIE DEEL UITMAAKTEN VAN DE  
CONFERENTIES 'BIBLIOTHECARIS'**

Namens VVBAD:

- *De heer Geert Puype, Algemeen voorzitter VVBAD, Openbare bibliotheek Mene*
- *De heer Martin Kellens, sectie Openbare bibliotheken, Openbare bibliotheek Houthalen-Helchteren*
- *Mevrouw Myriam Lemmens, sectie schoolbibliotheken, Provinciale Hogeschool Limburg, Hasselt*

Namens VOWB

- *Mevrouw Veerle Kerstens, coördinator VOWB, KULeuven*
- *Mevrouw Chris Goetschalckx, bibliotheek Hogeschool Antwerpen*
- *Mevrouw Claudine Huyghe, SERV documentatiecentrum*

Namens het Vlaams Centrum Openbare Bibliotheken

- *De heer Bart Vercruyssen*



---

**BRONNEN - LITERATUURLIJST****Interviews:**

- De heer Patrick Vanouplines, Bibliotheek Vrije Universiteit Brussel.
- De heer Stefaan Jacobs en Dhr. Edwin Van Wesemael, Bibliotheek Ministerie van Economische zaken.
- De heer Paul de Troch, Bibliotheek Rega-Instituut.
- De heer Koen Kalis, Openbare Bibliotheek Brugge.
- De heer Jan Haspeslagh, VLIZ-Mediatheek.
- Mevrouw Caroline Clays, Documentatiecentrum Rol en Samenleving.
- Mevrouw Magda de Wit, Openbare bibliotheek Denderleeuw.
- Mevrouw Saskia Scheltjens, Bibliotheek Provinciaal Museum voor Moderne Kunst Oostende.
- De heer Julien Van Borm, Bibliotheek Universitaire Instelling Antwerpen.
- Mevrouw Hilde Sels, Bibliotheek Katholieke Hogeschool Kempen.
- De heer Mario Baeck, Bibliotheek Katholieke Hogeschool Mechelen.
- Mevrouw Hilde Van Nijen, Bibliotheek Vlaamse Gemeenschap.
- De heer Dieter Lampens, Bibliotheek Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen.

**Documenten:**

- Arms, W.Y. (2000). Automated digital libraries: how effectively can computers be used for the skilled tasks of professional librarianship? [online]. Available: <http://www.dlib.org/dlib/july00/arms/07arms.html> [14 mei 2002].

- Australian Library and Information Association (sine dato). The ALIA work-level descriptions. [online]. Available: <http://www.alia.org.au/employment/wlg/descriptions/prof.experienced.html> [14 februari 2002].
- Boom D. (2000). Een veelbelovende toekomst: Nieuwe rollen in nieuwe organisaties. *Informatie Professional*, 10, 42-46.
- ECIA. (2001). Handboek van competenties voor Europese informatie- en documentatieprofessionals. ABD-BVD: Brussel.
- Functie- en vacaturebeschrijvingen en visitieteksten van diverse bibliotheken.
- Gilbert, J. & Savenije, B. Van de traditionele naar de virtuele bibliotheek [online]. Available: <http://www.library.uu.nl/staff/savenije/publicaties/traditionele.htm> [23 mei 2002].
- Heron P, Powell R R and Young A P. (2002). University Library Directors in the Association of Research Libraries: The Next Generation, Part Two. *College & Research Libraries*, januari 2002, 73-90.
- Koolmees, H. (2000). Focus op kennis, het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel van de hbo-opleiding Informatiedienstverlening en –management (IDM). Hogeschool Maastricht: Maastricht.
- Koren M. (2001). De dienstverlening van de openbare bibliotheek: bronnen voor beleid, bibliotheekbeleid. NBLC: (sine loco).
- Lampens D. (1990) De museumbibliotheek in Vlaanderen en Brussel: een sample-survey-onderzoek. *Bibliotheek- en archiefgids*, 1, 24-28.
- Malfait, D. (1996). Het opstellen van een beroepsprofiel, het proces van A tot Z. Leuven: HIVA.
- Prytherch, R. J. (1998). *Handbook of library and information management*. Aldershot: Gower.
- Savenije, B. (2000) Haalt de bibliotheek het eind van de eeuw? [online]. Available: <http://www.library.uu.nl/staff/savenije/publicaties/toekomst.htm> [23 mei 2002].
- SERV (2001). Beroepenstructuur sector informatievoorzieningen. Brussel: SERV.
- SERV (2001). Beroepsprofiel bibliotheekmedewerker. Brussel: SERV.
- SERV (2002). Beroepsprofiel informatiebemiddelaar. Brussel: SERV.
- SERV (001). Handleiding voor het opstellen van beroepenstructuren, beroepsprofielen en beroepenfiches. Brussel: SERV.
- UK & Ireland Art Libraries Society (sine dato). Working in Art Libraries. [online]. Available: <http://arlis.nal.vam.ac.uk/work/work.html> [12 februari 2002].

- 
- Vanderpijpen W. (2002) Syllabus: Managementaspecten in de IBD-sector. [online]. Available: <http://www.uia.ac.be/ibw/framepas.html>. [05 juni 2002].
  - VCOB (2001). Beleidsplanning voor bibliotheken. [online]. Available: [http://www.vcob.be/servlet/be.coi.gw.servlet.\\_DisplayServlet/standard/](http://www.vcob.be/servlet/be.coi.gw.servlet._DisplayServlet/standard/) [04 februari 2002].





## **DEEL 2: BEROEPSPROFIEL INFORMATIEMANAGER**



## **INLEIDING**

In dit profiel wordt het beroep informatiemanager beschreven.

Het document volgt dezelfde structuur als het beroepsprofiel bibliothecaris. Omdat er heel wat overeenkomsten zijn tussen beide profielen hebben wij ervoor gekozen ze samen in één bundel te publiceren.

Het beroepsprofiel bibliothecaris werd als eerste onderzocht en uitgeschreven, dit resulteerde in een volledige tekst. Het beroepsprofiel informatiemanager kwam in een later stadium aan bod. Op basis van onderzoek bleek dan dat er tussen beide beroepen, behalve een aantal fundamentele verschillen, heel wat gelijkenissen zijn. In die zin zou een op zijn beurt volledig uitgeschreven beroepsprofiel voor de informatiemanager resulteren in tekst met een aantal identieke hoofdstukken of paragrafen. Een belangrijk nadeel zou zijn dat de wijze waarop beide beroepsprofielen zich ten opzichte van elkaar verhouden, niet duidelijk naar voren zou springen in de veelheid aan informatie.

Vandaar onze keuze om beide profielen na elkaar in één bundel te bespreken en binnen het beroepsprofiel informatiemanager, indien van toepassing, te verwijzen naar de overeenstemmende paragraaf binnen het beroepsprofiel bibliothecaris. Enkel wanneer er relevante verschillen zijn, zullen deze uitgeschreven worden.

***“In verband met de leesbaarheid van de tekst is er voor gekozen om de mannelijke vorm te gebruiken. Waar hij of hem staat wordt uiteraard ook zij of haar bedoeld.”***



## 1. AFBAKENING EN OMSCHRIJVING

### 1.1 Domein

#### Situering binnen de sector:

Zie BP bibliothecaris

#### Concrete werkterrein:

Informatiemanageren werken op een afdeling die een inherent onderdeel is van een bedrijf of een organisatie. De gangbare term in de sector voor deze afdeling is 'information service', in bepaalde gevallen spreekt men ook van 'business intelligence'.

De informatiedienst waarop een informatiemanager werkt kan deel uitmaken van een profit-bedrijf of een non-profit organisatie (vakorganisatie, sociale organisatie, onderzoeksinstituut, culturele instelling, een afdeling binnen de overheid,...) (*Brugmans, 2001, p. 2*). In bedrijven met meerdere vestigingen in binnen- of buitenland is er meestal per vestiging een informatiedienst.

Binnen de sector rangschikt men die informatiediensten onder de speciale bibliotheken. Een eenduidige definitie geven van een informatiedienst of een speciale bibliotheek is moeilijk. Er kunnen wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken benoemd worden:

- een duidelijk omlijnd vakgebied
- een gekende klantenkring
- de noodzaak bij te dragen aan de objectieven van de moederorganisatie

De eerste verantwoordelijkheid van een informatiedienst in een organisatie is inderdaad aan de informatiebehoefte van deze organisatie te voldoen. Juist zoals organisaties sterk verschillen in activiteiten, producten en diensten, organisatiestructuur en –cultuur zullen ook hun informatiediensten sterk verschillen in grootte, activiteiten, collecties, middelen, rol van de informatiemanager,...

Een organisatie en zeker het bedrijfsleven heeft snelgeleverde en vaak actuele informatie nodig om haar activiteiten te kunnen verder zetten. Het ontbreken van deze informatie kan bijvoorbeeld een bedrijf een patent, een klant, een voorsprong op de concurrentie, ... kosten.

## **1.2 Afbakening**

### **1.2.1 Informatiemanager en bibliothecaris: beroepen op directieniveau**

In het onderzoek naar de beroepenstructuur voor de sector informatievoorzieningen hebben wij geconstateerd dat de situatie in de informatiecentra van bedrijven en in sommige documentatiecentra in de non-profit verschillend is van die in de andere bibliotheektypes. Daarom hebben we op directieniveau respectievelijk de bibliothecaris en de informatiemanager als twee aparte beroepen onderscheiden. Aan het hoofd van de verschillende bibliotheektypes vinden we dus de bibliothecaris terug, terwijl aan het hoofd van een informatiedienst de informatiemanager staat.

Om kort te recapituleren: de bibliothecaris komt voor in de volgende bibliotheektypes: openbare bibliotheken, universiteitsbibliotheken, hogeschoolbibliotheken, overheidsbibliotheken, museumbibliotheken, de Koninklijke Bibliotheek en in sommige documentatiecentra in de non-profit. De bibliothecaris staat binnen de bibliotheek in voor de uitvoering van taken op directieniveau, concreet betekent dit dat de bibliothecaris verantwoordelijk is voor het volgens beleidsplan uitbouwen van de bibliotheekwerking. Hiertoe ontwikkelt hij een passende bibliotheekstructuur en -infrastructuur alsook een sluitend bibliotheeksysteem. Verder onderhandelt hij contracten, voert het financieel en personeelsbeleid binnen de bibliotheek, is verantwoordelijk voor het uitbouwen en onderhouden van interne/externe contacten en staat in voor kwaliteitszorg, performance measurement en marketing. Terwijl het de informatiemanager is die aan het hoofd staat van de informatiedienst en instaat voor de uitvoering van de taken op directieniveau.

### **1.2.2 Informatiemanager en bibliothecaris: twee verschillende beroepen**

In de afbakening van het BP bibliothecaris hebben we, na een eerste verkenning van de sector, reeds kort aangehaald waarom ons inziens informatiemanager en bibliothecaris best als aparte beroepen te bespreken. Op basis van verder onderzoek beschrijven we hier meer uitgebreid 3 typische kenmerken van het beroep van de informatiemanager die we in mindere mate zullen terugvinden bij de bibliothecaris.

1. Het managen van werkprocessen:

Het is de opdracht van de informatiedienst om te voldoen aan de informatiebehoefte binnen het bedrijf of binnen de organisatie. Deze informatiebehoefte wordt bepaald door de informatie die de medewerkers nodig hebben bij het uitvoeren van het werk, gaande van het uitvoerend personeel, middenkader tot top management.

Momenteel is de idee dat de prestaties van de informatiedienst deze van de organisatie in zijn geheel beïnvloeden vrij algemeen verspreid. In die zin is de informatiemanager betrokken partij bij het management van de primaire en ondersteunende organisatieprocessen. Hij gaat nadenken rond hoe informatie optimaal gebruiken opdat dit de werkprocessen ten goede komt. Dit is de zogenaamde accentverschuiving van documenten naar processen. Met het optimaal gebruiken wordt bedoeld zorgen dat informatie met de juiste inhoud op het juiste moment onder de juiste vorm op de juiste plaats in de organisatie raakt. Belangrijk is verder dat de informatie op de juiste manier gebruikt wordt. Aparte vermelding verdient dan ook de bijdrage die de informatiemanager levert aan het kennismanagement van de organisatie. Dit is de aanpak om de aanwezige kennis en het denkwerk in de organisatie te verbeteren, ingegeven door het uitgangspunt dat dit beslissend kan zijn voor de concurrentiekracht. Kennismanagement steunt op de combinatie van enerzijds informatie en informatiesystemen en anderzijds mensen die met deze informatie aan de slag gaan en zo kennis gaan creëren en delen. Kennismanagement is uiteraard geen zaak alleen van de informatiemanager maar ook van het algemene management, dienst HRM, ... de informatiemanager levert echter wel een belangrijke bijdrage. Vooreerst door in de informatiebehoefte van de medewerkers te voorzien, kennismanagement is immers pas mogelijk indien er sprake is van goed geïnformeerde medewerkers. Verder draagt de informatiemanager bij aan het kennismanagement door de door de medewerkers gegenereerde kennis op haar beurt weer op te nemen in het informatiesysteem van de organisatie. Doelstelling is dat deze kennis zo verder gedeeld kan worden en tot nieuwe kennis kan leiden. De informatiemanager voorziet dus binnen het informatiesysteem mogelijkheden voor opslag, uitwisseling, toegang, beheer, ... niet alleen van informatie maar ook van de in de organisatie aanwezige kennis. Kennismanagement is een vrij recent fenomeen. De bijdrage van de informatiemanager aan kennismanagement zoals hierboven beschreven (namelijk het goed informeren van medewerkers en trachten de door hun gegenereerde kennis op te vangen) vinden we reeds vrij algemeen in het werkveld terug, al dan niet op een uitgesproken wijze. De mogelijkheden zouden echter veel ruimer zijn, zie ook het hoofdstuk betreffende toekomstige evoluties.

2. Intern en op maat ontwikkelen van informatieproducten of -diensten:

De informatiedienst werkt voor een andere eindgebruiker dan de bibliotheek. Deze eindgebruiker is hoofdzakelijk een interne medewerker van de organisatie die vaak sterk gespecialiseerd is en gespecialiseerde informatie nodig heeft. Hij verwacht dat de informatiedienst de toegang tot de informatie pro-actief verzekert en vergemakkelijkt (bijvoorbeeld via intranet of internet maar ook via attentering, nieuwsbrief, ...) en ondersteuning biedt (bijvoorbeeld training, helpdesk). Bij meer complexe vragen verwacht hij daarentegen een rechtstreekse tussenkomst van de informatiedienst.

Meer dan de bibliotheek, gaat de informatiedienst op maat van deze eindgebruiker geïndividualiseerde en intern ontwikkelde informatieproducten en -diensten aanbieden. Een bijkomend verschil met de bibliotheek is dat de informatie een heel specifiek karakter heeft zowel naar vorm als naar inhoud. Het gaat om voornamelijk digitale, gefragmenteerde en verspreide informatie die zowel extern als intern verzameld kan worden. Dit vraagt een eigen benadering bij het verwerven, structureren en beheren. Centraal hierbij staat het realiseren van toegevoegde waarde, dit is het ruimer inhoudelijk ontsluiten en selecteren van informatie en het op maat van de eindgebruiker presenteren van deze informatie. Dit alles gebeurt aan de hand van een optimale beheersing van digitale instrumenten.

3. Werken in een concurrentiele omgeving :

Op dit ogenblik is het de tendens dat organisaties zich sterk concentreren op hun kernactiviteit. De informatiemanager zal voortdurend op een transparante wijze moeten aantonen dat de informatiedienst nuttig werk op effectieve wijze verricht en een toegevoegde waarde levert aan de organisatie, zoniet zal zijn dienst moeten verdwijnen. In dit kader merken we op dat het vaak vrij kleine teams zijn die de informatievoorziening van een ganse organisatie ondersteunen. Mogelijk verwacht de organisatie dat de informatiedienst ten dele eigen werkingsmiddelen genereert door het commercialiseren van producten of diensten.

Ook is de snelheid en accuraatheid van de geleverde informatie (het gaat om voornamelijk digitale, gefragmenteerde en verspreide informatie over de eigen organisatie, concurrenten, sectoren, partners, maatschappelijke tendensen, markten, producten, overheid, ... ) van cruciaal belang. Hierdoor gaat men pragmatischer om met informatie. Snelheid, bruikbaarheid, betaalbaarheid, ... primeren.

Verder hebben grote en/of internationale organisaties meestal per vestiging een informatiedienst. Deze afdelings- of vestigingsinformatiediensten zijn allen verbonden met éénzelfde coördinatiepunt.

De informatiemanager ziet zich voor problemen/nieuwe uitdagingen geplaatst zoals het hoe lokaal optimaal benutten van de centraal aangekochte internationale collectie, het vertalen van de internationale informatiestrategie naar het niveau van de eigen vestiging, het leveren van informatie aan buitenlandse collega's, het aanpassen van de eigen interface aan het wereldwijde Engelstalige intranet, ...

Hoewel zowel bibliothecaris als informatiemanager aan het hoofd staan van respectievelijk een bibliotheek of informatiedienst en beiden taken uitvoeren op directieniveau zijn de taken van de informatiemanager (enerzijds het managen van werkprocessen en anderzijds het intern ontwikkelen van informatieproducten of – diensten op maat) en vooral de contextgegevens (werken in een concurrentiele omgeving) in die mate verschillend van deze van de bibliothecaris, dat we kunnen spreken van twee aparte beroepen.

### **1.2.3 Groeien informatiemanager en bibliothecaris naar mekaar toe?**

Belangrijke criteria bij het onderscheid tussen informatiemanager en bibliothecaris zijn het managen van werkprocessen, het intern en op maat ontwikkelen van informatieproducten en -diensten alsook het werken in een concurrentiele omgeving. Deze kenmerken zijn ten dele ook terug te vinden in een aantal andere bibliotheektypes, waardoor we in sommige bibliotheken en informatiecentra een mengvorm tussen de 2 beroepen bibliothecaris en informatiemanager terugvinden.

Hieruit kunnen we afleiden dat, onder meer naar aanleiding van de toenemende digitalisering, verwacht wordt dat de het beroep van bibliothecaris en het beroep van informatiemanager naar elkaar zullen toegroeien. We denken hierbij vooral aan de bibliotheektypes die als voornaamste doelstelling hebben het ondersteunen van het eigen personeel (zoals documentatiecentra en overheidsbibliotheken). In de bibliotheken die voornamelijk gericht zijn op het begeleiden en het bevorderen van de zelfredzaamheid van de gebruiker (zoals de openbare bibliotheken) is het weinig waarschijnlijk dat het beroep van bibliothecaris in de richting van het beroep informatiemanager zoals wij het hier beschreven hebben zal evolueren.

Het kenmerk met betrekking tot werken in een sterk concurrentiele omgeving is mogelijk in mindere mate van toepassing op sommige documentatiecentra of overheidsbibliotheken.

### **1.3 Beroepsinhoud**

#### **1.3.1 Taken van toepassing voor zowel informatiemanager als bibliothecaris**

1. *Uitwerken van een informatiebeleid*

Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:

- a. De nadruk voor de informatiemanager ligt sterk op het zoeken naar een juiste vertaling van de organisatiestrategie opdat de informatiedienst op een nuttige manier kan bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen
- b. Qua beleidsvoorbereidend onderzoek is er verder sprake van het organiseren van een informatieaudit, waarin én gegevens worden verzameld over de organisatie zelf én gegevens worden geïnventariseerd over de informatiestromen en -behoefte binnen de organisatie, dit aan de hand van verschillende methodes.

2. *Uitbouwen van een personeelsbeleid*

Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:

- a. In vergelijking met bibliotheekteams gaat het binnen de informatiediensten vaak om kleinere teams of soms zelfs om een éénmansafdeling.
- b. Er ligt minder nadruk op de rol van diensthoofd. Men benadrukt voornamelijk het samenwerken als team en schuift het hiërarchische wat naar achter.

3. *Optimaliseren van het informatiesysteem*

Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:

- a. Wat betreft het ruimere en organisatiebrede ICT beleid, adviseert de informatiemanager mogelijk omtrent de bewerkingen die informatie moet ondergaan vooraleer die op het intranet mag en dit ook voor andere organisatieafdelingen dan de informatiedienst. Er is dan ook sprake van een nauwe samenwerking tussen de informatiedienst, de dienst communicatie, de dienst marketing en de informaticadienst.
- b. De informatiemanager streeft naar compatibiliteit van het informatiesysteem met deze van de informatiediensten in vestigingen behorende tot de groep en met deze van het eventuele (wereldwijde) coördinatiepunt.

4. *Onderhandelen van contracten*

Zie BP bibliothecaris

5. *Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem*

Zie BP bibliothecaris

6. Performance measurement  
Zie BP bibliothecaris
7. Voeren van een financieel beleid  
Zie BP bibliothecaris
8. Marketing  
Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:
  - a. Het gaat meestal voornamelijk om interne marketing, tenzij men producten of diensten commercialiseert en openstelt voor een ruimer publiek dan de eigen organisatie.
  - b. Marketing is voor een bedrijfsinformatiedienst nog belangrijker dan voor een andere bibliotheek. De functionaliteit en de rendabiliteit van elke afdeling primeert, als een informatiedienst niet genoeg gebruikt wordt rijzen er onmiddellijk vragen op over het nut ervan.
9. Uitbouwen en onderhouden van contacten  
Zie BP bibliothecaris
10. Opbouwen en uitbreiden van de eigen deskundigheid  
Zie BP bibliothecaris

### **1.3.2 Taken typisch voor informatiemanager en niet van toepassing voor bibliothecaris**

#### **11. Consultancy**

De informatiemanager kan op 3 manieren een consultancy rol vervullen:

- a. Ofwel adviseert de informatiemanager het algemene management rond thema's die direct en indirect met informatievoorziening te maken hebben. Belangrijk zijn enerzijds het adviseren rond het optimale inzetten van nieuwe technologische hulpmiddelen op gebied van informatievoorziening binnen de organisatie. Verder adviseert hij rond de bijdragen die de informatiedienst kan leveren aan het kennismanagement en de e-learning binnen de organisatie. Deze bijdragen zullen voornamelijk bestaan uit het effectief mogelijk maken van kennisuitwisseling en uit het instrueren van gebruikers hierover. Het adviseren gebeurt in samenwerking met andere diensten zoals dienst IT, dienst communicatie, dienst HRM, ...
- b. Ofwel betreft de consultancy de verantwoordelijkheid voor het verzorgen van managementinformatie, dit zijn de informatiedossiers die ter ondersteuning dienen van algemene managementbeslissingen.

- c. Ofwel gaat het om de informatiemanager die deelneemt aan speciale projectteams binnen de organisatie. Door die toevoeging kan hij direct inspelen op informatievragen en adviseren naar de verschillende mogelijkheden. Indien gewenst tracht hij op basis van de resultaten van het project een nieuw informatieproduct te ontwikkelen.

12. Op maat ontwikkelen van informatieproducten en -diensten

De structurele opdracht van de informatiedienst is en blijft het ontsluiten. Dit is bestaande en vastgelegde informatie tot bij de eindgebruiker brengen. Dankzij de nieuwste technologische ontwikkelingen kan de informatiemanager op verschillende manieren informatieproducten en -diensten creëren met meer toegevoegde waarde. Denk bijvoorbeeld aan het samenstellen van thematische CD-roms/DVD's, het bewerken van informatie tot nieuwe folders of themabundels, het rondsturen van een online nieuwsbrief, het opbouwen van een database met FAQ, het elektronisch publiceren van eigen publicaties, het opmaken van management summaries, ... .

Aan de hand van analyse en evaluatie moet echter vooraf bepaald worden naar welke producten en -diensten er vraag is bij de eindgebruiker. De taak van de informatiemanager is deze vraag te conceptualiseren naar een specifiek informatieproduct en samen met informatici te werken aan de vertaling naar een concreet ontwerp. Hierop volgt de testing, de implementatie alsook de evaluatie. Mogelijk staat de informatiemanager in voor de verdere commercialisering van het product of de dienst. Belangrijke opmerking is dat de informatiemanager wel instaat voor de ontwikkeling van een format, maar dat het de informatiebemiddelaar is die de informatie daadwerkelijk gaat aanbieden.

### 1.3.3 Taken typisch voor bibliothecaris en niet van toepassing voor informatiemanager

13. Uitbouwen van een structuur en -infrastructuur

Het uitbouwen van een structuur en infrastructuur werd niet als taak genoemd tijdens de interviews. Het gaat om eerder kleine diensten binnen grote organisaties. Infrastructuur en logistiek worden door de moederorganisatie georganiseerd. Inzake structuur, situeert zich dat bij de informatiemanager eerder op het domein van personeelsbeleid: het verdelen van taken en het opmaken van de planning.

14. Administratie doen

Werd niet vernoemd tijdens de interviews

15. De maatschappelijke opdracht van de openbare dienstverlening garanderen

Niet van toepassing voor de informatiemanager

*Samenvattend: De informatiemanager is verantwoordelijk voor het uitbouwen van de informatiedienst volgens beleidsplan en zo te voorzien in de informatiebehoefte van de organisatie. Hiertoe werkt de informatiemanager een sluitend informatiesysteem en intern op maat ontwikkelde informatieproducten en -diensten uit. Hij adviseert het algemene management, onderhandelt contracten, voert het financieel en personeelsbeleid binnen de informatiedienst en is verantwoordelijk voor het uitbouwen en onderhouden van interne/externe contacten. Verder staat hij in voor kwaliteitszorg, performance measurement en marketing.*

#### **1.4 Doorgroeimogelijkheden**

Ook wat betreft doorgroeimogelijkheden zien we tussen informatiemanager en bibliothecaris heel wat gelijkenissen.

Het beroep informatiemanager is eveneens een doorgroeiberoep. Het gaat vaak om iemand die informatiebemiddelaar geweest is of om iemand die uit een gelijkaardig beroep overstapt (bijvoorbeeld een verantwoordelijke van de dienst communicatie). Uitzonderlijk kan het gaan om iemand die dadelijk in het beroep terecht komen. Dit is waarschijnlijker op een kleine informatiedienst.

Voor de informatiemanager zelf lijken de doorgroeimogelijkheden eerder beperkt. Men kan de eigen organisatie verlaten om over te stappen van een kleine naar een grote of een meer prestigieuze informatiedienst. Dit kan gebeuren binnen de eigen groep of erbuiten. Dit laatste is niet zo evident voor de sterk gespecialiseerde informatiemanager. Kiest men om binnen de eigen organisatie te blijven bestaat er enerzijds de mogelijkheid om te streven naar een inhoudelijke verruiming van het beroep informatiemanager of anderzijds de mogelijkheid tot beroepsheroriëntering. In deze 2 laatste gevallen gaat het echter niet om doorgroeimogelijkheden in de letterlijke betekenis van het woord.

*Samenvattend: De informatiemanager kan starten als informatiebemiddelaar en doorgroeien naar het beroep informatiemanager, maar hij kan ook dadelijk in zijn beroep terecht komen.*

Dit maakt dat het mogelijk loopbaanverloop van de informatiemanager er als volgt uitziet:

→ informatiebemiddelaar → informatiemanager

## 2. TAKEN EN COMPETENTIES

Zie BP bibliothecaris.

In de paragraaf rond beroepsinhoud (cf. supra) hebben wij 10 van de 12 takenclusters van de bibliothecaris ook voor de informatiemanager weerhouden. Wat betreft de analyse van deze taken verwijzen we naar het BP bibliothecaris. Verder hebben we in diezelfde paragraaf voor het beroep informatiemanager 2 nieuwe takenclusters toegevoegd en besproken. De taakanalyse van deze 2 taken is hieronder in tabellen opgenomen.

Voor de duidelijkheid geven we hier graag een volledig overzicht van de takenclusters weer. De volgende takenclusters worden onderscheiden voor het beroep informatiemanager:

### Vorbereidende taken

- Plannen en organiseren van het eigen werk (tabel zie BP bibliothecaris)

### Uitvoerende taken

- Uitwerken van een informatiebeleid (tabel zie BP bibliothecaris)
- **Consultancy (tabel 1)**
- **Ontwikkelen van informatieproducten en –diensten (tabel 2)**
- Uitbouwen van een personeelsbeleid (tabel zie BP bibliothecaris)
- Optimaliseren van het informatiesysteem (tabel zie BP bibliothecaris)
- Onderhandelen en aangaan van contracten (tabel zie BP bibliothecaris)
- Uitbouwen van een kwaliteitszorgsysteem (tabel zie BP bibliothecaris)
- Performance measurement (tabel zie BP bibliothecaris)
- Voeren van een financieel beleid (tabel zie BP bibliothecaris)
- Marketing (tabel zie BP bibliothecaris)
- Uitbouwen en onderhouden van contacten (tabel zie BP bibliothecaris)
- Opbouwen en uitbreiden van deskundigheid (tabel zie BP bibliothecaris)

### Ondersteunende taken

- Kwaliteitszorg (tabel zie BP bibliothecaris)

## 2.1 Tabel 1: Consultancy

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adviseren van het algemene management rond een optimale informatievoorziening binnen de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de eigen organisatie: grootte, activiteiten, doelstellingen, strategie, klanten en concurrenten</li> <li>➤ Kennis van de organisatiecultuur en -structuur</li> <li>➤ Kennis actuele technologische mogelijkheden en trends binnen de sector informatievoorziening</li> <li>➤ Kennis documentmanagementsystemen</li> <li>➤ Weten hoe de informatiedienst kan ingezet worden en een bijdrage kan leveren aan het kennismanagement binnen de organisatie</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met uiteenlopende stafafdelingen zoals de dienst ICT, HRM, marketing of communicatie</li> <li>➤ Creatief zijn</li> <li>➤ Vernieuwingsgericht zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verantwoordelijkheid opnemen voor het verzorgen van algemene managementinformatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis van de eigen organisatie: grootte, activiteiten, doelstellingen, strategie, klanten en concurrenten</li> <li>➤ Kennis van de organisatiecultuur en -structuur</li> <li>➤ Kennis lopende/toekomstige projecten</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met de leden van het algemene managementteam en weten wie op welk domein werkzaam is</li> <li>➤ Kennis vakgebied van de organisatie</li> <li>➤ Kennis verwerven en beheren van bedrijfsinformatie</li> <li>➤ Kennis netwerkvorming</li> <li>➤ Sociaal vaardig zijn</li> <li>➤ Communicatief vaardig zijn</li> <li>➤ Flexibel zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ondersteunen van projectteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis projectwerking</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met de leden van het projectteam</li> <li>➤ Kennis vakgebied van het project</li> <li>➤ Kunnen leveren van de gepaste (zowel naar vorm als naar inhoud) informatie input</li> <li>➤ Weten welke mogelijkheden zijn en kunnen realiseren van een nieuw informatieproduct op basis van het projectwerk</li> <li>➤ Kennis groepsdynamische processen</li> <li>➤ Creatief zijn</li> </ul>

## 2.2 Tabel 2: Op maat ontwikkelen van informatieproducten en –diensten

Taken	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyseren van de informatiebehoefte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen organiseren van een informatieaudit</li> <li>➤ Kunnen ontwikkelen van formele en informele overlegstructuren</li> <li>➤ Kunnen gedetailleerd evalueren van de waardering voor bestaande informatieproducten en -diensten</li> <li>➤ Kunnen gedetailleerd detecteren van de vraag naar nieuwe informatieproducten en -diensten</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceptualiseren van de informatievraag naar een specifiek informatieproduct of –dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis organisatiestrategie en -cultuur</li> <li>➤ Economisch ingesteld zijn</li> <li>➤ Abstract kunnen denken</li> <li>➤ Kennis actuele technologische mogelijkheden en trends binnen de sector informatievoorziening</li> <li>➤ Vernieuwingsgericht zijn</li> <li>➤ Creatief zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Samenwerken met informatici aan de ontwikkeling van het product of de dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis ICT</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met informatici</li> <li>➤ Zich kunnen inleven in de positie van de eindgebruiker</li> <li>➤ Abstract kunnen denken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ondersteunen van de implementatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis ICT</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met informatici</li> <li>➤ Zich kunnen inleven in de positie van de eindgebruiker</li> <li>➤ Kennis groepsdynamische en veranderingsprocessen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zorgen voor feedback over het nieuwe informatieproduct of de nieuwe informatiedienst en maken van een evaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunnen ontwikkelen van formele en informele overlegstructuren</li> <li>➤ Kennis evaluatiemethoden en evaluatiecriteria</li> <li>➤ Kritisch ingesteld zijn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Commercialisering van het product of de dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennis organisatiestrategie</li> <li>➤ Commercieel ingesteld zijn</li> <li>➤ Kennis markt van de informatieproducten</li> <li>➤ Kennis wetgeving</li> <li>➤ Kennis marketing</li> <li>➤ Kennis netwerkvorming</li> <li>➤ Kunnen samenwerken met bijvoorbeeld commerciële, marketing of financiële dienst</li> </ul>

## 2.3 Beginnende beroepsbeoefenaar

Zie BP bibliothecaris

### 3. COMPETENTIES

Onder competenties verstaan we het samenhangend geheel van kennis, vaardigheden en houdingen, dat aantoonbaar ontleend is aan concrete handelingen en/of taken die voorkomen in de beroepsuitoefening van de informatiemanager.

In dit hoofdstuk beschrijven we achtereenvolgend de algemene beroepskennis en de sleutelvaardigheden waarover de informatiemanager moet beschikken.

#### 3.1 Algemene beroepskennis

##### **Kennis informatiekunde**

Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:

- Kennis informatiekunde met speciale aandacht voor bedrijfsinformatie
- Kennis informatiekunde inclusief kennis van de beroepsorganisaties en kennis van de kanalen om op de hoogte te blijven van bijvoorbeeld studiedagen en navorming.<sup>9</sup>

##### **Kennis van het vakgebied waartoe de organisatie behoort**

Zie BP bibliothecaris.

##### **Kennis organisatiemanagement**

Zie BP bibliothecaris, hierbij 2 opmerkingen:

- Diepgaande kennis van de werking van de eigen organisatie is nog belangrijker dan bij de bibliothecaris: grootte, kernactiviteiten, doelstellingen, strategie, klanten en concurrenten. Kennis van de organisatiecultuur -en structuur. Kennis van de sleutelfiguren van de organisatie. Inzicht in de concurrentiele diensten en functies binnen of buiten de organisatie.
- Bijkomende kennis afdelingsoverschrijdend projectwerk.

##### **Kennis wetgeving**

Zie BP bibliothecaris, met volgende opmerking:

- Kennis van de bibliotheekwetgeving is niet belangrijk voor de informatiemanager.

---

<sup>9</sup> Bij het BP bibliothecaris werd dit onder kennis bibliotheekwezen gerekend, een titel die in het BP informatiemanager niet weerhouden werd.

**Kennis HRM**

Zie BP bibliothecaris, met volgende opmerking:

- Kennis administratie en registratie, kennis arbeidsrecht, kennis sociale wetgeving en kennis geïnformatiseerde beheerssystemen zijn minder belangrijk. Kennis HRM technieken zoals taakverdeling, competentieontwikkeling, ... in het kader van het motiveren en betrekken van een team bestaande uit hoog opgeleide gespecialiseerde werknemers zijn daarentegen wel belangrijk.

**Kennis ICT (informatica, automatisering en telecommunicatie)**

Kennis van informatica in het algemeen.

Zie BP bibliothecaris.

Kennis van informaticatoepassingen in de informatiesector.

Zie BP bibliothecaris, wel gaat het hier om toepassingen voor informatiediensten in plaats van voor bibliotheken.

Technische apparatuur

Zie BP bibliothecaris, met volgende opmerking:

- Niet enkel voldoende technische kennis voor het aankopen van geschikte apparatuur voor de informatiedienst zelf maar ook voor het organisatiebreed adviseren hier rond.

**Kennis financieel beleid**

Zie BP bibliothecaris.

**Kennis statistiek en onderzoeksmethoden**

Zie BP bibliothecaris, met volgende opmerking:

- Kennis methoden van het sociaal-wetenschappelijk onderzoek in de informatiesector met speciale aandacht voor de methoden voor het analyseren van de informatiestromen binnen een organisatie.

**Kennis kwaliteitszorg**

Zie BP bibliothecaris.

**Kennis marketing**

Zie BP bibliothecaris.

### Kennis communicatie en PR

Zie BP bibliothecaris.

### Talenkennis

Zie BP bibliothecaris.

### Kennis deontologie

Zie BP bibliothecaris.

## 3.2 Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden verwijzen naar de vaardigheden en attitudes die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van het beroep van informatiemanager.

Onderstaande sleutelvaardigheden werden tijdens de interviews als belangrijk voor het beroep vermeld. De sleutelvaardigheden die met een sterretje (\*) aangeduid zijn, werden als zeer belangrijk tijdens de conferenties beschouwd.

Sleutelvaardigheid	Omschrijving
➤ Abstract kunnen denken	Doorzicht en visie gebruiken bij het analyseren van de eigen organisatie en het eigen informatiesysteem.
➤ Bereid zijn te leren	Bereid zijn en in staat zijn om actief te zoeken naar mogelijkheden om de eigen competenties te verbreden en te verdiepen. Willen mee evolueren met nieuwe technologieën en methodes.
➤ Beslissingen kunnen nemen	In staat zijn om in gegeven omstandigheden een (belangrijk) besluit te nemen met mogelijke gevolgen op lange termijn, vb keuze voor een nieuwe software toepassing.
➤ Commercieel ingesteld zijn	Bewust zijn van de kostprijs van de informatiedienst. Bewust zijn van de noodzaak van het leveren van toegevoegde waarde aan de moederorganisatie en van het aantonen van deze meerwaarde op een transparante wijze.
➤ Communicatief vaardig zijn (*)	Beschikken over zeer goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden, zowel in formele als informele situaties. In staat zijn de communicatie af te stemmen afhankelijk van de ontvanger. Kunnen luisteren.
➤ Creatief zijn	Oude vertrouwde denkpatronen kunnen inruilen voor nieuwe creatieve pistes op maat van het probleem of de situatie.
➤ Didactisch vaardig zijn	In staat zijn om uitleg en instructie te geven aan de medewerkers en aan de gebruikers.
➤ Economisch ingesteld zijn (*)	In staat zijn om tijd, materiaal en financiële middelen waarover de informatiedienst beschikt, zo doelmatig mogelijk in te zetten en zo te streven naar optimale resultaten.
➤ Flexibel zijn	In staat zijn zich aan te passen aan wisselende omstandigheden (vb budgetten, personeelsvoorziening, wetgeving) en continuïteit binnen de werking te verzekeren
➤ Klant gericht zijn	In staat zijn de nood aan informatie en dienstverlening bij de gebruiker aan te voelen en in staat zijn hierop in te spelen.
➤ Kritisch ingesteld zijn	In staat zijn zichzelf en zijn omgeving in vraag te stellen en dit voornamelijk in het geval van veranderingsprocessen.

➤ Kunnen organiseren (*)	In staat zijn om de coördinatie en planning van de werkzaamheden van de informatiedienst op zich te nemen. Prioriteiten kunnen leggen.
➤ Kwaliteitsbewust werken	Weten aan welke vereisten de werking moet voldoen en de nodige inspanningen leveren om aan deze kwaliteitsvereisten te voldoen
➤ Leiding kunnen geven (*)	Kunnen leiding geven aan team, in staat zijn deze mensen te motiveren, te sturen en te begeleiden zodanig dat zij hun taken doeltreffend uitvoeren.
➤ Loyaal zijn	Zich kunnen identificeren met de organisatiestrategie en de informatiedienst zo organiseren dat deze op een nuttige manier bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.
➤ Omgaan met stress	Kunnen werken onder een zeker niveau van werkdruk ondermeer door simultaan aan verschillende taken te werken, een grote mate van verantwoordelijkheid te hebben en te kunnen omgaan met mogelijke kritiek.
➤ Problemen kunnen oplossen	In staat zijn een probleem tijdig te onderkennen, te analyseren, op een goede manier te beoordelen en op te lossen.
➤ Sociaal vaardig zijn	Beschikken over de nodige vaardigheden: kunnen maken van compromissen, diplomatisch zijn, beschikken over integriteit en empathie, vlot kunnen omgaan met mensen ongeacht achtergrond of niveau.
➤ Verantwoordelijkheidszin hebben	In staat zijn de grote mate van verantwoordelijkheid die inherent is aan het beroep op zich te nemen
➤ Vernieuwingsgericht werken (*)	Blijk geven van initiatief in het ontwikkelen van nieuwe plannen en diensten, het bijsturen en verfijnen van reeds bestaande thema's en het introduceren van nieuwe.

#### 4. BIJZONDERE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Zie BP bibliothecaris.

#### 5. ARBEIDSORGANISATIE

De plaats van de informatiedienst in de organisatiestructuur kan verschillen. Ofwel valt hij onder een afdeling Support, waaronder bijvoorbeeld ook boekhouding, personeel, IT, ... vallen, reden is de kostenfactor van de informatiedienst in combinatie met de algemeenheid van de "support". Ofwel valt hij onder een afdeling Strategy. De informatiemangers verkiezen duidelijk deze situatie omdat hieruit het belang van de informatiedienst blijkt. De leidinggevende van de informatiemanager is dan ook het hoofd van respectievelijk de afdeling Support of Strategy.

De arbeidsorganisatie in de informatiedienst zelf zal sterk afhankelijk zijn van de grootte van de informatiedienst, budget, beschikbaar personeel, competenties van het personeel, gecentraliseerde versus gedecentraliseerde informatiediensten,.... De kleinere informatiediensten bestaan gemiddeld uit twee informatiebemiddelaars en één verantwoordelijke van de dienst.

Naast de dagdagelijkse leiding en verantwoordelijkheid van de dienst werkt deze informatiemanager ook nog mee aan de uitvoering van de activiteiten van de dienst. Meestal is het zo dat de complexe of moeilijke informatievragen door deze persoon beantwoord worden. In de grotere informatiediensten (10 à 15 mensen) zal de informatiemanager niet meer zo vaak meehelpen aan de uitvoering. Het biding geven aan de dienst in al zijn aspecten neemt immers veel tijd in beslag.

Naast het eigen team en de eindgebruikers (gaande van uitvoerend personeel tot algemene management) heeft de informatiemanager ook vaak samenwerkingscontacten met de verantwoordelijken en medewerkers van de IT-afdeling, de afdeling HRM, de afdeling Communicatie, de afdeling marketing, de afdeling financiën, ... Verder neemt hij ook deel aan afdelingsoverschrijdend projectwerk.

## **6. KNELPUNTEN**

We kunnen niet spreken van een knelpuntberoep, de meeste vacatures raken snel ingevuld.

Voor de job van informatiemanager worden meestal mensen aangeworven met een universitaire opleiding, maar niet noodzakelijk met een bibliotheekopleiding of een opleiding in de informatiewetenschappen. Van groter belang is het dat men een brede algemene kennis heeft, interesse heeft voor het onderwerp van de informatiedienst, dat men ICT-minded is, dat men de nodige beroepservaring heeft en over een aantal managementvaardigheden beschikt zoals leiding geven, communicatief vaardig zijn, kunnen organiseren, ...

Uit de interviews blijkt trouwens dat zowel de informatiemanagers met een bibliotheekopleiding als deze zonder beweren nood te hebben aan meer informaticakennis.

## **7. TOEKOMSTIGE EVOLUTIES**

### **7.1 Algemeen**

#### Digitalisering:

De gebruiksvriendelijkheid van interfaces en zoekingssoftware zal toenemen en hierdoor ook de selfservice activiteiten van de eindgebruiker. Routinematige taken worden meer en meer geautomatiseerd. Men verwacht dan ook dat informatieteams kleiner zullen worden.

Verder laat de technologie steeds meer toe op het gebied van ontwikkelen van informatieproducten en -diensten met een toegevoegde waarde. De informatiemanager en zijn team gaan zich meer en meer concentreren op het coachen van de eindgebruiker, het oplossen van complexe informatievragen en het ontwikkelen van ICT gerelateerde informatieproducten en -diensten. Hierdoor zal de informatiemanager leiding geven aan een flexibel team van hoog opgeleide medewerkers.

#### Kennismanagement:

De informatiedienst gaat bijdragen aan het kennismanagement door te zorgen voor goed geïnformeerde werknemers. Dit is een eerste noodzakelijkheid om aan kennismanagement te kunnen doen. Vanaf dit punt is het organisatieafhankelijk in hoeverre de informatiedienst verder bijdrage levert. Mogelijk gaat de informatiedienst, omdat zij knowhow en ervaring hebben op dit gebied, de door werknemers gegenereerde kennis mee helpen structureren in een kennisdatabank en zo kennisuitwisseling mogelijk maken. Maar of de informatiemanager ook de eigenlijke acties rond het genereren en delen van kennis gaat opzetten is niet zeker. Veelal wordt dit overgelaten aan een kennismanager of een verantwoordelijke opleiding die enerzijds het brein achter acties en projecten is en anderzijds de coördinator tussen dienst ICT, dienst marketing, dienst HRM, dienst communicatie, dienst informatie, algemene management, ... Momenteel wordt er veel gesproken en geschreven over de rol van de informatiemanager binnen het kennismanagement van de organisatie. Wel is nu reeds duidelijk dat de informatiemanager door zijn bijdrage (of hij nu regisseur is of niet) veel meer zal samenwerken over afdelingen heen, dat er sprake is van een verregaande integratie van de informatiedienst in de organisatie en dat de informatiemanager op zoek zal gaan naar nieuwe invalshoeken voor het optimaal realiseren van kennisuitwisseling.

#### Internationalisering:

Informatiediensten van verschillende internationale vestigingen komen onder één coördinerende cel op een gezamenlijk netwerk te zitten. Gevolgen hiervan zijn buitenlandse collega's die kunnen inloggen op hun intranet, dienstverlening door de eigen informatiedienst aan buitenlandse collega's, het maken van afspraken over bijvoorbeeld aankoopbeleid en standaarden, .... Verder zien we meer en meer buitenlands aangekochte informatiebronnen, deze zijn voornamelijk Engelstalig, dit heeft belangrijke consequenties voor de eigen gebruikersinterface. De informatiemanager zal dus zijn beleid moeten afstemmen op het gecoördineerde beleid dat voor alle internationale vestigingen geldt.

#### Resultaatsgerichtheid:

Bedrijven richten zich meer en meer op hun kernactiviteiten. Ondersteunende activiteiten die onvoldoende renderen worden afgebouwd. Dit vraagt van de informatiemanager een voortdurende bedachtheid en berekendheid naar kostprijs van de input en opbrengst van de output van de informatiedienst alsook voldoende creativiteit en flexibiliteit om met een beperkt budget het nodige te realiseren.

#### Samenwerking:

Het belang van samenwerken (nationaal of internationaal, binnen of buiten het beroep, binnen of buiten de organisatie) en netwerken opzetten neemt toe. Men kan niet langer alles alleen en is afhankelijk van anderen, het opstarten en onderhouden van netwerken speelt hierbij een belangrijke rol. Wat betreft het intern samenwerken onderstrepen we hier het komen tot een constructieve taakafbakening en positiebepaling ten opzichte van de andere diensten alsook een toenemende interactie met het algemene management van de organisatie.

## 7.2 Taken

Aan de hand van de bovenstaande takentabellen kunnen voor het beroep van informatiemanager de volgende trends in het takenpakket verwacht worden.

<b>Toenemende trend</b> (taak wordt belangrijker in de toekomst)
➤ Organiseren van de bevraging van de informatiebehoefte bij de gebruikers en deze beoordelen
➤ Begeleiden van medewerkers in hun competentieontwikkeling
➤ Verzorgen van een kwalitatieve communicatie- en informatiestroom
➤ Optimaliseren van het informatiesysteem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimaliseren van de processen die toegang bieden tot de informatiebronnen aangeboden door de informatiedienst</li> <li>- Optimaliseren van de administratieve en ondersteunende processen</li> </ul>
➤ Onderhandelen en aangaan van contracten
➤ Performance Measurement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgen voor een (geautomatiseerde) integratie van de vereiste metingen in het informatiesysteem of voor het opvragen van de gegevens bij de informatieleverancier</li> <li>- Samenbrengen van de metingen in een jaarverslag</li> <li>- Conclusies trekken met betrekking tot de prestaties van de informatiedienst en terugkoppelen naar het beleid</li> </ul>
➤ Ontwikkelen van alternatieve bronnen van inkomsten
➤ Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van activiteiten gericht naar potentiële gebruikers</li> <li>- Realiseren van een optimale benutting van de informatiedienst door reeds bestaande gebruikers</li> <li>- Verdedigen van de werking van de informatiedienst en het beleidsplan ter verkrijging van de nodige werkmiddelen</li> </ul>
➤ Verzorgen van interne contacten en contacten met andere organisaties en bedrijven
➤ Communiceren met de gebruiker
➤ Raadplegen van vakgerichte informatie en opvolgen van nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied
➤ Opvolgen van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van automatisering
➤ Het eigen werk analyseren en beoordelen
➤ Consultancy <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviseren van het algemene management rond een optimale informatievoorziening binnen de organisatie</li> <li>- Verantwoordelijkheid opnemen voor het verzorgen van algemene managementinformatie</li> </ul>
➤ Commercialiseren van intern ontwikkelde informatieproducten of -diensten

### 7.3 Competenties

Wat betreft de trend op het vlak van competenties kan verwacht worden dat volgende competenties voor de informatiemanager in de toekomst nog belangrijker zullen worden:

<b>Toenemende trend</b> (competentie wordt belangrijker in de toekomst)
➤ Kennis informatiekunde <ul style="list-style-type: none"><li>- Kennis informatiekunde in het algemeen</li><li>- Meer specifiek kennis van het ontsluiten, het bemiddelen en het uitwisselen van informatie</li></ul>
➤ Kennis knowledge management
➤ Kennis wetgeving
➤ Kennis van competentieontwikkeling, veranderingsstrategieën en groepsdynamische processen
➤ Kennis kwaliteitszorg
➤ Kennis marketing
➤ Kennis performance measurement
➤ Kennis ICT <ul style="list-style-type: none"><li>- Kennis van informatica in het algemeen</li><li>- Kennis van informaticatoepassingen in de informatiesector</li></ul>

## 8. VERKLARENDE WOORDENLIJST

- database  
In strikte zin: Een bestand waarin referentiële (bibliografische) informatie gestructureerd is opgeslagen, dit in de vorm van records, tabellen, files, ... en bevroegd kan worden.  
In ruimere zin: Een verzameling gedigitaliseerde gegevens, die gestructureerd is opgeslagen. Deze gegevens kunnen bestaan uit full text, statistische gegevens, bibliografische informatie, ... het gaat dus zowel om referentiële als feitelijke informatie. Voor bestanden met feitelijke informatie wordt vaak de term databank gebruikt.
- digitale of elektronische informatie  
Informatie die in digitale vorm is opgeslagen en alleen met behulp van computer hard- en software kan worden gemaakt, verspreid en geraadpleegd.
- format  
De structuur waarin digitale informatie wordt vastgelegd en kan worden verspreid
- gebruikersinterface  
Deel van een programma dat interactie tussen de gebruiker en de computer mogelijk maakt, zodat de gebruiker opdrachten aan de computer kan geven. De interface kan tekst op het scherm tonen maar ook visuele virtuele objecten.
- internet  
Het wereldwijde netwerk van computers die met elkaar communiceren via het TCP/IP protocol, gebruikt voor communicatie en distributie van informatie
- intranet  
Een fysiek afgegrensd, besloten netwerk (LAN), gebruikt voor communicatie en distributie van informatie, gebaseerd op de technologie van het internet
- kennismanagement  
Kennismanagement streeft naar een optimale benutting en ontwikkeling van kennis als cruciale productiefactor. Het bepaalt, net als bij arbeid, kapitaal en grondstoffen, welke kennis in welke vorm, wanneer en waar aanwezig moet zijn.

---

**LIJST VAN ORGANISATIES EN BEDRIJVEN DIE DEEL UITMAAKTEN VAN DE  
CONFERENTIES 'INFORMATIEMANAGER'**Namens VVBAD:

- *De heer Geert Puype, Algemeen voorzitter VVBAD, Openbare bibliotheek Mene*
- *De heer Martin Kellens, sectie Openbare bibliotheken, Openbare bibliotheek Houthalen-Helchteren*
- *Mevrouw Myriam Lemmens, sectie schoolbibliotheken, Provinciale Hogeschool Limburg, Hasselt*

Namens VOWB

- *Mevrouw Veerle Kerstens, coördinator VOWB, KULeuven*
- *Mevrouw Chris Goetschalckx, bibliotheek Hogeschool Antwerpen*
- *Mevrouw Claudine Huyghe, SERV documentatiecentrum*

Namens het Vlaams Centrum Openbare Bibliotheken

- *De heer Bart Vercruyssen*



---

## **BRONNEN - LITERATUURLIJST**

### **Interviews:**

- Mevrouw Lidwin Bulckaert, Knowledge Group Coordinator, Boston Consulting Brussels
- Mevrouw Véronique De Broeck, Informatiemanager Prevent
- Mevrouw Magda Hellinkcx, Head of Information Brokerage, Fortis Bank
- Mevrouw Edith Héquet, Verantwoordelijke documentation, Fluxis
- Mevrouw Hilde Van Nijen, Bibliothecaris Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

### **Documenten:**

- Boom, D. (2000). *Nieuwe rollen in nieuwe organisaties*. *Informatie Professional*, 4, 42-46.
- De Niet, M. & Peereboom, M. (2001). *De virtuele bibliotheek, definitie van kernbegrippen*. [online]. Available: <http://www.kb.nl/kb/sbo/reports/virtbib.html> [27 november 2002].
- ECIA (2001). *Europees handboek I&D, Handboek van competenties voor Europese informatie- en documentatieprofessionals*. Brussel: ABD-BVD.
- Hendriks, B & Verbei, W. (2000). *Je hebt altijd systems en people hé, maar het zijn mensen die het werk doen*. *Informatie Professional*, 4, p. 48-51.
- Hogeschool Maastricht (2000). *Het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel van de HBO-opleiding Informatiedienstverlening en- management (IDM)*.
- Kuijlen, J. (2000). *De nieuwe informatiebemiddelaar : functievereisten in de dynamiek van de informatiebemiddeling* [online]. Available: [http://www.webopc.konbib.nl/kb/bst/cvc/studiedag/ukb\\_info.htm](http://www.webopc.konbib.nl/kb/bst/cvc/studiedag/ukb_info.htm).
- Malhotra Y. (2001). *Knowledge management for the new world of business*. [online] Available : <http://www.brint.com/km/whatis.htm> [18 september 2002].

- Malfait, D. (1996). *Het opstellen van een beroepsprofiel, het proces van A tot Z*. Leuven: HIVA.
- NVB-afdeling Literatuuronderzoekers en informatiespecialisten (1994). *Functiebeschrijving en functiewaardering in de informatievoorziening*. Den Haag: NVB-LI.
- Ruiters, F.A. (1990). *Functiegerichte analyse van opleidingen in de informatieverzorging*. 's Gravenhage: Nederlands Bureau voor Bibliotheekwezen en informatieverzorging.
- Savenije, B. (2000). *Haalt de bibliotheek het eind van de eeuw?* [online]. Available: [http:// www.library.uu.nl/staff/savenije/publicaties/toekomst.htm](http://www.library.uu.nl/staff/savenije/publicaties/toekomst.htm) [23 mei 2002].
- SERV (2002). *Beroepenstructuur sector informatievoorzieningen*. Brussel: SERV.
- SERV (2002). *Beroepsprofiel informatiebemiddelaar*. Brussel: SERV.
- SERV (2002). *Beroepsprofiel bibliothecaris*. Brussel: SERV.
- Special Libraries Association (October 1996). *Competencies for Special Librarians of the 21st century* [online]. Available: [www.sla.org/content/sla/professional.meaning/comp.cfm](http://www.sla.org/content/sla/professional.meaning/comp.cfm) [12 oktober 2002].
- Staes J. (2001). *E-learning and knowledge management, symptoms of a new Siemens reality "Siemens learning valley Benelus"*. [online]. Available: [www.hrm.net/nederlands/download\\_001.htm-17k](http://www.hrm.net/nederlands/download_001.htm-17k) [mei 2002].
- Stam C.D. *Woordenlijst kennismanagement*. [online]. <http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/woordenlijst.html> [24 juli 2002].
- Sterk A. en Van Herwijnen H. (1995). *Business information: guide to information sources in the netherlands*. Den Haag: NBLC Uitgeverij.
- *Vacatures en functieomschrijvingen voor informatiemanagers op diverse websites*.
- Van der Heijden M. (1999). *De veranderende rol van de informatieprofessional*. [online]. Available: <http://home.planet.nl/~mheyden/ilg/tekstwerkstuk.htm> [12 oktober 2002].

- 
- VLOR (2000). *Studie 175: Beroepsprofiel informatiemanagement*. Brussel: VLOR.