

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DE DIGITALE BIBLIOTHEEK

**Bas Savenije en Lieke van Noord**

Gepubliceerd in *Informatie Professional* 1999 (3) 3, p. 12-16.

De huidige technologische ontwikkelingen hebben ingrijpende gevolgen voor de bibliotheek. Dit artikel analyseert deze gevolgen voor zowel de taken als het personeel van de bibliotheek. De analyse vormt de basis voor een aantal conclusies over personeelsbeleid, waarin flexibiliteit, scholing en mobiliteit centraal staan. Tevens worden verschillende instrumenten besproken, waarmee dit personeelsbeleid concreet vorm kan krijgen. Het artikel is geschreven vanuit het gezichtspunt van een universiteitsbibliotheek van enige omvang, maar de analyse is ook goed bruikbaar voor andere bibliotheken.

## 1. Inleiding

Bibliotheken worden momenteel geconfronteerd met een tweede automatisering golf. De eerste golf speelde zich af in de jaren zeventig. Toen werden allerlei tot dan toe handmatig uitgevoerde administratieve activiteiten als acquisitie en catalogiseren geautomatiseerd. In de tweede automatisering golf staan computernetwerken centraal. Deze netwerken geven toegang tot elektronische informatie die fysiek ver verwijderd kan zijn. Daarbij gaat het niet langer alleen om secundaire informatie (catalogi, bibliografische databases), maar komt ook primaire informatie elektronisch beschikbaar: we beschikken nu bijvoorbeeld over full text elektronische versies van wetenschappelijke tijdschriften. We kunnen deze informatie vanaf de werkplek raadplegen, niet alleen binnen het bedrijf, maar zelfs thuis.

Als gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie maken bibliotheken grote veranderingen door. Er worden volop vernieuwingen in gang gezet, terwijl ook de meeste traditionele activiteiten gewoon doorgaan. De beschikbare financiële middelen zijn beperkt: enerzijds omdat de budgetten eerder af- dan toenemen, anderzijds door de steeds stijgende kosten van informatie.

Het is lang niet altijd vanzelfsprekend dat het aanwezige personeel geschikt is voor de veranderde of nieuwe taken. Het verloop onder bibliotheekpersoneel is traditioneel gering, hetgeen welhaast lijkt samen te hangen met de aard van het beroep. Bij inkrimpingen of veranderingen is ontslag vaak niet de aangewezen weg. Afgezien van de sociale bezwaren tegen ontslag, zijn er vaak procedurele hindernissen of hoge kosten die ontslag ongewenst of onmogelijk maken. Het gevolg is dat er maar weinig ruimte is om nieuw personeel aan te trekken: bij de schaarse vacature ruimte die ontstaat, zal herbezetting vaak om financiële redenen achterwege moeten blijven. Is het wel mogelijk om nieuw personeel aan te trekken, dan lukt het lang niet altijd een volledig geschikte kandidaat te vinden. Ook bibliotheekopleidingen hebben moeite de nieuwe ontwikkelingen bij te houden; ze zien er soms zelfs om opportunistische redenen van af om zich te veel op het bibliotheekvak te richten.

In deze situatie is de centrale vraag: hoe kan worden bereikt dat het personeel dat nu in dienst is van de bibliotheek, geschikt wordt voor de veranderende bibliotheektaken?

Dit artikel probeert op deze vraag een antwoord te geven. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de veranderingen in de taken van bibliotheken (2); de nieuwe eisen die worden gesteld aan bibliotheekpersoneel (3); en het personeelsbeleid van de bibliotheek (4).

## **2. De veranderingen in de taken van bibliotheken**

Van oudsher vervult de bibliotheek de volgende taken: het selecteren, collectioneren, conserveren, ordenen en beschikbaar stellen van informatie. In deze paragraaf komen de consequenties van de technologische ontwikkelingen voor de verschillende bibliotheektaken aan de orde.

### **Bibliotheektaken worden in toenemende mate geïntegreerd in de primaire taken**

Willen we een serieuze analyse maken van de toekomst van de bibliotheek, dan moeten we ons realiseren dat het steeds moeilijker wordt om een duidelijk onderscheid te maken tussen het beschikbaar stellen van informatie en de verschillende processen waarin deze informatie wordt gebruikt.

Neem bijvoorbeeld de universiteitsbibliotheek. De primaire universitaire taken zijn onderwijs en onderzoek. De essentie van onderwijs is de kennisoverdracht van docent naar student. Het voorheen duidelijke onderscheid tussen kennisoverdracht door lesgeven enerzijds en informatieverschaffing door de bibliotheek anderzijds, wordt onhelder als gevolg van het gebruik van informatietechnologie in onderwijs. Steeds meer vermengt de dienstverlening van de bibliotheek zich met het onderwijsproces.

Dezelfde trend is er in het onderzoek. Kenmerkende fasen van het onderzoekproces zijn: het identificeren van bronnen, het uitwisselen van informatie met collega's, het interpreteren en analyseren van uitkomsten en het verspreiden van resultaten. (McClure e.a., p. 15). Ook hier verdwijnen de strikte grenzen tussen het primaire proces en informatieverschaffing. Een soortgelijke ontwikkeling valt te zien bij andere primaire processen die worden ondersteund door bibliotheken; denk bijvoorbeeld aan beleidsvorming of juridische advisering.

De toenemende verwevenheid tussen bibliotheekactiviteiten en de primaire processen die de bibliotheek ondersteunt impliceert dat de bibliotheek niet langer kan worden beschouwd als een vorm van overhead. In tegendeel, ze ontwikkelt zich tot een direct productieve kracht.

### **Het onderscheid tussen diverse traditionele bibliotheektaken vervaagt**

De vraag naar de relevantie van bepaalde informatie speelt ook een rol bij de selectie en de ordening van kennis. Selectie is het als relevant aanmerken van een bepaald document; het goed registreren ervan is een handeling die als ordening kan worden gezien. In feite vervaagt de grens tussen selecteren en ordenen. Een andere grens die vervaagt is die tussen acquisitie en beschikbaar stellen. Ze veronderstellen beide een adequate technologische infrastructuur.

### **Onzekerheid over het toekomstige aandeel van traditionele taken**

Binnen enkele jaren kan negentig procent van de informatie die nodig is voor een groot aantal wetenschappelijke vakgebieden via het beeldscherm op de werkplek worden geleverd. Er is dan geen dwingende noodzaak meer voor een afzonderlijke bibliotheekvestiging waar men traditionele documenten kan lezen of lenen. Het is niet onwaarschijnlijk dat nu bestaande locaties uiteindelijk samengevoegd zullen worden. In sommige wetenschappelijke vakgebieden zullen de afzonderlijke fysieke bibliotheeklocaties misschien uiteindelijk helemaal verdwijnen.

Verder zal de omvang van de catalogiseertaak waarschijnlijk aanzienlijk afnemen. Er zal minder papieren materiaal worden aangeschaft en het catalogiseren van elektronisch materiaal vraagt minder tijd, zeker als de benodigde gegevens door de auteur of de uitgever direct worden meegeleverd.

### **Toenemende complexiteit door technologische eisen**

Conservering zal in de toekomst worden gecompliceerd door de eisen die de technologie stelt: de fy-sieke opslag van elektronisch materiaal mag relatief eenvoudig lijken, het beschikbaar stellen ervan zal de bibliotheek op langere termijn steeds voor nieuwe problemen stellen. Tenslotte zal de voortschrijdende technologie ingrijpende gevolgen hebben voor informatiezoeksysteem: ze zullen naar alle waarschijnlijkheid op den duur volledig gestuurd worden met natuurlijke taal. Dat zal de traditionele ontsluitingsmethoden vervangen; het toekennen van trefwoorden zal dan tot het verleden behoren.

Kortom, de traditionele bibliotheektaken zullen als gevolg van de technologische ontwikkelingen in twee opzichten veranderen: enerzijds omdat ze niet meer uitsluitend op traditionele documenten van toepassing zijn, en anderzijds omdat de middelen waarmee ze worden uitgevoerd eveneens door de technologie beïnvloed worden.

### **Nieuwe taken voor de bibliotheek**

Door de implosie van de informatieketen is de positie van de bibliotheek in die keten niet meer vanzelf-sprekend. Doorslaggevend om haar positie te behouden is de meerwaarde die de bibliotheek aan de beschikbare informatie toevoegt, dat wil zeggen meerwaarde voor de primaire processen waaraan zij haar diensten verleent. Maar de bibliotheek heeft ook de mogelijkheid haar positie in de informatieketen te versterken. Hier volgen twee voorbeelden uit de praktijk van een universiteitsbibliotheek.

Het onderscheid tussen de informatievoorziening zoals die traditioneel door universiteitsbibliotheken wordt verzorgd en andere informatie vervaagt. In een universiteit maakt de wetenschappelijke informatie deel uit van een campus-wide informatiesysteem, dat naast de bibliotheekinformatie ook informatie bevat over de universitaire gemeenschap, het onderwijsproces, culturele evenementen etc. Vaak is het beheer van een dergelijk systeem ondergebracht bij de bibliotheek omdat het van wezenlijk belang is dat de wetenschappelijke informatie goed is ingebed in de overall informatiestructuur.

Een tweede mogelijke nieuwe taak is die van uitgever, bijvoorbeeld van elektronische wetenschappelijke tijdschriften. De belangrijkste rol van de uitgever in de traditionele informatieketen bestaat uit het verspreiden van informatie; daarnaast verzorgt hij de kwaliteitsbeoordeling. Maar wat is zijn meerwaarde als informatie grotendeels elektronisch wordt aangeboden? In het verleden was het verspreiden van informatie geen voor de hand liggende taak voor de bibliotheek. Er was marktgerichtheid voor nodig en bovendien was uitgeven een riskante onderneming, een type activiteit dat subsidiegevers plegen te mijden. Het verspreiden van digitale informatie is echter minder riskant. En wat betreft de kwaliteitsbeoordeling: die wordt meestal verzorgd door een speciaal daartoe aangewezen gezelschap van informatieproducenten en -consumenten. Wie preciezer kijkt, ziet dat de leden van dit gezelschap veelal onderzoekers zijn in dienst van de universiteit. Uiteindelijk blijkt de uitgever alleen de motor achter het proces van kwaliteitsbeoordeling, een rol die de universiteiten gemakkelijk zelf kunnen vervullen. (Savenije, 1997).

## **3. De nieuwe eisen aan bibliotheekpersoneel**

### **Belemmerende factoren**

Verandering wordt in bibliotheken gehinderd door verschillende factoren. De eerste is de geringe flexibiliteit van de bibliotheekorganisatie als geheel. Gewoonlijk groeperen bibliotheken hun taken vrij rigide in een aantal functiecategorieën, met strikt gedefinieerde

functie-eisen. Voorbeelden zijn de functiebeschrijvingen van een vakreferent of catalogiseerder. Een dergelijke rigide indeling bemoeilijkt de doorstroming van personeel.

In de tweede plaats: zodra er sprake is van verandering ontstaat er bij een groot deel van het bibliotheekpersoneel een bijna intuïtieve reserve. Natuurlijk hangt dat samen met de aard van veel bibliotheekwerk dat in het teken staat van bewaren en conserveren. Het gaat te ver daar een algehele weerstand tegen verandering aan toe te schrijven, maar de traditie van zorgvuldigheid en nauwgezetheid vormt wel degelijk een psychologische barrière die bij vernieuwing moet worden geslecht.

Tenslotte dringen vernieuwingen niet gemakkelijk door in de organisatie. Dit komt door de positie van de IT-afdelingen. Sinds de start van de bibliotheekautomatisering hebben veel bibliotheken een IT-afdeling met als hoofdtak het beheer van het bibliotheekstelsel. Meestal zijn zij degenen die, al dan niet op eigen initiatief, nieuwe technologieën testen op bruikbaarheid voor de bibliotheek. Zo wordt de IT-afdeling een centrum van vernieuwing. Dat kan leiden tot het ontstaan van een elektronische bibliotheek binnen of liever naast de bestaande organisatie, met alle nadelen die daarbij horen. Er ontstaan problemen als bestaande activiteiten afgewogen moeten worden tegen innovatieve activiteiten, omdat IT-medewerkers de neiging hebben nieuwe activiteiten aantrekkelijker te vinden dan routinematige werkzaamheden. Maar er is een groter gevaar. In de rest van de bibliotheek kan vijandig gereageerd gaan worden op elke vorm van vernieuwing, omdat men vernieuwing ziet als uitsluitend een zaak van IT-ers; en IT-ers staan nu eenmaal niet bekend om hun communicatieve vaardigheden.

Uiteraard staan de hierboven genoemde belemmeringen in schril contrast met de eisen die innovatie en verandering stellen aan bibliotheekpersoneel.

### **Flexibiliteit**

We hebben vastgesteld dat de grenzen tussen de traditionele bibliotheektaken vervagen en dat het onduidelijk is wat de omvang van de verschillende taken zal worden. Deze ontwikkeling vraagt een grote mate van flexibiliteit van bibliotheekmedewerkers. Men moet bereid zijn om andere activiteiten te verrichten dan waaraan men in de loop der tijd gewend is geraakt. Het kan ook nodig zijn dat men bereid is voortaan meerdere uiteenlopende activiteiten tegelijkertijd te verrichten. Sommige taken zullen mogelijk volledig verdwijnen, bepaalde bibliotheeklocaties zullen wellicht gesloten worden. Als de betrokken medewerkers in dienst kunnen blijven, gaan ze werken op andere locaties, waar ze mogelijk ander werk zullen krijgen. Dat vraagt om een grotere mobiliteit dan tot nu toe gebruikelijk is in de bibliotheek.

### **Klantgerichtheid**

De dienstverlening zal zich in toenemende mate richten op het leveren van wat gevraagd wordt; de traditionele nadruk op de eigen collectie zal verminderen. De bibliotheekmedewerker heeft een meer klantgerichte houding nodig en moet beschikken over voldoende kennis en ervaring om moeilijke vragen te analyseren zodat hij de klant het juiste advies kan geven. Er is een groeiende vraag naar informatiespecialisten die in staat zijn klanten te helpen bij het vinden van hun weg in de almaar groeiende hoeveelheid informatie. De ondersteuning moet gericht zijn op ondersteuning bij het zoekproces, niet op het inhoudelijk beantwoorden van de vraag. De enige manier waarop dat lukt, is als de informatiespecialist voortdurend wordt bijgeschoold over nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast is het nuttig om zijn didactische vaardigheden door scholing (verder) te ontwikkelen.

## **Disciplinaire kennis**

Het belang van sommige bibliotheektaken, bijvoorbeeld het verrijken van informatie, wordt groter. Niet alleen blijft de hoeveelheid informatie toenemen, informatie verouderd ook steeds sneller. Om de juiste ondersteuning te leveren moet de informatiespecialist zijn kennis van het vakgebied waarop hij werkzaam is, voortdurend op peil houden. Daarmee lijkt het noodzakelijk dat de toekomstige informatiespecialist wetenschappelijk geschoold is op het terrein waarop hij actief is. Het is de toekomstige taak van de wetenschappelijke en gespecialiseerde bibliotheken om een netwerk in te richten en te onderhouden dat bestaat uit dit type van informatiedeskundigen nieuwe stijl. Het is zeer wel denkbaar dat hiertoe wetenschappelijk medewerkers voor een deel van hun tijd door de bibliotheek worden ingehuurd.

## **IT-vaardigheden**

We maken dagelijks mee hoe innovatie doordringt in alle activiteiten van de bibliotheek. Daarom moeten alle bibliotheekmedewerkers in grote lijnen op de hoogte zijn van de relevante informatietechnologie. Iedere medewerker zou bereid moeten zijn om deel te nemen aan projecten die gericht zijn op innovatie. Omdat pilotprojecten soms mislukken, moet men bovendien bereid zijn mee te werken zonder bij voorbaat zeker te weten dat er een vervolg komt.

## **4. Het personeelsbeleid**

In de voorgaande paragrafen is aangegeven hoe ingrijpend het karakter is van de veranderingen die nodig zijn in de bibliotheek. Een goed personeelsbeleid is daarbij onmisbaar. In deze paragraaf bezien we welke instrumenten bruikbaar zijn om het personeelsbeleid concreet vorm te geven. Ze zijn gegroepeerd rond de volgende thema's:

- personeelsbeleid als prioriteit van de leiding van de bibliotheek
- een breed draagvlak voor vernieuwingen
- een toename van flexibiliteit en mobiliteit
- een omvangrijk scholingsbeleid

### **Personeelsbeleid als prioriteit van de leiding van de bibliotheek**

In veel bibliotheken maakt het personeelsbeleid geen deel uit van de taken van de directeur. Hierboven is aangegeven hoe belangrijk innovatie is voor de bibliotheek en hoe groot de gevolgen ervan zijn voor het personeel. Aandacht van de leiding voor het personeelsbeleid is daarom absoluut noodzakelijk. De directeur moet zelf het voortouw nemen, stimuleren en de benodigde randvoorwaarden scheppen. Het is nuttig als hij ondersteund wordt door een personeelsconsulent die speciaal voor de bibliotheek is aangesteld en affiniteit met en enige kennis van het veld bezit.

### **Een breed draagvlak voor vernieuwingen**

De bibliotheek dient te beschikken over een expliciete missie, geformuleerd in termen van concrete doelstellingen en gedragen door de gehele organisatie. Als dat niet het geval is, moet er onmiddellijk aan gewerkt worden. Dat mag geen top-down proces zijn: de leiding van de organisatie formuleert slechts de uitgangspunten voor de discussie en probeert zoveel mogelijk medewerkers erbij te betrekken. Innovatieve activiteiten behoren steeds duidelijk gerelateerd worden aan de missie en de doelstellingen van de bibliotheek. Ze moeten beschreven worden als een reeks van samenhangende en goed gespecificeerde projecten, waarin de tijdschema's, verantwoordelijkheden en budgetten net zo goed zijn uitgewerkt als

de beoogde uitkomsten. De mate waarin innovatieve activiteiten op deze wijze worden beschreven is een graadmeter voor het uiteindelijk succes. (Grygierczyk, 1996).

De reguliere activiteiten van de bibliotheek mogen door de innovatieve projecten niet in het gedrang komen; en andersom: de reguliere activiteiten mogen het innovatieproces niet hinderen. De ervaring heeft geleerd dat de verantwoordelijkheid voor het selecteren en omschrijven van innovatieve projecten, evenals het verwerven van fondsen, het beste kan liggen buiten de reguliere organisatie, bij een speciale projectleider voor innovatieve projecten, die rechtstreeks valt onder de directeur. Voor het uitvoeren van de projecten wordt bij voorkeur een beroep gedaan op regulier bibliotheekpersoneel. Als vooraf duidelijk is binnen welke afdeling het project past, moet de verantwoordelijkheid voor de uitvoering volledig in die afdeling worden ondergebracht. Als dat niet het geval is kan de uitvoering worden opgedragen aan de projectleider innovatieve projecten. Maar ook dan moet bij het afronden van het project helder worden aangegeven hoe de uitkomsten in de reguliere organisatie kunnen worden ondergebracht.

Het is de bedoeling dat de uitkomsten van de projecten doordringen in de gehele organisatie zodat alle medewerkers hun voordeel kunnen doen met de resultaten. Gebleken is dat regelmatig georganiseerde interne conferenties waaraan zoveel mogelijk medewerkers deelnemen, hiervoor heel geschikt zijn.

Tenslotte is het verstandig medewerkers niet alleen te informeren over de uitkomsten van de projecten, maar om ze ook regelmatig te informeren over lopende en toekomstige projecten. Dit om te zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers de gelegenheid krijgen deel te nemen aan de gedachtenvorming over innovatie. Bovendien wordt zo regelmatig over vernieuwing gesproken en dat kan bijdragen aan een klimaat waarin verandering niet alleen gezien wordt als een bedreiging of als een verplichting die van hogerhand wordt opgelegd. Bij voorkeur wordt gebruik gemaakt van de reguliere kanalen van interne communicatie: van werkoverleg en personeelsblad tot het intranet.

### **Een toename in flexibiliteit en mobiliteit**

De bestaande organisatie en de documenten waarin deze is vastgelegd, mogen niet langer als een blauwdruk voor de toekomst worden beschouwd. De uitkomsten van de innovatieve projecten vragen regelmatig om verandering van de organisatie: activiteiten veranderen of verdwijnen, nieuwe activiteiten komen erbij; ook de plaats van activiteiten in de organisatie kan veranderen. Daarom is het noodzakelijk dat bij de jaarlijkse begrotingsvoorbereiding zowel de omvang als de structuur van de organisatie zorgvuldig bekeken worden. Omdat dit traditioneel niet de gewoonte was, moeten alle betrokken afdelingen hiervan op de hoogte worden gesteld.

Functiebeschrijvingen moeten niet gedetailleerd zijn, hoewel dat tot nog toe in veel bibliotheken gebruikelijk is. Bredere omschrijvingen bieden de mogelijkheid tot accentverschuivingen zonder dat dat onmiddellijk rechtspositionele gevolgen heeft. Overigens is het wel gewenst deze ruimere functiebeschrijvingen aan te vullen met meer uitgebreide individuele taakstellingen van tijdelijke aard, zodat medewerkers duidelijk weten wat van hen verwacht wordt, en daarop ook beoordeeld kunnen worden.

Regelmatige functioneringsgesprekken met de medewerkers zijn noodzakelijk. Ze worden - bij voorkeur jaarlijks - gevoerd door de leidinggevende die daarbij bijzondere aandacht besteedt aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Welke ambities heeft hij en welke mogelijkheden ziet hij in de toekomst voor zichzelf? Is extra scholing gewenst of

noodzakelijk? Ook kan worden besproken of de medewerker geïnteresseerd is in deelname in innovatieve projecten. Het is zelfs mogelijk dat het functioneringsgesprek leidt tot outplacement. Als de medewerker bijzonder goed gepresteerd heeft, moet hij overeenkomstig worden beloond met bijvoorbeeld een gratificatie of een studiereis.

Het kan nuttig zijn om een meldpunt mobiliteit in te richten. Kleinere bibliotheken kunnen daarbij samenwerken met andere bibliotheken in de regio. Elke medewerker krijgt de gelegenheid bij het meldpunt zijn kwalificaties, ervaring en ambities te laten registreren. Wanneer er tijdelijke of structurele vacatures ontstaan, kan via het meldpunt een geschikte kandidaat worden gevonden. Bovendien geeft zo'n uitgebreid en actueel registratiesysteem de mogelijkheid tot tijdelijke of structurele banenruil. Medewerkers die een andere functie ambiëren, maar waarvan niet bekend is of ze daarvoor geschikt zijn, kunnen een assessment krijgen. Zij kunnen ook voor kortere of langere tijd in de nieuwe functie gedetacheerd worden, waardoor een goed beeld ontstaat van hun geschiktheid. Overigens is het noodzakelijk om gelijktijdig helder vast te leggen hoe gehandeld wordt bij vacatures. Daarbij speelt bijvoorbeeld een rol dat wie met ontslag bedreigd wordt met voorrang recht heeft op vrijkomende functies.

Omdat het aantal gevallen waarin twee medewerkers direct van functie kunnen ruilen in de praktijk beperkt is, is het nuttig te beschikken over een bestand aan tijdelijk personeel. Dat vergroot de mogelijkheden tot mobiliteit bij het personeel met een vast dienstverband.

De bereidheid van medewerkers om deel te nemen aan mobiliteit, hangt mede af van de sfeer en werkomstandigheden in de diverse afdelingen. Het mobiliteits-beleid kan daarom een reden zijn om meer energie te steken in het creëren van goede werk-omstandigheden in de organisatie als geheel.

### **Een omvangrijk scholingsbeleid**

De veranderingen in de bibliotheek vragen om een samenhangend scholingsbeleid. Daarin zijn de volgende categorieën te onderscheiden:

- scholing ten behoeve van ontbrekende deskundigheid in de organisatie
- scholing ten behoeve van ontbrekende deskundigheid bij individuele medewerkers
- scholing ten behoeve van een individueel loopbaanbeleid

De veranderingen in de bibliotheek vragen om een behoorlijk budget voor opleidingen. Vrijwel iedere medewerker zal vertrouwd moeten worden met de mogelijkheden van de informatietechnologie. Het kan daarbij handig zijn een opleidingsprogramma te maken in samenwerking met andere bibliotheken. Goede apparatuur voor elke medewerker is uiteraard een noodzakelijke voorwaarde.

Het verdient ook aanbeveling het gebruik van informatietechnologie in algemene zin door de medewerkers te stimuleren. Op de werkplek kan dit bijvoorbeeld door het opzetten van een intranet voor in-terne communicatie. Maar ook pc-privé projecten of het - tijdelijk - subsidiëren van internetaansluitingen thuis kunnen hieraan een bijdrage leveren.

### **5. Conclusie**

In de voorgaande paragrafen hebben we beschreven hoe bibliotheken hun personeelsbeleid zodanig kunnen inrichten dat ze kunnen inspelen op de grote veranderingen waarmee ze geconfronteerd worden. Vernieuwing van de bibliotheek zonder een adequaat

personeelsbeleid is niet mogelijk. We hebben een aantal instrumenten van personeelsbeleid besproken. Al deze instrumenten vragen een behoorlijke inspanning van het bibliotheekpersoneel en daarnaast een forse financiële investering. Directe en volledige inzet van de leiding blijkt daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

### **Literatuur**

Grygierczyk, N (1996). Utrecht Electronic Library: Planning an ambitious innovation. The Journal of Academic Librarianship. January 1996.

McClure, Ch.R.; Moen, W.E.; Ryan, J. (1994). Libraries and the Internet; NREN: Perspectives, Issues and Challenges. Westport, London.

Savenije, J.S.M. (1995). De onbegrensde bibliotheek (The boundless library, in The infinite library, lectures held at the conference "The Electronic Library Utrecht".) Utrecht University Library.

Savenije, J.S.M. (1997). New competitors for the publishers : the cobbler and his last. Electronic Library, december 1997.

### **Personalia**

drs. J.S.M. Savenije (1947) is bibliothecaris van de Universiteit Utrecht en bestuurslid van de afdeling wetenschappelijke bibliotheken van de NVB

drs. A.L.M. van Noord (1955) is hoofd bedrijfsvoering van de Universiteitbibliotheek Utrecht