

**ABD
BVD**

ASSOCIATION BELGE
DE DOCUMENTATION

BELGISCHE VERENIGING
VOOR DOCUMENTATIE

Bladen voor **DOCUMENTATIE** Cahiers de la **DOCUMENTATION**

Trimestriel | Driemaandelijks **Juin | Juni**



EchosDoc :

Quand des professionnels
de l'information informant les
professionnels de l'information

Enquête tewerkstelling en competenties (1^{ste} deel):

Profiel van de tewerkstelling in
bibliotheeken, archieven en
documentatiecentra

Enquête tewerkstelling en competenties (2^{de} deel):

Competentiemanagement in
bibliotheeken, archieven en
documentatiecentra

Knowledge management in advocatenkantoren:

Huidige stand van zaken

Les aléas de la conservation en bibliothèques :

Prévenir et guérir

**ABD
BVD**

ASSOCIATION BELGE
DE DOCUMENTATION
BELGISCHE VERENIGING
VOOR DOCUMENTATIE

Bladen voor **DOCUMENTATIE**
Cahiers de la **DOCUMENTATION**

Ont participé à ce numéro
Werkten mee aan dit nummer

Christopher Boon
Éric Geerkens
Jacques Henrard
Paul Heyvaert
Stefaan Jacobs
Simone Jérôme
Évelyne Luctkens
Philippe Mottet
Denis Renard
Marc Van den Bergh
Dominique Vanpée
Éric Vanzieleghem
Natacha Wallez

Rédacteur en chef
Hoofdredacteur

Guy Delsaut

Mise en page
Opmaak

Véronique Monnier

Conception de la couverture
Coverontwerp

Image Plus

Impression

Druk

Ciaco

Pour tout renseignement sur les *Cahiers de la documentation*
ou pour soumettre un article :

Voor alle inlichtingen over de *Bladen voor documentatie*
of om een artikel voor te stellen:

cahiers-bladen@abd-bvd.net

Sommaire Inhoudstafel

63^{ème} année - 2009 - n° 2

63ste jaargang - 2009 - nr 2

▪ Éditorial - Woord vooraf	3
▪ <i>Echosdoc</i> Quand des professionnels de l'information informent les professionnels de l'information Interview de Philippe Laurent Interview réalisée par Guy Delsaut	5
▪ Enquête tewerkstelling en competenties (deel 1) Profiel van de tewerkstelling in bibliotheken, archieven en documentatiecentra Geert Puype en Veerle Kerstens	8
▪ Enquête tewerkstelling en competenties (deel 2) Competentiemanagement in bibliotheken, archieven en documentatiecentra Veerle Kerstens	16
▪ Knowledge management in advocatenkantoren Huidige stand van zaken Jessy Scheldeman	26
▪ Les aléas de la conservation en bibliothèques Prévenir et guérir Compte rendu de Marylène Poelaert	36
▪ Notes de lecture – Boekbesprekingen	41
▪ Nouvelles parutions – Nieuwe publicaties	42
▪ Regards sur la presse – Een blik op de pers	43

Comme vous le découvrirez en consultant le sommaire, ce nouveau numéro des *Cahiers de la documentation* est linguistiquement plus ou moins équilibré : trois articles en néerlandais, deux en français. C'est l'occasion de rappeler que l'ABD-BVD est une association nationale où se côtoient tant des Wallons que des Flamands ou des Bruxellois sans que cela n'ait jamais posé de problème communautaire. Ce caractère national n'est pourtant pas une solution de facilité : il faut traduire nos textes officiels, faire attention de ne pas favoriser une langue plutôt que l'autre et cela signifie aussi de se priver des subsides octroyées par les Communautés. Nous en tirons une certaine fierté et, finalement, par nature, nos métiers n'ont-ils pas vocation à dépasser les barrières linguistiques ?

Au niveau des *Cahiers*, nous nous efforçons donc de publier des numéros comprenant au moins un article dans chaque langue. Ce n'est malheureusement pas toujours possible. Cela dépend beaucoup de la disponibilité des auteurs que nous contactons. C'est la raison pour laquelle, le numéro précédent ne comportait aucun article en néerlandais. Nous nous en excusons.

Pour autant, nous restons dans une Belgique fédérale et nous pouvons aisément faire l'écho d'initiatives d'une communauté ou de l'autre. Le présent numéro s'ouvre d'ailleurs sur une initiative francophone, le portail de veille professionnelle, *EchosDoc*. Philippe Laurent, son initiateur et aussi ancien président de l'ABD-BVD, répond à nos questions.

Même si notre association a participé au projet, les deux articles suivants sont surtout le résultat d'une collaboration entre différentes associations flamandes qui ont mené une vaste enquête sur les compétences et dont ils nous livrent les résultats dans ces pages. Nous remercions d'ailleurs nos amis de la VVBAD d'avoir autorisé la reproduction de ces articles déjà publiés dans le *Bibliotheek- en Archiefgids*.

Beaucoup plus international, Jessy Scheldeman nous emmène dans les coulisses des cabinets d'avocats et nous expose l'implémentation du

U hoeft slechts een snelle blik op de inhoud van dit nummer van *Bladen voor Documentatie* te werpen: dit nieuwe nummer is min of meer in evenwicht, drie Nederlandstalige artikels en twee Franstalige. Meteen een gelegenheid om het u nog een keertje duidelijk te maken: ABD-BVD is een nationale vereniging waar Walen, Vlamingen en Brusselaars thuishoren zonder dat dit ooit maar tot enig taalprobleem heeft geleid. Niet dat dit een gemakkelijke opgave is: onze officiële stukken dienen in de beide voornaamste landstalen beschikbaar te zijn, we dienen er zoveel mogelijk op te letten dat we een of andere taalgroep niet bevoordelen... Het multicommu-nautair karakter van onze vereniging betekent meteen ook dat we geen recht hebben op welke vorm van officiële subsidie ook. Een reden om fier te zijn. En dan vooral, dient onze beroeps-groep van nature uit niet boven om het even welke taalbarrière te staan?

Op niveau van *Bladen voor Documentatie* doen we steeds de nodige inspanningen om in elk nummer minstens een artikel van de andere landstaal te publiceren. Spijtig genoeg slagen we hier niet steeds in. Veel hangt af van de tijd die we hebben om auteurs te benaderen en de reactie die we ontvangen. Dit is de spijtige reden waarom ons vorige nummer geen Nederlands-talig artikel bevatte en we wensen ons daarvoor uitdrukkelijk te verontschuldigen.

We bevinden ons in een federaal België waarbij onze vereniging ideaal geplaatst is om initiatieven binnen de verschillende gemeenschappen te belichten. Het huidige nummer geeft eerst aandacht aan een project binnen de Franse Gemeenschap i.c. *EchoDoc* een portaal dat de nodige professionele attendering verzorgt en de promotor en vroegere ABD-BVD-voorzitter Philippe Laurent beantwoordt onze vragen.

Ook al werkte onze vereniging actief mee aan het initiatief, de twee daarop artikelen zijn vooral het resultaat van een samenwerking van Vlaamse verenigingen die een door ons ondersteunde rondvraag organiseerden naar de beroepscompetenties binnen onze sector. We danken trouwens VVBAD om ons autorisatie te geven om deze in *Bibliotheek- en Archiefgids* gepu-

knowledge management dans les milieux juridiques.

Enfin, le feu, l'eau ou les champignons ne connaissent aucune frontière, même linguistique, et quand le Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française (CIUF) organise une conférence sur les aléas de la conservation en bibliothèque, il invite tout naturellement l'Université de Gand, entre autres. Marylène Poelaert nous en fait le compte rendu.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et un excellent été.

bliceerde artikels te mogen reproduceren.

Een meer internationaal getint artikel dan waarin Jessy Scheldeman ons begeleidt achter de schermen van advocatenkantoren en ons inleidt in de implementatie van knowledge management in juridische milieu.

Tenslotte een geschikte afsluiter: water, vuur en schimmels (geen paarden maar zwammen) kennen geen (taal)grenzen en wanneer de Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française (CIUF) een conferentie organiseert over de conservatieproblematiek in de bibliotheekwereld nodigt hij vanzelfsprekend de Universiteit Gent uit. Marylène Poelaert doet het verslag.

We wensen u een schitterende vakantie toe en leveren meteen passende lectuur.

Quand des professionnels de l'information informent les professionnels de l'information

Interview de Philippe Laurent

Coordinateur, *EchosDoc*

Interview réalisée par Guy Delsaut

▪ *EchosDoc*, portail de veille destiné aux professionnels de l'I. & D., a vu le jour en 2005. Sa fréquentation n'a cessé de croître d'année en année depuis cette date, en faisant l'un des sites incontournables sur le sujet. Fruit de la surveillance d'une centaine de flux RSS et de plus de 150 sites, il propose une moyenne de quatre brèves par semaine couvrant de nombreux domaines de notre profession. Outre le portail proprement dit, l'utilisateur peut lire ces nouvelles en s'abonnant au flux RSS ou au bulletin mensuel. L'interview de son initiateur, Philippe Laurent, nous éclaire sur différents aspects du portail.

▪ *EchosDoc*, het bewakingsportaal voor de professionelen uit de I&D-gemeenschap zag het licht in 2005. Zijn frequentie nam sinds dan enkel toe van jaar tot jaar waardoor de site met betrekking tot het onderwerp een absolute aanrader werd – één van de "incontournables". Dit product van het scannen van een honderdtal RSS-stromen en meer dan 150 webstekken stelt gemiddeld per week een viertal korte berichten voor uit de talrijke domeinen van ons beroep. Naast de zuivere portal kan de gebruiker tevens zijn/haar nieuwtjes lezen door zich te abonneren op de RSS-stroom of op het maandblad. Het interview met zijn gangmaker, Philippe Laurent, geeft ons opheldering over verschillende aspecten van de portal.

Qui ne connaît pas encore *EchosDoc*¹, le portail de veille des spécialistes en information et documentation ? Son responsable, Philippe Laurent, a accepté de répondre à nos questions et nous présente son site que nous vous invitons à visiter régulièrement.

▪ Tout d'abord, pourriez-vous définir, ce qu'est *EchosDoc* ?

EchosDoc est un portail de veille professionnelle. Il propose, sous forme de courtes notices (des "brèves") de suivre l'actualité du monde de l'information et de la documentation. Cette initiative est née au sein d'un organisme sans but lucratif, le Centre interuniversitaire de documentation et d'information en sciences sociales.

▪ Comment ce site est-il né ?

Du constat que les cordonniers sont souvent les moins bien chaussés ! En effet, il nous a semblé (en 2005) qu'un tel outil de veille n'existait pas dans notre profession.

▪ À qui s'adresse-t-il ?

À l'ensemble des professionnels de l'information et de la documentation francophones, qu'ils soient bibliothécaires, documentalistes, archivistes, veilleurs, enseignants, consultants,...

▪ Quand vous dites "francophones", voulez-vous dire qu'il s'adresse aux Belges francophones ou à tous ceux qui parlent français dans le Monde ?

Le portail est bien sûr ouvert à tous. Mais le recours à la langue française et nos priorités de veille le destine prioritairement aux professionnels francophones du monde entier.

▪ Quelle est la fréquence de mise à jour du site ?

Selon les nécessités de l'actualité. Depuis son lancement en octobre 2005, nous avons publié près de 750 notices, soit, en moyenne, plus de 4 par semaine.

▪ Vous avez probablement des statistiques d'utilisation, pourriez-vous nous donner quelques chiffres ?

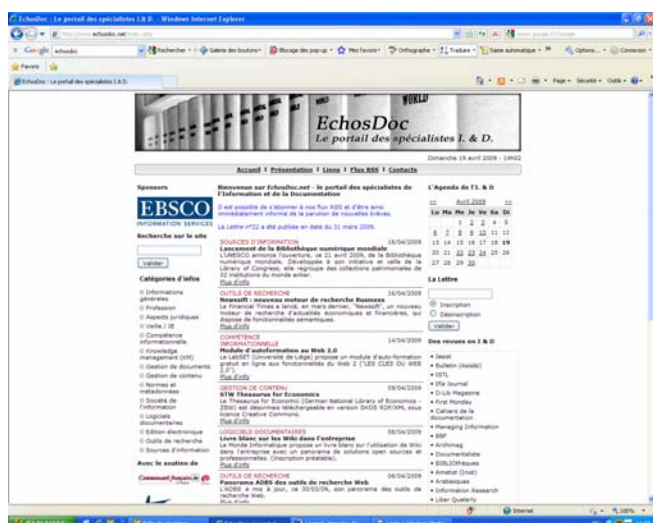


Fig. 1 : Page d'accueil d'EchosDoc.

En fait plus de la moitié de ses visiteurs proviennent de France, 20 % de Belgique, 15 % du Canada, le reste se répartit entre plus de quarante pays. Sa croissance est régulière, plus de 20 % par an depuis son lancement.

■ **Techniquement, à l'aide de quel logiciel est-il géré ?**

Il a fait l'objet d'une programmation spécifique, utilisant PHP et SQL.

■ **Comment sélectionnez-vous les sujets ?**

C'est l'aspect le plus délicat. Nous privilégions une dimension "généraliste", soit des informations susceptibles d'intéresser le plus grand nombre des professionnels, au détriment d'autres, plus pointues, qui s'adresseraient seulement à une partie de la profession dont nous supposons qu'elle dispose de canaux d'information spécifiques. De même, nous ne relayons pas des informations s'adressant exclusivement à des membres d'une association ou des informations commerciales.

■ **Avez-vous une politique de rédaction de vos brèves ?**

Les brèves sont rédigées de façon laconique, reprenant l'essentiel de l'information et comportant un lien vers le site concerné. Nous souhaitons principalement alerter, sans porter de jugement de valeur (excepté, bien sûr, le fait que nous avons jugé utile de la mentionner !). Il existe de nombreux blogs qui remplissent parfaitement ce rôle de commentaire.

■ **Ça demande une surveillance d'un grand nombre de sources. Comment faites-vous ?**

Nous sommes abonnés à une centaine de flux RSS, réunis dans un "univers" Netvibes. Nous surveillons également plus de 150 sites par un logiciel de veille. Et profitons aussi de l'effet de sérendipité que suscitent les informations recueillies.

■ **Avez-vous une idée des sujets les plus lus ?**

Non, malheureusement nos statistiques de consultation ne nous permettent pas de le savoir.

■ **Les liens "plus d'infos" sont des liens profonds vers d'autres sites, il y a donc un risque que les pages disparaissent rapidement.**

Cette situation est bien réelle, environ 10 % des liens sont rompus. Mais souvent suite à

l'obsolescence de l'information. Nous conservons cependant ces brèves afin de maintenir la trace de cette information et d'assurer ainsi une "mémoire" de notre profession.

■ **Avez-vous beaucoup d'interaction avec les lecteurs ? Vous envoient-ils des sujets qui n'auraient pas encore été couverts ?**

Oui. Nous recevons régulièrement des demandes ou des suggestions, c'est ainsi, par exemple, que nous avons été amenés à proposer des flux RSS, ce que nous n'avions pas envisagé initialement. Des représentants d'organismes nous contactent aussi afin de nous demander de répercuter leur actualité. Ainsi que des prestataires de services mais, comme mentionné, nous ne souhaitons pas répondre à la demande de ces derniers.

■ **Un bulletin mensuel est également disponible depuis deux ans. Pourquoi l'avoir créé ?**

Il répondait en effet à de nombreuses demandes de nos utilisateurs. Sa périodicité est mensuelle mais, de nouveau, suite à des sollicitations répétées, nous envisageons d'augmenter sa fré-

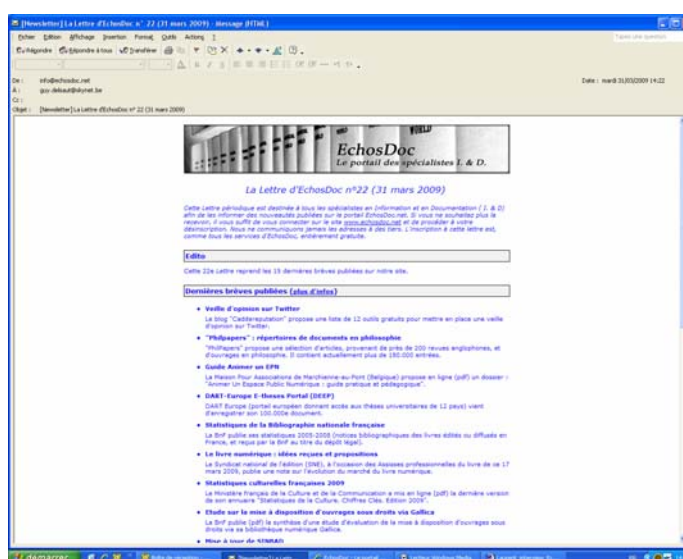


Fig. 2 : La Lettre d'EchosDoc.

quence de parution. Son taux de désinscription est particulièrement faible (moins de 1 %) ce qui confirme son intérêt auprès de nos utilisateurs.

■ **Mais ne fait-il pas double emploi ?**

Oui et non. Son intérêt peut se révéler faible pour les lecteurs qui consultent régulièrement notre site ainsi que, tout particulièrement, pour ceux qui sont abonnés à nos flux RSS. Mais de (très) nombreux lecteurs font en permanence face à des pressions professionnelles intenses et apprécient un outil de "rappel". De plus, il constitue un moyen de communication avec nos lecteurs

qui nous permet de les informer, par exemple sur des modifications apportées au site.

■ **Ce bulletin reprend-il l'ensemble des brèves publiées depuis le numéro précédent ?**

Actuellement non. Il propose seulement les 15 dernières brèves sur la vingtaine publiées en moyenne chaque mois. Mais comme nous prévoyons une périodicité bimensuelle prochainement, sa couverture deviendrait exhaustive de ce point de vue.

■ **Revenons au site, comment ont été déterminées les différentes catégories ?**

Nous avons procédé en suivant les procédures habituelles de professionnels de l'I. & D., en combinant approches inductive et déductive. En pratique, nous avons d'abord comparé divers vocabulaires et listes contrôlés en I. & D. puis nous avons procédé à une période de test pendant la période précédant l'ouverture du site (de mai à septembre 2005) à la fois pour affiner notre politique de sélection des informations, pour préciser notre politique rédactionnelle et pour établir notre liste de catégories.

■ **On n'y voit pas de catégorie "Web 2.0" dont tout le monde parle...**

En effet, les informations concernant ce thème sont réparties dans diverses catégories. Il serait peut-être judicieux de lui attribuer une entrée propre.

■ **Vous présentez également un agenda des événements, comment est-il alimenté ?**

Son alimentation provient, d'une part, de notre activité générale de veille et, d'autre part, d'informations transmises par des institutions, associations ou organismes qui nous signalent leurs activités. Comme pour les brèves, notre problème principal consiste dans leur sélection. Nous retenons essentiellement des événements susceptibles d'intéresser la majorité de nos lecteurs, en excluant, par exemple des réunions réservées à des membres d'associations.

■ **Le site présente également un important répertoire de sites. Comment ont-ils été sélectionnés ?**

Au départ nous disposions d'un répertoire de liens constitué comme support pédagogique à des cours en documentation et en bibliothéconomie. Il est régulièrement enrichi en fonction de notre activité de veille. Avec une priorité pour des sites "ressources" proposant eux-mêmes des listes de liens sélectionnés, et, bien sur, orientés en I. & D.

■ **Quelles sont vos relations avec vos sponsors ?**

Leur apport financier est essentiel au fonctionnement de notre projet et, en même temps, nous apporte une forme de reconnaissance à laquelle nous sommes sensibles. Mais nous limitons le recours au sponsoring strictement à nos besoins afin de maintenir l'esprit initial "non lucratif" de ce projet. De plus nos accords de partenariat ne prévoient aucun "traitement de faveur" pour nos sponsors (comme il est aisé de le vérifier) ni d'accès à notre liste d'adresses.

■ **Enfin, peut-on savoir quels sont vos projets pour le site ?**

Notre premier objectif est de poursuivre notre activité et de ne pas apporter une pierre tombale supplémentaire au cimetière des sites Internet dont le destin s'est achevé. La meilleure façon d'y arriver est certainement de faire preuve de créativité et d'adaptation aux besoins des professionnels auxquels nous nous adressons et, donc, de répondre à leurs demandes spécifiques. Nous aimerions aussi revoir le design de notre site fort (trop ?) austère et l'enrichir de nouvelles rubriques.

Philippe Laurent

*Centre de Documentation et
d'Information interuniversitaire en
Sciences sociales
Avenue Jeanne 44
1050 Bruxelles
Place Montesquieu 1
1348 Louvain-la-Neuve
info@echosdoc.net*

Mars 2009

Note

¹ <<http://www.echosdoc.net>> (consulté le 19 mars 2009).

ENQUÊTE TEWERKSTELLING EN COMPETENTIES (deel 1)

Profiel van de tewerkstelling in bibliotheken, archieven en documentatiecentra

Geert PUYPE

Bibliothecaris, Openbare Bibliotheek Menen

Veerle KERSTENS

Voorzitter, Werkgroep Competenties, een samenwerking van ABD-BVD, Locus, VOWB en VVBAD

Dit artikel verscheen in *Bibliotheek- en Archiefgids*, Vol. 85, nr.2. VVBAD verleende ons toelating tot reproductie.

Cet article a déjà été publié dans *Bibliotheek- en Archiefgids*, Vol 85, n°2 (2009). Il est reproduit avec l'aimable autorisation de la VVBAD.

■ In maart 2008 organiseerde de Werkgroep Competenties, een samenwerking van de Belgische Vereniging voor Documentatie (ABD-BVD), Lokaal-Cultuur-Steunpunt (Locus), Vlaams Overleg Wetenschappelijke Bibliotheken (VOWB) en Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, Archief en Documentatiewezenen (VVBAD), een enquête bij (personeels)verantwoordelijken van bibliotheek-, archief- en documentatiediensten. Die moest inzicht geven in de evolutie van de tewerkstelling en de personeelsbehoeften en nagaan in hoeverre de sector bekend is en al werkt met competentie management. Dit artikel gaat op zoek naar het profiel van de tewerkstelling in de BAD-sector. In een tweede artikel wordt nader ingegaan op competentie management in de sector.

■ En mars 2008, le groupe de travail "Compétences", issu de la collaboration entre l'Association belge de Documentation, le Lokaal-Cultuur-Steunpunt (Locus), la Vlaams Overleg Wetenschappelijke Bibliotheken (VOWB) et de la Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, Archief en Documentatiewezenen (VVBAD) a organisé une enquête auprès des responsables de bibliothèques, d'archives et de services de documentation. Celle-ci devait permettre de comprendre l'évolution des fonctions et des besoins en personnel et d'apprécier de quelle manière le secteur connaît et intègre déjà la gestion des compétences. Cet article traite des profils de fonctions dans le secteur des bibliothèques, archives et services de documentation. Dans un deuxième article, on approfondit la gestion des compétences dans le secteur.

De genoemde Werkgroep Competenties nam de PASO-enquête als vertrekpunt. Panel Survey of Organisations in Flanders is een groot-schalige enquête die in 2002 en 2003 uitgevoerd werd bij organisaties in alle sectoren van de Vlaamse economie. De bevraging in 2003 richtte zich vooral op het personeelsmanagement en vormde de inspiratiebron voor de enquête van maart 2008.

Antwoorden

Er werden 913 enquêtes via e-mail verstuurd naar BAD-diensten uit de *Vlabi-doc*, aangevuld met adressen van Vlaams Overlegorgaan inzake Wetenschappelijk Bibliotheekwerk (VOWB) en Belgische Vereniging voor Documentatie (ABD-BVD). We kregen 203 bruikbare antwoorden. Ongeveer de helft kwam uit de sector van de openbare biblio-

theken. Het aantal antwoorden uit de andere categorieën was veel lager, in die mate zelfs dat we ons verplicht zagen om enkele groepen die in de vragenlijst als aparte categorie vermeld stonden, samen te voegen. Uiteindelijk kwamen we tot de volgende categorieën (zie tabel 1).

Van de openbare bibliotheken heeft bijna een derde van de bevroegden geantwoord: een voldoende respons om de gegevens voor deze deel-sector als representatief te beschouwen. Voor de bibliotheken van het hoger onderwijs kregen we antwoorden uit ongeveer de helft van de 22 instellingen, ook hier kunnen we spreken van een

Tab. 1: Aantal antwoorden uit de verschillende categorieën.

	aantal antwoorden	percentage
Bedrijfsarchieven	5	2,5
Privaatrechtelijke archieven	5	2,5
Publiekrechtelijke archieven	13	6,4
Bedrijfsbibliotheken	7	3,4
Documentatiecentra	27	13,3
Erfgoed- en museumbibliotheken	16	7,9
Bibliotheken hoger onderwijs	20	9,9
Openbare bibliotheken	100	49,3
Overheidsbibliotheken	10	4,9
Totaal	203	100

goede respons (in het geval van een gedecentraliseerd personeelsbeleid werd gevraagd de enquête te laten invullen op het niveau van de su-
beenheid).

Omdat zelfs na samenvoeging verschillende categorieën maar uit enkele respondenten bestaan en het dan ook zeer moeilijk is om relevante besluiten te trekken, worden vooral globale cijfers weergegeven. Cijfers van afzonderlijke categorieën worden alleen vermeld als ze sterk afwijken van deze globale cijfers, en dan moet men wel de beperkte absolute getallen in het achterhoofd houden.

61% van alle diensten zegt 5 of minder voltijds equivalente personeelsleden (VTE's) in dienst te hebben, in 7% zijn er meer dan 25 VTE's. 19 diensten (9,4%), vooral documentatiecentra, hebben niet één voltijds personeelslid.

168 diensten geven aan deel uit te maken van een grotere organisatie of "moederinstelling", zoals een bedrijf, onderwijsinstelling, overheidsdienst of gemeente. In feite zijn het er meer, want enkele diensten hebben geantwoord zelfstandig te zijn terwijl hun type dienst per definitie een onderdeel is van een grotere organisatie. Houden we hiermee rekening, dan tellen we minstens 192 diensten die onderdeel zijn van een organisatie. 93 BAD-diensten vermelden een moederinstelling met meer dan 100 personeelsleden.

Omvang en evolutie van de tewerkstelling

De totale omvang van de tewerkstelling in de hele Bibliotheek-Archief-Documentatie (BAD) in Vlaanderen is ons niet bekend. Alleen voor de openbare bibliotheken werden wat gegevens gepubliceerd in het *Jaarboek 2005/06* van het Agentschap Sociaal-cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. In 2005 werkten er in de Vlaamse openbare bibliotheken 4115 personen (2718,25 VTE).

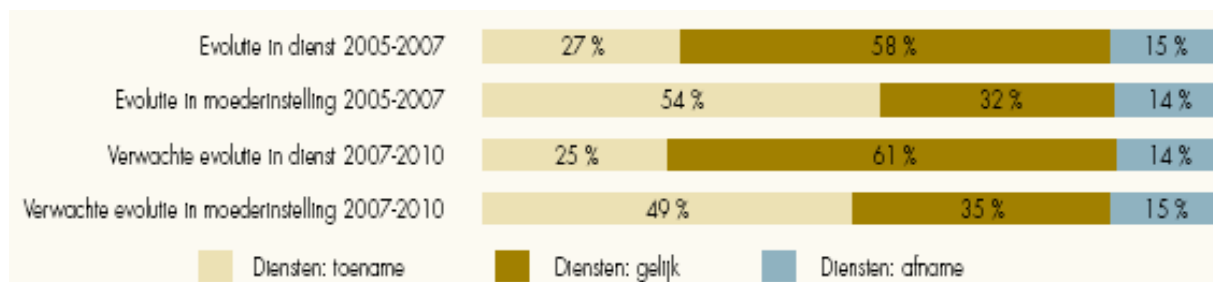
Voor het hoger onderwijs bestaan er geen exacte cijfers maar de bibliotheken van het hoger onderwijs stellen naar onze schatting tussen de 500 en 600 VTE's tewerk¹.

Breiden informatiediensten hun personeelskader uit of is het tegendeel waar? Verschillende ontwikkelingen wijzen in de richting van een personeelsinkrimping. De voortschrijdende automatisering met bijvoorbeeld zelfuitleenbalies, centralisatie van backofficetaken zoals catalografie, samensmelting van serviceposten, het zijn allemaal evoluties die maken dat de dienst het met minder medewerkers kan doen. Anderzijds komen er verschillende nieuwe taken en opdrachten bij. Vullen die de vrijgekomen tijd in of vragen ze meer personele inzet? Wat is de balans?

We vroegen naar de evolutie van het aantal personeelsleden, in de eigen dienst en in de moederinstelling, de voorbije twee jaar. In ongeveer 27% van de BAD-diensten was het aantal personeelsleden eind 2007 hoger dan in 2005, in 58% bleef het gelijk. De helft van de 12 publiekrechtelijke archieven die antwoordden op deze vraag, zag zijn personeelsbezetting stijgen. Hoewel het kleine aantal antwoorden niet echt conclusies mogelijk maakt, toch is de toename opmerkelijk. Ze zou verband kunnen houden met algemene tendensen zoals de versterkte aandacht voor erfgoed en het groeiende belang van document-beheer in organisaties. Als meer concrete factor melden archivariissen ook de positieve impact van financiële stimulansen door enkele provincies.

Voorts kende ongeveer een derde van de onderwijsbibliotheken en van de openbare bibliotheken een groei. Voor de onderwijsbibliotheken is de stijging van het aantal gebruikers in deze periode (zowel studenten als personeel) hier wellicht niet vreemd aan. Anderzijds meldden 4 van de 20 onderwijsbibliotheken een verlies van jobs. Voor de openbare bibliotheken betekent de toename de voortzetting van een stijgende trend sinds 2000. Dat blijkt uit het vermelde jaarboek: over de periode 2000-2005 steeg het aantal tewerkgestelde personeelsleden met 2,93%, terwijl het aantal VTE's met 11,65% toenam.

Voor de nabije toekomst verwachten de respondenten een soortgelijke evolutie. 25% verwacht een stijging van het aantal personeelsleden tegen 2010, slechts 14% een daling (zie grafiek 1). De evolutie van de tewerkstelling in de onder-



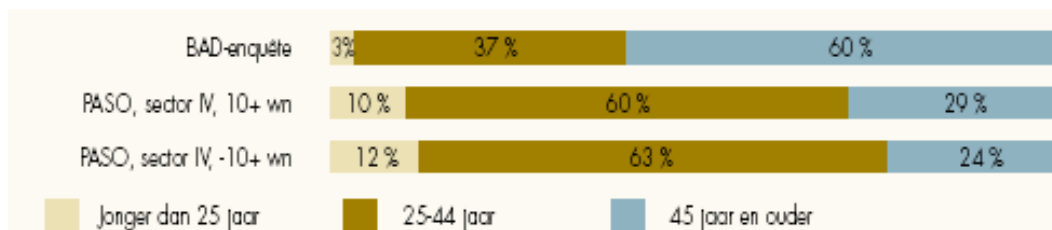
Grafiek 1: Aantal personeelsleden: recente evolutie en verwachtingen.

vraagde diensten ziet er misschien niet zo slecht uit, toch houdt ze geen gelijke tred met de evolutie in de moederinstellingen, waar ruim de helft een stijging van het personeelsbestand noteerde tussen 2005 en 2007; de meeste respondenten denken dat deze trend zich de komende twee jaren zal voortzetten.

De man-vrouwverhouding werd niet bevraagd in de enquête. Voor de OB-sector zijn er wel de gegevens van het *Jaarboek 2005/06* van het Agentschap Sociaal-cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen. De cijfers bewijzen ten overvloede, voor wie er nog aan mocht twijfelen, dat de OB-sector een vrouwelijke sector is: 22% van de personeelsleden zijn mannen, 78% zijn vrouwen. Ook de inschrijvingen in de bibliotheekopleidingen wijzen in die richting: in het schooljaar 2007-2008 waren twee derde van de studenten in de initiatieopleiding en in het graduaat vrouwen. Wel vermindert het vrouwelijke overwicht in de initiatieopleiding stelselmatig; in 2002-2003 waren er nog 73% vrouwen. Enkel in de universitaire opleiding IBW is er sprake van een evenwicht (51% vrouwen)².

Leeftijd van het personeel

De sector telt veel oudere personeelsleden. 60% is ouder dan 45 jaar. Behalve bij de publiekrechtelijke archieven, met 30%, is in alle subsectoren meer dan de helft van het personeel ouder dan 45 jaar. De veroudering is het meest uitgesproken bij bibliotheken en archieven in bedrijven, overheidsbibliotheken en openbare bibliotheken. Amper 3% is jonger dan 25 jaar (in de publiek- en privaatrechtelijke archieven 10%). Als we kijken naar de omvang van de diensten, zien we bij kleine en grote diensten hetzelfde fenomeen van veroudering, maar bij de grotere instellingen meer uitgesproken. Ook al dateert het PASO-onderzoek van enkele jaren geleden, dan nog kunnen we duidelijk stellen dat in vergelijking met deze gegevens, het personeel in de BAD-sector oud is (zie grafiek 2)³.



Grafiek 2: Verdeling werknemers volgens leeftijdscategorie.

De vergrijzing in de bibliotheeksector is niet uniek voor Vlaanderen. Het leidt in verschillende landen tot bezorgdheid, omdat men vreest dat de instroom van jonge professionals de verwachte

grote uitstroom in de eerste helft van de 21^{ste} eeuw niet zal kunnen opvangen. Een grootschalige studie over de tewerkstelling in Canadese bibliotheken stelde vast dat in 2003 65% van alle werknemers 45 jaar of ouder was. De vergrijzing was het meest uitgesproken in academische bibliotheken, waar meer dan een vierde van de bibliothecarissen 55 of ouder was⁴. De situatie is niet veel anders in de Verenigde Staten. In Nederland toont een recent arbeidsmarktonderzoek voor de openbare bibliotheken een vergelijkbaar beeld: 64% van de medewerkers is ouder dan 44 jaar, veel meer dan het landelijke gemiddelde.

Een verklaring kunnen we zoeken bij de expansie van de bibliotheeksector rond de jaren 1970, een periode waarin een massa babyboomers instroomde op de arbeidsmarkt. Doordat vele informatieprofessionals blijkbaar niet zo snel overstappen naar een andere job, vormen de babyboomers nu nog een grote groep.

Dit geldt zonder twijfel voor de openbare bibliotheken in Vlaanderen, waar het bibliotheekdecreet uit 1978 een grote instroom van jonge krachten heeft teweeggebracht, zowel in bestaande als in de vele nieuw opgerichte gemeentelijke bibliotheken. Kent de bibliotheeksector een lage arbeidsmobiliteit, dan geldt dat ook nog eens voor de openbare sector in België. Wie in 1980 als 25-jarige aan een bibliotheekcarrière begon, is intussen 50 jaar of ouder en vaak nog actief in de bibliotheek waar hij of zij startte. De grote piek van de uitstroom is dan ook te verwachten rond 2015.

Een lage arbeidsmobiliteit is wellicht – en gelukkig – een indicator van een hoge jobtevredenheid, maar ook andere factoren kunnen meespelen. Zo geeft de Canadese studie aan: *"Yet the high proportion of women in the library workforce means that family responsibilities may have traditionally precluded them from changing jobs and inhibited their ability to capitalize on opportunities for career advancement elsewhere in the sector"*. Een andere reden kan zijn dat medewerkers

het gevoel hebben dat ze weinig alternatieven hebben en met hun competenties moeilijk elders op de

arbeidsmarkt terecht kunnen. Uit de Canadese studie blijkt toch alvast dat de eerste reden de meest waarschijnlijke is, en dat bibliothecarissen er erg gelukkig zijn in hun job⁵.

Ook voor de bedrijfsarchieven en bibliotheken wijzen de – weliswaar beperkte – cijfers op een oude personeelsbezetting. Van de 75 werknemers bij deze diensten zijn er 51 ouder dan 44. Kan dit te maken hebben met het dalende belang dat bedrijven aan hun archief- en bibliotheekdiensten hechten, waardoor ze niet meer investeren in nieuwe arbeidskrachten voor deze diensten?

Dat zo weinig jongeren in de bibliotheeksector werken, heeft er ook mee te maken dat weinigen (nu nog) voor de bibliotheek kiezen als eerste carrière. Ook dit lijkt een internationaal fenomeen. Matarrazo stelt vast dat de opleidingen Library & Information Sciences in de VS, meer dan vroeger en meer dan in andere sectoren, studenten aantrekken die een tweede of derde carrière willen starten. De meesten beginnen hun opleiding wanneer ze een eind in de dertig zijn⁶. In Nederland trekken de bacheloropleidingen IDM steeds minder studenten⁷, terwijl het aantal inschrijvingen in de nieuwe mbo-opleidingen⁸ ook beperkt blijft⁹. In haar recent artikel in *Informatie-Professional* over het vak en de opleiding stelt Josje Calff "Om mij heen zie ik in de bibliotheken uitstekende vakmensen die – net als ik – min of meer toevallig in de bibliotheek terechtgekomen zijn. Vrijwel nooit hebben zij gekozen voor een carrière in de bibliotheek en een daarop gerichte beroepsopleiding"¹⁰.

Intussen verschenen in de VS en Canada diverse publicaties die waarschuwen voor een dreigend tekort aan bibliothecarissen wanneer deze generatie met pensioen gaat. De vergrijzing werd er nog versterkt door personeelsinkrimpingen in de jaren 1990. Vooral academische bibliotheken werden in die periode geconfronteerd met budgetbeperkingen, waardoor vele vacatures niet meer werden ingevuld, vooral op middle-managementniveau. De uitdaging is nu om voldoende ervaren, goed opgeleide medewerkers te vinden om de vertrekkers – veelal leidinggevend – te vervangen. *Succession planning* is er dan ook een hot topic in de literatuur^{11,12}.

Ook in Nederland vraagt de sector zich bezorgd

af of en hoe aan de vervangingsvraag voldaan kan worden en er werden gerichte acties ondernomen om de instroom te verhogen. Een daarvan is de inrichting van nieuwe opleidingen op mbo-niveau, aanvankelijk enkel voor de openbare bibliotheken, in 2002 uitgebreid naar informatie-dienstverlening in het algemeen. Een ander initiatief is de wervende website www.werkenindebibliotheek.nl die potentiële medewerkers van openbare bibliotheken warm moet maken voor het beroep.

Hoe staat het in Vlaanderen met de instroom van nieuwe medewerkers? Zijn er problemen om aan de vraag te voldoen? Bij ongeveer de helft van de respondenten waren er vacatures in de periode 2006-2007 (opmerkelijk is wel dat 10% deze vraag niet invulde). Een vierde (27) hiervan gaf aan dat ze te maken hadden met moeilijk invulbare vacatures. Hierbij gaat het vooral om uitvoerende functies (in 17 diensten).

De meest genoemde redenen waren dat de opleidingsachtergrond van de sollicitanten niet strookte met het gevraagde profiel en dat de sollicitanten niet de juiste motivatie hadden. Hoewel we niet van een algemeen probleem kunnen spreken – "knelpuntberoep" is misschien te sterk uitgedrukt – toch lijkt het goed dat de sector hier de vinger aan de pols houdt. In de komende jaren zal de vervangingsvraag immers nog groter worden. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat de recente economische crisis de situatie natuurlijk kan veranderen.

Opleiding

Het opleidingsniveau in de sector ligt hoog. 46 % van alle personeelsleden in de bevestigde diensten heeft hoger onderwijs gevolgd, 40% secundair onderwijs en slechts 14% lager secundair onderwijs. De verschillen zijn wel groot tussen de verschillende types bibliotheken en archieven. De scholingsgraad is het hoogst bij onderwijsbibliotheken en documentatiecentra, waar resp. 70% en 76% van het personeel hoger onderwijs volgde. De documentatiecentra in de enquête zijn

Tab. 2: Opleidingsniveau in de diverse categorieën.

Type dienst	Lager Secundair	Hoger Secundair	Hoger Onderwijs	Aantal diensten	Gem. aantal werknemers
Bedrijfsarchief	41%	21%	38%	3	13
Privaatrechtelijk archief	14%	36%	50%	4	4
Publiekrechtelijk archief	15%	47%	37%	12	8
Bedrijfsbibliotheek	3%	47%	50%	7	5
Documentatiecentra	6%	19%	76%	24	4
Erfgoed- of museumbibliotheek	26%	35%	39%	14	5
Bibliotheek hoger onderwijs	4%	26%	70%	20	17
Openbare bibliotheek	15%	47%	39%	96	13
Overheidsbibliotheek of informatiedienst	25%	28%	47%	10	8
Totaal	14%	40%	46%	190	11

veelal kleine diensten waar één of enkele mensen de dienst runnen en dus zowel de uitvoerende als de managementtaken op zich moeten kunnen nemen.

Onder het gemiddelde van 46% scoren de bedrijfsarchieven, erfgoed- en museumbibliotheken, de openbare bibliotheken en de publiekrechtelijke archieven (37%) (zie tabel 2).

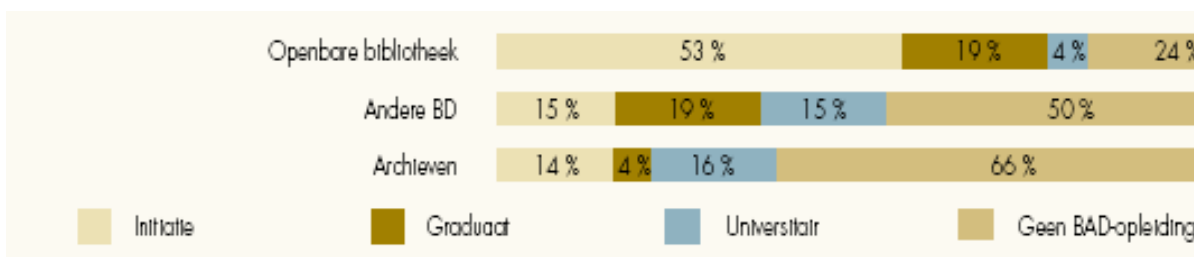
Van de 2004 werknemers die opgenomen zijn in de enquête volgde 65% een BAD-opleiding. In de openbare bibliotheken is dat heel wat meer: 75%. Dit heeft natuurlijk te maken met het vroegere bibliotheekdecreet waarin heel strikte regels qua opleiding opgenomen waren voor wie in een openbare bibliotheek wilde werken. Ruim de helft van de medewerkers volgde de initiatieopleiding, hiervan heeft ongeveer 60% een basisopleiding hoger secundair onderwijs (zie grafiek 3).

deringen in de taken van informatiediensten.

Evolutie takenpakket

Als gevraagd wordt naar de werklast, zullen maar weinig personeelsverantwoordelijken antwoorden dat die daalt. Onze respondenten bevestigen deze stelling voor hun diensten, maar ook een status-quo komt minder ter sprake. Op de vraag of het takenpakket op 31/12/2007 hoger, gelijk of lager was dan in 2005, antwoordt 69% dat dit hoger is geworden, minder dan 3% ziet een daling. Het is duidelijk dat de informatiediensten volop in verandering zijn.

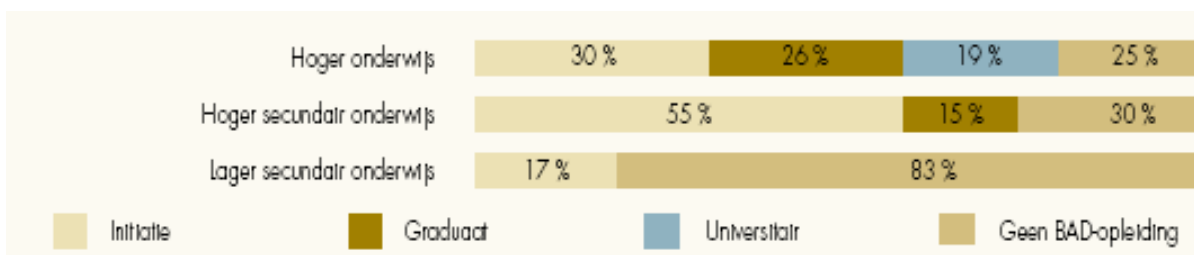
Nochtans kunnen we verwachten dat door de centralisering en automatisering van administratieve processen zoals catalografie en besteladministratie, het gebruik van zelfuitleenbalies en



Grafiek 3: Verdeling personeelsleden per type BAD opleiding.

In de andere bibliotheek- en documentatiediensten is de helft specifiek opgeleid tot het vak, terwijl dat in de archieven amper meer dan een derde is (zie grafiek 4).

de ontwikkeling van de digitale bibliotheek een aantal taken wegvallen, met name uitvoerende taken in backoffice en frontoffice. Maar deze arbeidsbesparing weegt wellicht niet op tegen de bijkomende werklast door de uitbreiding van de



Grafiek 4: Opleidingsniveau en type BAD opleiding gevolgd.

Hogergeschoolden kozen vaker voor een BAD-opleiding. Opmerkelijk is dat van de medewerkers met een diploma van lager secundair onderwijs slechts 17% de initiatie volgde (23% in openbare bibliotheken, 5% in andere informatiediensten). 66% van de medewerkers met een graduaatsdiploma heeft daarnaast een diploma hoger onderwijs op zak.

Voordat we de verwachtingen voor de nabije toekomst bespreken, staan we stil bij de veran-

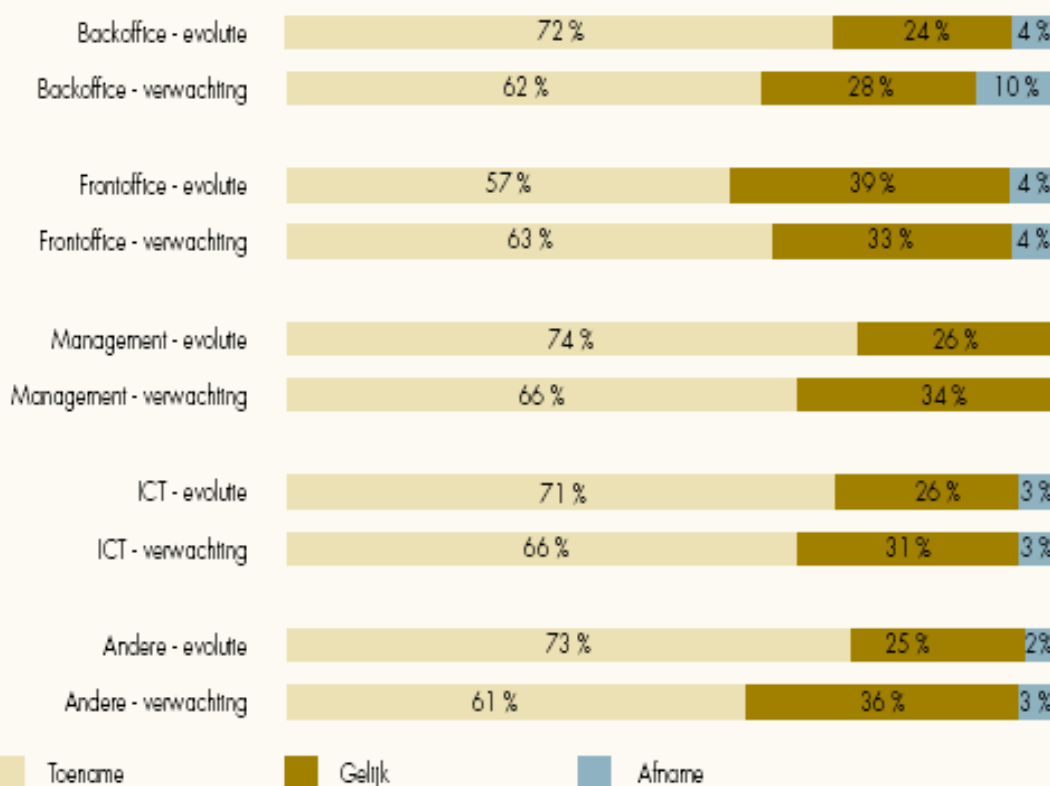
dienstverlening en nieuwe taken. Bovendien zijn de genoemde automatiserings- en rationaliseringsprocessen in veel gevallen nog volop aan de gang, waardoor vooral in de backoffice voorlopig meer tijd geïnvesteerd wordt. Denk aan de overgang naar een nieuw bibliotheeksysteem, of de invoering van RFID. Hoewel voor alle domeinen ook in de nabije toekomst nog meer werklast voorzien wordt, is dit het minst het geval voor de backofficetaken (zie grafiek 5).

Bij frontofficetaken is de stijging duidelijk minder sterk, voor alle categorieën van diensten. Anderzijds verwachten wel veel diensten meer inspanningen te zullen doen op dit terrein in de nabije toekomst, misschien nadat een aantal projecten in de backoffice afgerond zijn? Uitzonderingen zijn de publiekrechtelijke archieven en de erfgoed- en museumbibliotheken; voor de meeste (resp. 74 en 69%) nam de frontoffice ook de voorbije jaren in belang toe. De sterke stijging van de frontofficetaken bij de archieven wijst erop dat deze diensten meer bezocht of geraadpleegd worden. Dit komt overeen met andere gegevens uit deze enquête, zoals de sterkere stijging van het aantal personeelsleden en het feit dat iets meer jongere mensen aan het werk zijn.

deze diensten ging de toename van taken gepaard met een personeelsuitbreiding.

Er werd ook gevraagd welke nieuwe taken of accenten men verwacht in de komende drie jaar. Dergelijke open vragen leveren natuurlijk altijd een grote variatie van antwoorden op, maar grote takenclusters die regelmatig terugkeren zijn digitalisering, digitale dienstverlening, publiekswerking, begeleiden van gebruikers en promoten van de eigen diensten.

Nieuwe accenten in de werking zijn: meer aandacht voor projectwerking versus gestructureerd werken, meer management en meer samenwerking op diverse niveaus.



Grafiek 5: Takenpakket: evoluties 2005-2007 en verwachtingen tegen 2010.

De stijging van de werklust op één terrein wordt slechts zeer gedeeltelijk gecompenseerd door een daling op een ander. Slechts bij een derde van de respondenten was tegenover de stijging van de frontofficetaken een daling van de werklust op andere terreinen merkbaar.

Als andere taken vermelden de respondenten onder meer samenwerking en (inter)gemeentelijk overleg (de openbare bibliotheken) en begeleiding van de klanten (onderwijsbibliotheken). We keken ook naar de personeelsevolutie bij deze respondenten die een toename van hun takenpakket rapporteerden. In ongeveer een vijfde van

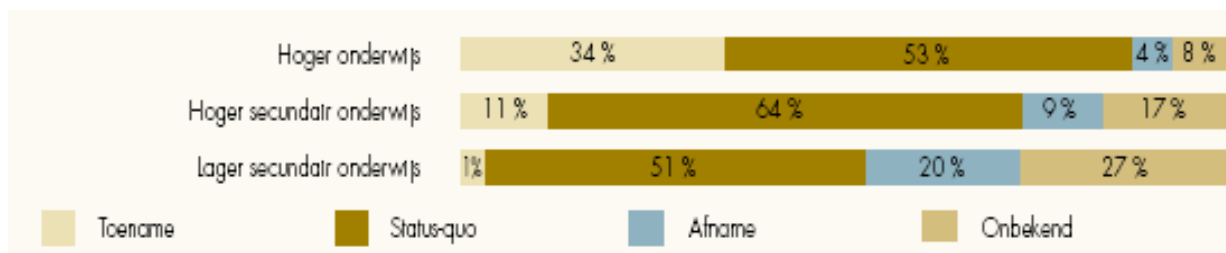
Verwachte personeelsevolutie volgens opleiding

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat er veel taken bijkomen die visie vragen. Er zijn mensen nodig die nieuwe diensten kunnen ontwerpen en projecten plannen. Op de vraag: "hoe verwacht u dat het aantal werknemers volgens opleidingsniveau in de komende drie jaar zal evolueren" volgt dan ook een zeer logisch en verwacht antwoord. Lagere opleidingsniveaus worden minder gevraagd en er komen meer tewerkstellingskansen voor afgestudeerden uit het hoger onderwijs.

37% van de respondenten verwacht een stijging van het aantal afgestudeerden uit het hoger onderwijs, terwijl 13% een toename verwacht van medewerkers met een diploma secundair onderwijs (zie grafiek 6).

Merkwaardig is wel dat vooral de publiekrechtelijke archieven als enigen een aanzienlijke toename verwachten van lagergeschoolden: misschien heeft dit te maken met het toenemend belang van frontofficetaken, tenzij het kleine aantal antwoorden een vertekend resultaat geeft.

dezelfde trend verwacht wordt voor de nabije toekomst. Waarover de respondenten echter geen twijfel laten bestaan is dat de taken van hun diensten toenemen, en dit op verschillende terreinen. De backoffice vroeg de voorbije jaren de meeste bijkomende inspanningen, de verwachting is dat die in de toekomst iets meer naar de frontoffice gaan. Management en ICT-taken namen sterk in belang toe, en dezelfde evolutie wordt verwacht voor de komende drie jaren. Logisch dat ook een hoger opleidingsniveau van de personeelsleden wordt verwacht. De uitdaging is om voldoende competente en geschoolde mede-



Grafiek 6: Verwachtingen over de evolutie van het aantal werknemers volgens basisopleiding.

Op de vraag *Hoe verwacht u dat het aantal werknemers met een bijkomende BAD opleiding zal evolueren?* wordt meestal geantwoord dat men een status-quo verwacht.

werkers aan te trekken, want door de sterke vergrijzing in de sector zal de vervangingsvraag nog toenemen, terwijl de instroom uit de BAD-opleidingen beperkt is. Tenzij de crisis voor een ander scenario zorgt.

Besluit

Bibliotheken, archieven en documentatiecentra vormen een kleine sector, toch stellen ze samen meer dan 5000 personen tewerk. Voor de bibliotheken en documentatiecentra bevestigt de enquête het imago van de gemiddelde bibliotheek-medewerker als een vrouw van 45 of ouder, meestal hoogopgeleid en met een BAD-diploma. Voor de archieven zijn de cijfers te beperkt om een profiel te schetsen, hoewel het beeld daar meer divers lijkt. Maar de sector is volop in beweging. We kunnen voorzichtig zeggen dat de tewerkstelling toenam de voorbije jaren en dat

Geert Puype

Openbare Bibliotheek Menen
Waalstraat 1
8930 Menen
bibliothecaris@menen.be

Veerle Kerstens

Libis-Bibliotheekinformaticadienst
Willem de Croylaan 54 bus 5592
3001 Heverlee
veerle.kerstens@libis.kuleuven.be

April 2009

Nota's

- ¹ Schatting op basis van cijfers van VOWB en enkele instellingen voor 2005 en 2006.
- ² Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming. *Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs 2007-2008*. Brussel: Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, 2008.
- ³ Sector IV: quataire sector: sector van de niet-commerciële dienstverlening. Onder deze sector vallen onder meer de door de overheid gesubsidieerde diensten als ziekenhuizen, onderwijs, brandweer, defensie, gezondheidszorg, sociaal werk, religie en cultuur. Hoewel de bedrijfsarchieven en bedrijfsbibliotheken hierbuiten vallen, leek het ons toch het interessantst om met deze sector te vergelijken omdat de grote meerderheid van de diensten ertoe behoort en de informatiediensten op zich een niet-commerciële activiteit uitoefenen.
- ⁴ Ingles, E.; De Long, K.; Humphrey, C.; Sivak, A. et.al. *The future of human resources in Canadian Libraries*. Ottawa: Canadian Association of Research Libraries, 2005, 42 p.

- ⁵ Ingles, E. The Future of Human Resources in Canadian Libraries. Edmonton: University of Albert, 2003. <<http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8rsresearchpropNov14A.pdf>> (bezocht op 29 april 2009).
- ⁶ Matarrazzo, J. M. How to be popular. *American Libraries*, september 2006, Vol. 37, n° 8, pp. 38-40.
- ⁷ In een gezamenlijk persbericht over de oprichting van een "Taskforce Arbeidsmarktcommunicatie Informatiespecialisten" op 16 september 2008 lieten VOGIN en het landelijk overleg IDM-opleidingen weten dat de instroom van IDM-opleidingen in twaalf jaar tijd gedaald is van 343 in 1996 naar ongeveer 50 in 2008 (zie o.m. <<http://www.platforminformatiemanagement.nl/taskforce2.html>> (bezocht op 29 april 2009)).
- ⁸ Middelbaar Beroepsonderwijs in Nederland is voortgezet onderwijs (dus onder het bachelorniveau) en is verdeeld in 4 niveaus. De opleiding bibliotheekmedewerker ligt op het vierde en hoogste niveau en duurt gemiddeld 2,5 tot 4 jaar. De opleiding kan gevolgd worden na een voorbereidende opleiding van vier jaar (VMBO) na het basisonderwijs. Meer info: o.a. <http://www.mbowijzer.nl/site/opleidingen/?rasterid=371#main_4> (bezocht op 29 april 2009) en <<http://www.beroepskeuzeonline.nl/content/word/tips/onderwijs%20in%20Nederland.doc>> (bezocht op 29 april 2009).
- ⁹ Van Mechelen, M. ; Verijdt H. *Monitor arbeidsmarkt en beroepsonderwijs 2007-2008*. Amersfoort: ECABO, 2008. <http://www.ecabo.nl/documenten/uitgaven/onderzoeksrapporten/Monitor%20arbeidsmarkt%20en%20beroepsonderwijs%202007%20-%202008_1.pdf> (bezocht op 29 april 2009).
- ¹⁰ Calff, J. Het vak en de opleiding. *Informatie Professional*, 2009, nr 2, p. 17-21.
- ¹¹ Whitmell, V. Library succession planning: the need and challenge. *Aplis*, 2002, Vol. 15, n° 8, pp. 148-154.
- ¹² Curran, W. M. Succession: The Next Ones at Bat. *College & Research Libraries*, 2003, Vol. 64, n° 2, pp. 134-140.

ENQUÊTE TEWERKSTELLING EN COMPETENTIES (deel 2)

Competentiemanagement in bibliotheken, archieven en documentatiecentra

Veerle KERSTENS

Voorzitter, Werkgroep Competenties, een samenwerking van ABD-BVD, Locus, VOWB en VVBAD

Dit artikel verschijnt op hetzelfde moment in *Bibliotheek- en Archiefgids*, Vol. 85, nr.3 (2009). VVBAD verleende ons toelating tot reproductie.

Cet article est publié simultanément dans *Bibliotheek- en Archiefgids*, Vol 85, n° 3 (2009). Il est reproduit avec l'aimable autorisation de la VVBAD.

▪ Dit artikel becommentarieert het belang en de toepassing van competentie-management in bibliotheken, archieven en documentatiecentra aan de hand van literatuuronderzoek en een enquête bij leidinggevenden in de sector. Hierbij wordt ingezoomd op het domein van werving en selectie. De enquête, georganiseerde in maart 2008 door de Werkgroep Competenties, een samenwerking van de beroepsassociaties Belgische Vereniging voor Documentatie (ABD-BVD), Lokaal, Cultuur en Steunpunt (Locus), Vlaams Overleg Wetenschappelijke Bibliotheken (VOWB) en Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, Archief en Documentatiewezenen (VVBAD), leert dat het competentiedenken in het HR-beleid ingang vond bij een kleine helft van de bevroegde informatiediensten. In de informatiedienstverlening winnen communicatieve en sociale vaardigheden sterk aan belang, enerzijds als gevolg van een meer competentiegericht personeelsbeleid, anderzijds door de veranderende taken van informatieprofessionals.

▪ Cet article commente l'intérêt et l'application de la gestion des compétences dans les bibliothèques, archives et centres de documentation en se basant sur l'état de la question ainsi que sur une enquête menée parmi les cadres dirigeants du secteur tout en mettant l'accent sur le domaine de recrutement et de sélection. L'enquête fut réalisée en mars 2008 par le Groupe de travail Compétences issu de la collaboration des associations professionnelles suivantes : Association belge de Documentation (ABD-BVD), Lokaal, Cultuur en Steunpunt (Locus), Vlaams Overleg Wetenschappelijke Bibliotheken (VOWB) et la Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek-, Archief en Documentatiewezenen (VVBAD). Cette enquête nous apprend que la gestion des compétences dans le domaine des ressources humaines a déjà fait son entrée chez une petite majorité des services d'information. Les aptitudes communicatives et sociales prennent de plus en plus d'importance dans le monde de l'information ; d'un côté à la suite d'une gestion du personnel axée sur les compétences et de l'autre côté par les tâches variées des professionnels de l'information.

In het vorig artikel schetsten we een profiel van de tewerkstelling in de sector bibliotheek-archief-documentatie (BAD). In dit deel wordt nader ingegaan op competentie-management in deze sector.

Waarom competentie-management?

In een breed kader kunnen we de aandacht voor competenties in verband brengen met de omslag van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte economie. Om te overleven zijn bedrijven verplicht om mee te denken met de klant, constant te innoveren en voeling te houden met hun omgeving om tijdig en soepel te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. In onze kenniseconomie is de ontwikkeling van mens en organisatie hierbij een kritische succesfactor: de competenties van de medewerkers maken (mee) het verschil. Bovendien wordt de interactie tussen klant en producent intenser: klanten leren van dienstverleners en dienstverleners leren van klanten. Om dergelijke relaties met klanten aan te gaan, moe-

ten de medewerkers volgens Hoeksema en Oosterhout meer kunnen dan hun werk goed doen: de functiebenadering heeft afgedaan. Leren is meer dan alleen maar "bijblijven" zodat je je huidige taken kunt blijven doen, het is zorgen dat je een toegevoegde waarde houdt voor je klanten¹.

De reeds genoemde Werkgroep Competenties was benieuwd in welke mate het competentiedenken ingang heeft gevonden in BAD-diensten. Daar zijn potentieel immers een aantal goede redenen voor.

Bibliotheken en informatiediensten ontsnappen niet aan de hoger geschetste trend. In de huidige informatiesamenleving moeten ze constant hun rol in vraag stellen, diensten herdefiniëren of nieuwe diensten ontwikkelen. In lijn met web 2.0 wordt verwacht dat de bibliotheek zich presenteert "waar de gebruiker is", bijvoorbeeld in de elektronische leeromgeving, op Facebook... Gebruikers creëren ook meer en meer zelf informatie op internet. Onder meer doordat het onderscheid tussen informatieaanbieder en -gebruiker vervaagt, worden informatiediensten meer dan

vroeger uitgedaagd om hun toegevoegde waarde te bewijzen. In zo'n ontwikkelingsgerichte context is inzetten op de competentieontwikkeling van de medewerkers essentieel.

Competentiemanagement wordt dan ook dikwijls gebruikt om een organisatie- of cultuurverandering te ondersteunen². Deze processen zijn in heel wat informatiediensten aan de orde. De openbare bibliotheken van Nederland plannen een ambitieuze vernieuwing van hun diensten, zo blijkt uit hun *Agenda voor de toekomst 2009-2012*. Hierbij is een versterkt personeelsbeleid met competentie management één van de drie ondersteunende pijlers. *"Hoe hard er de komende jaren ook gewerkt wordt aan verbetering en vernieuwing van de dienstverlening, het succes staat of valt met de kwaliteit van het personeel"*³. De basis voor een competentiegericht personeelsmanagement is de "employability" van het personeel, zodat het snel en vlot op meerdere plaatsen in de organisatie kan worden ingezet⁴. Deze inzetbaarheid, waardoor medewerkers gemakkelijker nieuwe werkervaringen kunnen opdoen, zorgt voor een gezonde arbeidsmobiliteit. In het vorige artikel stelden we vast dat de arbeidsmobiliteit in bibliotheken traditioneel laag is. Dat is enerzijds positief omdat het wellicht wijst op een hoge jobtevredenheid, maar een goede arbeidsmobiliteit is anderzijds belangrijk om vernieuwingen vorm te geven. De Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken (WOB) uit Nederland startte in 1997 al met een project om de arbeidsmarktmogelijkheden voor bibliotheekmedewerkers te vergroten⁵.

Redenen genoeg voor BAD-diensten om competentie management te omarmen, maar in Vlaanderen zetten veelal de werkgevers, moederorganisaties van informatiediensten, de stap naar een competentiegericht personeelsbeleid. Onder meer de Vlaamse en de federale overheid maken hier werk van⁶. Voor de lokale besturen biedt de nieuwe rechtspositieregeling volgens het besluit van de Vlaamse Regering van 7 december 2007 meer mogelijkheden en richtlijnen ter ondersteuning van deze benadering⁷. Verder is het niet zo verwonderlijk dat verschillende onderwijsinstellingen – voor wie vorming de kerntaak is – inzetten op een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Ten slotte heeft de Vlaamse overheid in samenwerking met de sociale partners een competentieagenda uitgewerkt, waarin één van de actiepunten is om zoveel mogelijk ondernemingen en organisaties aan te zetten *"tot het opstarten en uitwerken van een kwaliteitsvol en strategisch competentiebeleid"*⁸. De vraag rijst in hoeverre deze principes en beleidslijnen in de praktijk worden toegepast in bibliotheken, archieven en documentatiecentra.

What's in a name?

In de enquête omschreven we competentie management als *"een geheel van methoden die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen in kaart te brengen, optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op de realisatie van de organisatie doeleinden en het beter presteren van de medewerkers"*.

Organisaties die aan de slag willen met competentie management volgens het boekje, doorlopen een aantal stappen. Ze starten met het benoemen van de kerncompetenties van de organisatie: waarin blinkt de organisatie uit, waarin wil ze concurrentieel zijn (bijv. klantvriendelijkheid of vernieuwingsgerichtheid)? Die strategische doelstellingen zijn het vertrekpunt om een competentie model op te stellen. Dit legt onder meer vast welke competenties – zowel vaktechnische als gedragscompetenties – ze zullen onderscheiden, in welke niveaus, in welke onderdelen van de organisatie en hoe ze die zullen meten. Competenties voor vergelijkbare functies worden dan samengebracht in competentieprofielen. Deze vormen idealiter de rode draad door het hele HR-beleid, tot en met criteria voor selectie en beoordeling.

Het is echter de vraag of elke organisatie die zegt competentie management toe te passen, dit er ook onder verstaat. Er bestaan vele "tussenstappen"⁹. Algemener kunnen we daarom spreken van een benadering in het personeelsbeleid die de competenties van de medewerkers centraal stelt. Dit in tegenstelling tot een benadering die uitgaat van vaststaande, welomlijnde functies in de organisatie. Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen beide benaderingen.

In hoeverre wordt competentie management toegepast in BAD?

Competentiemanagement mag dan al een modewoord zijn, in de meeste organisaties was het – althans tot voor enkele jaren – geen issue. Volgens de PASO-enquête van 2003 paste 20% van de Vlaamse bedrijven met meer dan 10 werknemers competentie management toe. Het systeem vindt relatief meer ingang in grote organisaties, in de financiële en zakelijke dienstverlening (31%) en in het onderwijs (32%). Het competentiedenken slaat ook meer aan in bedrijven en instellingen met relatief hoog opgeleide werknemers¹⁰. Een enquête van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV)¹¹ in 2004 concludeerde dan weer dat 25% van de

ondernemingen deze HR-benadering gedeeltelijk had ingevoerd, en slechts 4% volledig, wat opmerkelijk genoeg een daling betekende ten opzichte van 2001. Toen zei nog 11% van de respondenten competentie management volledig toe te passen. De auteur van het rapport vermoedt dat een betere kennis van het concept tot een meer voorzichtige beoordeling leidt¹².

Het is niet zo verwonderlijk dat competentie management meer toegepast wordt in grote organi-

saties. Van Beirendonck noemt als een van de hindernissen dat het systeem vaak te complex is en dat het de nodige HRM-expertise en investering vraagt¹³. Maar hierin komt stilaan verandering. De Vlaamse overheid en het Europees Sociaal Fonds ondersteunen kleinere organisaties om ook een competentiebeleid uit te bouwen. Via onder meer lerende netwerken worden goede praktijkvoorbeelden uitgewisseld¹⁴.

In onze enquête antwoordde bijna de helft van de

Tab. 1: Overzicht van de belangrijkste veranderingen per personeelsdomein die voortspruiten uit het competentiedenken.

Functiebenadering	Competentiebenadering
Een functiebeschrijving WAT er gedaan moet worden. De nadruk ligt op de vereiste KENNIS en VAARDIGHEDEN.	Een competentieprofiel beschrijft de vereiste kennis en vaardigheid, maar de nadruk ligt op de vereiste ATTITUDEN van de personen die de functies uitvoeren.
Werving en selectie	Werving en selectie
▪ Selectie om duidelijk afgebakende functie in te vullen. ▪ Nadruk op huidige kennis en vaardigheden. ▪ Afstemming tussen individu en functie.	▪ Selectie met het oog op de inzetbaarheid van de werknemer: hoe polyvalent is hij? ▪ Aandacht voor groeimogelijkheden. ▪ Afstemming tussen individu en bedrijf.
Evaluatie	Evaluatie
Aandacht voor de specifieke functie-uitoefening.	Aandacht voor kennis, vaardigheden en attituden (leerbereidheid, flexibiliteit...), aandacht voor het gedrag van de werknemer (nieuwe evaluatiemethoden).
Functioneringsbegeleiding	Functioneringsbegeleiding
Om de huidige job op een goed niveau te blijven uitvoeren (kennis en vaardigheden op peil houden).	Om het potentieel van de werknemer maximaal te benutten binnen het bedrijf.
Loopbaanmogelijkheden	Loopbaanmogelijkheden
▪ Voornamelijk voor hogergeschoolden. ▪ Voornamelijk promoties.	▪ Voor alle werknemers. ▪ Creatieve loopbaanmogelijkheden (rekening houdend met wensen werknemer).
Beloning	Beloning
▪ Loonbepaling op basis van de zwarte van de functie. ▪ Loongroei op basis van leeftijd en anciënniteit.	▪ Loonbepaling op basis van de competenties en prestaties van de individuele werknemers. ▪ Loongroei op basis van toename in competenties of stijging van het prestatieniveau.
Vorming, training en opleiding (VTO)	Vorming, training en opleiding (VTO)
▪ VTO afgestemd op wat nodig is om de verschillende taken in de organisatie uit te voeren. ▪ Voornamelijk om de technische competenties te verbeteren.	▪ Algemeen meer aandacht voor VTO, meer intensieve VTO-activiteiten. ▪ Ook aandacht voor gedragscompetenties, nu en in de toekomst. ▪ Individuele begeleiding van werknemers (coaching) bij de ontwikkeling van hun competenties.

diensten (46%) dat ze competentie-management toepassen in minstens één HR-domein, het meest op het vlak van vorming, training en opleiding. Dit lijkt een hoge score in vergelijking met de voornoemde enquêtes. Toch moeten we voorzichtig zijn met conclusies, want mogelijk dekt niet voor iedere respondent de vlag dezelfde lading (zoals ook het onderzoek van de SERV deed vermoeden).

55 organisaties (32%) werken met competentie-management in een geïntegreerd systeem. Dat aandeel ligt in lijn met de PASO-enquête, gezien veel informatiediensten onderdeel zijn van grote organisaties, veelal in de overheids- en de onderwijssector en relatief hoog opgeleid personeel hebben. Bijna de helft van hen past competentie-management toe voor minstens vier doeleinden, 85% voor minstens twee doelstellingen. Voor deze groep is de jaarlijkse evaluatie de belangrijkste toepassing, gevolgd door het sturen van de ontwikkeling van werknemers en de verhoging van de prestaties.

De rol van de informatiedienst is niet bepalend in dit verhaal; meestal besliste de moederorganisatie om competentiegericht te gaan werken. Immers, meer dan drie vierde van de diensten kan geen eigen personeelsbeleid voeren. De terreinen waarin de diensten de meeste zelfstandigheid hebben, zijn:

- het vastleggen van het vormingsbeleid, inclusief budget (14%);
- het bepalen van een flexibiliteitsbeleid (overuren, jobstudent, uitzendarbeid) (12%);
- het bepalen van de wijze van werving en selectie van nieuwe medewerkers (12%).

Wat betekent competentie-management voor het HR-beleid?

Hoe vertaalt competentie-management zich in de volgende domeinen van het HR-beleid: werving en selectie, vorming, training en opleiding en

functioneringsbegeleiding?

Werving en selectie

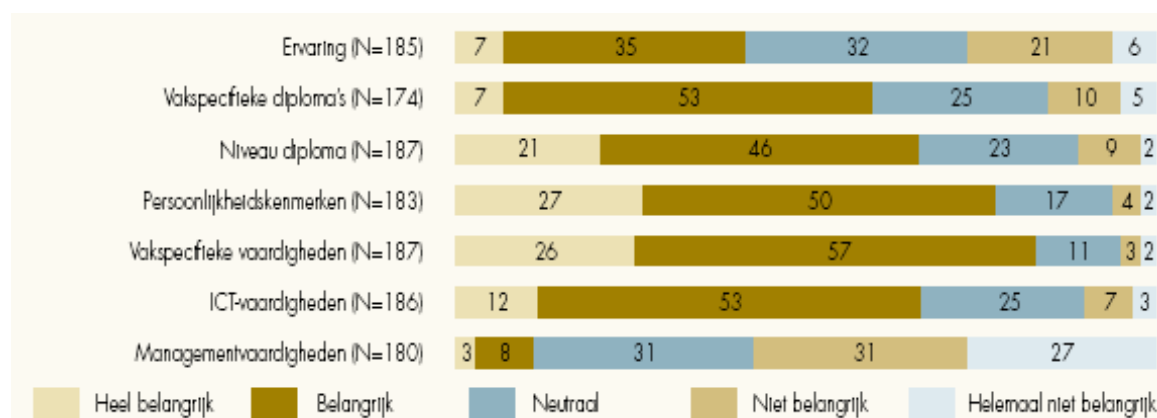
Op de vraag of competentie-management een rol speelt bij de optimalisering van het wervings- en selectiebeleid voor uitvoerend personeel, antwoordden slechts 53 van de 203 diensten positief. Bij leidinggevend wordt er wel iets meer competentiegericht aangeworven: in 64 diensten.

Vreemd genoeg worden in 92% van de diensten bij aanwerving nog functieprofielen gebruikt, terwijl toch twee derde van de respondenten aangeeft met competentieprofielen te werken. In een competentiegericht HR-beleid vervangen die de klassieke functiebeschrijvingen als leidraad voor het volledige wervings- en selectiegebeuren¹⁵.

Welke andere, nieuwe accenten worden er gelegd bij een competentiegericht wervings- en selectiebeleid? Men kijkt naar het algemeen functioneren van de werknemer – zijn attitudes (gedragscompetenties) – en niet louter naar zijn kennis en diploma's. Er wordt ook gerekruteerd met het oog op de ruimere inzetbaarheid van de werknemer, meer dan op het invullen van een specifieke functie. Het potentieel en de groeimogelijkheden van de medewerker krijgen dan ook meer aandacht. Men kijkt ook steeds meer of de kandidaat in de organisatiecultuur past. Heeft hij dezelfde waarden, normen, gebruiken als de organisatie? De aandacht verschuift van geschiktheid voor een functie naar het goed inpassen in de organisatie¹⁶.

Meer aandacht voor gedragscompetenties

Deze benadering spoort met trends die we in de BAD-sector vaststellen: gedragscompetenties



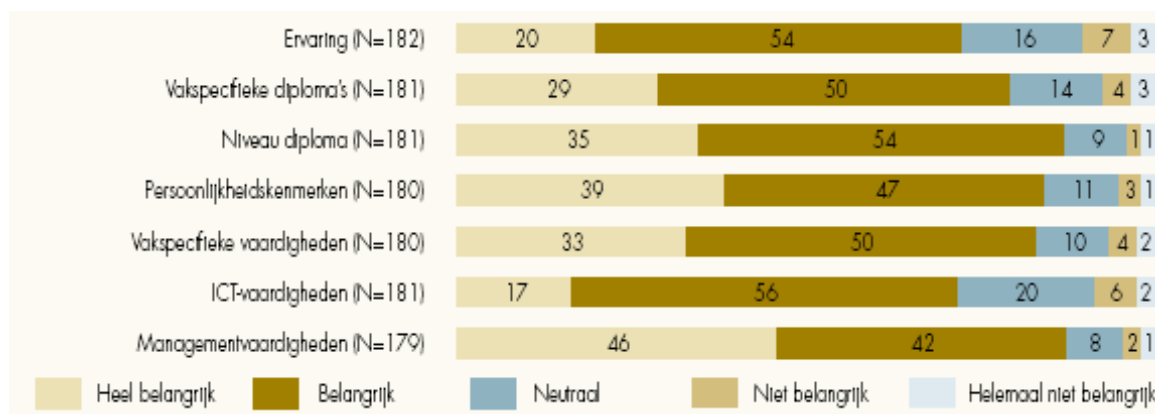
Grafiek 1: Welke criteria spelen een rol bij de selectie van uitvoerend personeel? (In %).

spelen een steeds grotere rol in het beroepsprofiel van informatieprofessionals. Klantgerichtheid, communicatievaardigheden, servicegerichtheid, initiatief, netwerkvaardigheid, ondernemerschap, worden meer dan vroeger verwacht van medewerkers in informatiediensten. Vooral de flexibiliteit om zich aan te passen in een veranderende omgeving wordt veel genoemd; niet verwonderlijk, gezien de razendsnelle veranderingen in de sector. *"Even though the librarians are facing challenges for new and emerging skills, the most important aspect of this change is to be able to adapt the existing skills – many of which are traditional librarianship skills – and the ability to remain flexible in a working environment that is constantly changing. Thus, we can talk not only about a new set of skills and qualifications, but, rather, about the suitable mentalities that should be developed and be adapted in the working culture."*¹⁷

Tegelijk doen zich vooral op het vlak van deze

*tion, but that they will be required to actively and innovatively participate in the creation of the 21st century library, and to manage all the elements implied by this change."*¹⁹. In Nederland zien de openbare bibliotheken de aanpak van "het personeelsprobleem" als de meest urgente hindernis om vernieuwing in de dienstverlening te brengen. Het rapport *Een agenda voor de toekomst* stelt dat een gericht wervingsbeleid noodzakelijk zal worden. Redenen daarvoor zijn enerzijds de versnelde uitstroom van pensioengerechtigd personeel en anderzijds het gebrek aan jonge mensen die kiezen voor een loopbaan in de openbare bibliotheek. Ook hier wordt het wat "bedaaigde" imago van de sector als factor aangehaald, naast het gebrek aan loopbaanperspectief.

Worden door de grotere focus op algemene competenties de (vakspecifieke) diploma's minder gevraagd als voorwaarde om te starten in de job? Het is een vraag die leeft in de sector. Veelzeg-



Grafiek 2: Welke criteria spelen een rol bij de selectie van leidinggevend personeel? (In %).

algemene vaardigheden en attitudes problemen voor met de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Uit een grootschalige enquête over de tewerkstelling in Canadese bibliotheken blijkt de volgende top vier tegelijk het meest gevraagd en het lastigst om in te vullen: leiderschap, vermogen om zich flexibel aan te passen, vermogen om te presteren onder hoge werkdruk, en innovatiekracht¹⁸.

Velen menen dat deze problemen te maken hebben met een verouderd imago van bibliotheken en dat de kandidaten geen juist beeld hebben van de inhoud van de jobs in de sector. Hier ligt een uitdaging voor de bibliotheekopleidingen: *"Library schools too would benefit from this information, not only when designing curriculum but also when recruiting students to their programs. Those considering entering the profession should recognize that their careers will not be limited to serving the public nor to immersing themselves in the world of books and informa-*

*gend is misschien dat op de website van de Academic & College Libraries het topic Is the MLIS Necessary? één van de issues is op de wiki over rekrutering bij het onderwerp Trends in Librarianship as a career"*²⁰. In het Nederlandse rapport *Schitterende bibliotheken. Strategische HRM-agenda 2009-2010* lezen we het volgende: *"In 2006 stroomden slechts 100 studenten in op de IDM. Hiervan zoekt nog geen 50% een baan binnen de openbare bibliotheken. Daarnaast blijkt in de praktijk (zie ook de vacatures op www.werkenindebibliotheek.nl) dat bibliotheken steeds vaker medewerkers werven met een andere vooropleiding, zoals de PABO, de HEAO, ICT, Sociaal cultureel werk etc. Er is meer behoefte aan diversiteit in competenties en er is behoefte aan andere/nieuwe competenties: we zijn op zoek naar cultureel ondernemers, naar creatieve mensen, naar verkopers, naar netwerkers etc."*²¹.

Omdat sommige van de gevraagde gedragscompetenties moeilijk of niet leerbaar zijn, kiezen

organisaties er mogelijk voor om eerder mensen aan te trekken met het juiste potentieel. De specifieke vakcompetenties kunnen dan in bijscholing of "on the job" geleerd worden. De krapte op de arbeidsmarkt de voorbije jaren en de beperkte uitstroom uit de bibliotheekopleidingen versterkten deze tendens nog. Een andere factor is dat de taken in bibliotheken, archieven en documentatiediensten meer gediversifieerd worden (onder meer op het vlak van IT, onderwijs en begeleiding van gebruikers, culturele activiteiten...) waardoor ook meer mensen met andere achtergronden en specialisaties worden aangetrokken.

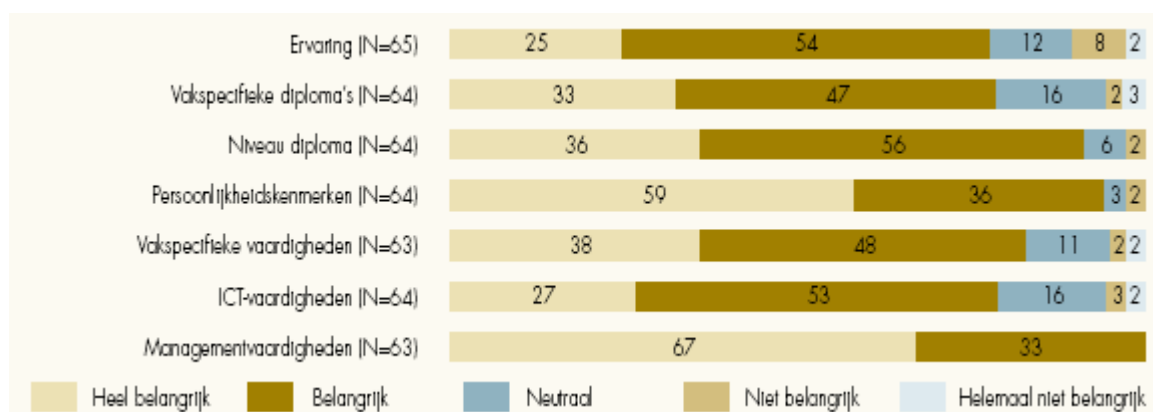
Van Breugel stelt vast dat, waar Nederlandse openbare bibliotheken meedoen in gemeentebrede competentieprogramma's, de vakinhoudelijke kwalificaties zoals het ontsluiten, zoeken en vinden van informatie, terrein verliezen ten opzichte van de algemeen professionele competenties²². Maar misschien zijn deze vakspecifieke competenties ook te weinig bekend en geprofileerd? Dit klinkt herkenbaar voor heel wat informatieprofessionals in Vlaamse bedrijven en organisaties, die vaak moeite hebben om hun specialisme en toegevoegde waarde kenbaar te maken (zie ook bijlage C).

werken tot beroepscompetentieprofielen. Daarnaast lijkt er nood aan voorbeelden van hoe deze competenties ingezet kunnen worden in nieuwe of vernieuwde functies en hoe ze toegevoegde waarde bieden in een organisatie.

Resultaten van de enquête

We vroegen in de enquête welke criteria een rol spelen bij de selectie van uitvoerend en leidinggevend personeel. Uit de keuzemogelijkheden worden alle criteria belangrijk geacht, behalve ervaring en – niet zo verwonderlijk – managementvaardigheden voor uitvoerend personeel. Maar er zijn nuanceverschillen.

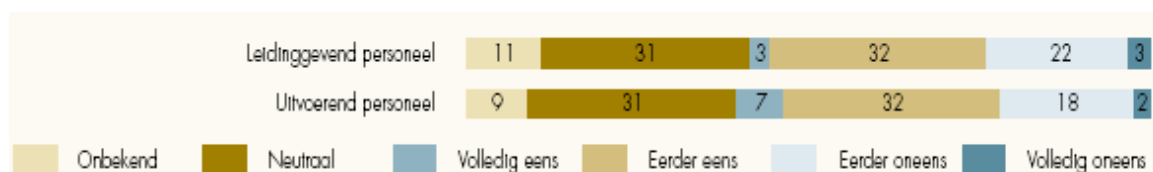
Voor uitvoerend personeel zien we de volgende top drie van belangrijke criteria: vakspecifieke vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en het niveau van het diploma. Kijken we enkel naar de criteria die men zeer belangrijk vindt, dan komen persoonlijkheidskenmerken op de eerste plaats. Als bijkomende criteria worden motivatie, inzet en de bereidheid om bij te leren verschillende keren vermeld. In openbare bibliotheken zijn ook flexibiliteit en de bereidheid om te werken op onregelmatige uren belangrijk.



Grafiek 3: Welke criteria spelen een rol bij de selectie van leidinggevend personeel voor diensten die aangeven dat competentie management een rol bij het optimaliseren van het wervings- en selectiebeleid? (In %).

Hier is een taak weggelegd voor de sector om duidelijk herkenbare competenties te definiëren waarin de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden geïntegreerd zijn. De sector gaf hiertoe een aanzet door de beroepsprofielen van de SERV voor bibliotheken en documentatiecentra om te

Voor leidinggevenden vindt men alle criteria belangrijker dan voor uitvoerend personeel. Managementvaardigheden vormen de onbetwiste hoofdvereiste. Op twee en drie komen het niveau van het diploma en de persoonlijkheidskenmerken, die echter ook hier het hoogst scoren in de



Grafiek 4: Reacties van bibliotheken en documentatie op de stelling: "Het bestaande reguliere opleidingsaanbod in de BAD-sector is bevredigend". (In %).

categorie "heel belangrijk". Als bijkomende vereisten worden globaal genomen dezelfde kenmerken genoemd als bij uitvoerend personeel, en daarnaast ook loyaliteit.

We zouden verwachten dat de diensten die aangeven competentie-management toe te passen in hun aanwervings- en selectiebeleid, meer belang hechten aan persoonlijkheidskenmerken. Dat blijkt ook zo uit de antwoorden en het verschil is erg uitgesproken voor de leidinggevendenden. Maar dat wil niet zeggen dat deze respondenten minder belang hechten aan diploma's, integendeel. Deze groep hecht aan alle criteria meer belang.

De vraag of de diensten tevreden zijn over de reguliere BAD-opleidingen levert weinig uitgesproken meningen op. 40% van de respondenten was neutraal of antwoordde niet op de vraag. De antwoorden geven een divers beeld, maar er zijn meer tevredenen dan ontevredenen, iets meer uitgesproken voor uitvoerend personeel dan voor leidinggevendenden. Toch lijkt er wel ruimte voor verbetering en vernieuwing van de opleidingen. Bij de vrije bemerkingen lezen we enkele keren dat de graduaatsopleiding te theoretisch is en te weinig aansluit bij de praktijk van vandaag. *"Het bestaande reguliere aanbod is (te) theoretisch. Heel wat kandidaten die deze opleidingen volgden zijn niet geschikt voor de functie omdat ze de noodzakelijke sociaal-communicatieve vaardigheden missen"*.

Conclusie

Moederinstellingen van BAD-diensten zetten meer en meer in op competentie-management in hun personeelsbeleid. Voor de informatiediensten zelf is deze personeelsstrategie zo mogelijk nog relevanter, aangezien de taken en opdrachten van informatieprofessionals sterk in beweging zijn. Door competentieontwikkeling alle kansen te geven, kunnen ze flexibeler inspelen op de

veranderende omgeving en vernieuwingen vormgeven.

In de praktijk van BAD heeft het competentiedenken (nog) geen algemene ingang gevonden, zo blijkt uit onze enquête. In minder dan de helft van de diensten is er sprake van een competentiegericht personeelsbeleid op ten minste één HR-domein (meestal vorming, training en opleiding). In vergelijking met andere onderzoeken op Vlaams niveau is dat echter zeker niet weinig.

Essentieel bij competentie-management is dat de organisatie op basis van haar missie en strategie bepaalt welke competenties ze nodig heeft. Van nieuwe kandidaat-medewerkers in BAD-diensten wordt dan ook meer gevraagd dan alleen vakbekwaamheid; ze moeten, meer dan vroeger, binnen de moederorganisatie passen en breder inzetbaar zijn. Gedragscompetenties winnen daardoor aan belang, maar ook voor het beroep zelf verschuiven de competentievereisten.

De sector actualiseert daarom de SERV-beroepsprofielen voor bibliotheken en documentatiecentra en maakt ze competentiegericht. We verwachten dat de profielen binnenkort beschikbaar zullen zijn als nieuwe leidraad voor de bibliotheekopleidingen. De uitdaging is daarnaast om mensen met het juiste profiel aan te trekken voor het beroep. Misschien moet de sector daarom ook de rol van de informatieprofessional in een organisatie meer in de kijker zetten en voorbeelden verzamelen van nieuwe invullingen van de functie.

Veerle Kerstens

Libis-Bibliotheekinformaticadienst
Willem de Croylaan 54 bus 5592
3001 Heverlee
veerle.kerstens@libis.kuleuven.be

Mei 2009

Bibliografie

- Larsen, G. Professional development: a Danish case-study. *Serials*, November 2008, Vol. 21, nr 3, p. 205-209.
- Peeck, I. *Competentiemanagement bij kleine en middelgrote organisaties: een exploratief onderzoek naar de manier van werken met en de toegevoegde waarde van competentie-management*. s.l.: Open Universiteit Nederland, Faculteit Management Wetenschappen, afstudeerrichting Strategie & Organisatie, 2007, 54 p.
<http://www.peekeno.nl/Docs/Scriptie_Ivon_definitief.pdf> (bezocht op 23 mei 2009).
- Sels, L. ; De Winne, S. *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco, 2005, 272 p.
- Snelders, I. 10 jaar personeelsbeleid: krachtlijnen. *BinnenBand*, februari 2005, Vol. 10 nr 41, p. 1-6.
<<http://www.binnenland.vlaanderen.be/binnenband/PDF/februari2005.pdf>> (bezocht op 23 mei 2009).

Bijlage A: Getuigenis van Mia Allaert, bibliothecaris, Openbare Bibliotheek Zwevegem

Ongeveer twee jaar geleden kreeg het personeelsbeleid in de gemeente en in de bibliotheek een nieuw elan. De HRM-verantwoordelijke introduceerde een competentiegericht personeelsbeleid. De vernieuwde aanpak – ook ondersteund door de rechtspositieregeling voor gemeenten van december 2007 – werd opgenomen in het beleidsplan van de gemeente.

Onderdeel daarvan is de herziening van het organogram voor de bibliotheek, dat rekening zal houden met het decreet Lokaal Cultuurbeleid van 2007. Dit bepaalt dat de helft van de personeelsleden op niveau A of B tewerkgesteld moet worden. Er zullen dus meer hogergeschoolden komen in de bib en dat is geen overbodige luxe. Veel uitvoerend werk valt weg, terwijl visieontwikkeling en beleidsondersteunende taken veel belangrijker worden. Een eerste belangrijke stap hierbij is een inventarisatie van de doelstellingen en taken, en het uitschrijven van functie- en competentieprofielen.

Het verschil met vroeger is dat nieuwe functies en/of vacatures nu meer het gevolg zullen zijn van de denkoefening: wat willen we realiseren met de bibliotheek, welke competenties hebben we hiervoor nodig, welke hebben we al in huis, welke niet? Bevorderingen werden vroeger meer gezien als een vorm van beloning. Nu is de functie die moet worden ingevuld de maatstaf, en daarvoor zullen de nodige competenties moeten bewezen worden.

Of bij nieuwe aanwervingen op niveau B nog een bibliotheekdiploma gevraagd zal worden, is een moeilijke vraag. Enerzijds is de bibliotheekopleiding belangrijk en nuttig, maar anderzijds is de bibliothecaris bang om te weinig kandidaten te vinden. Vier jaar voor de graduaatsopleiding vindt ze dan ook lang, een niet te onderschatten investering voor veel mensen. Een initiatieopleiding is uiteraard een meer haalbare kaart en geeft aan dat de kandidaat een boontje heeft voor de bibliotheek. Interessant is wel de modulaire organisatie van de bibliotheekopleiding: nu kan men iemand die al in de bib werkt, bijvoorbeeld collectievorming laten volgen.

De bibliothecaris is positief over het nieuwe personeelsbeleid: "Ten opzichte van vroeger is de aanpak structureler en professioneler. Door competenties te benoemen, is het voor medewerkers die willen doorgreien naar een andere functie, ook duidelijker wat er juist verwacht wordt. "Veel vroeger" deed men mee aan een examen voor een bevordering en was men al of niet geslaagd. Was men niet geslaagd, dan was dat erg demotiverend. Voor wie het nu niet haalt, is dat aanvaardbaarder, omdat duidelijk benoemd wordt welke competenties men al heeft, en welke men zich nog moet eigen maken. Er is zo ook meer aandacht voor de ontplooiing van de medewerkers."

Bijlage B: Getuigenis van Leen Hellinckx, projectverantwoordelijke competentie management op de personeelsdienst, Karel de Grote-Hogeschool

De aanleiding om te starten met competentie management was een enquête bij het personeel van de hogeschool over het welbevinden op het werk. Hieruit kwam het signaal dat een meer gesystematiseerd personeelsbeleid gewenst was. Er werd een HR-directie aangesteld. De keuze voor competentie management werd gemaakt vanuit de overtuiging dat een goed personeelsbeleid gebaseerd moet zijn op het ontwikkelingsgericht denken.

In een eerste fase werden de kerncompetenties voor de organisatie als geheel bepaald: samenwerking, flexibiliteit, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. Deze hangen nauw samen met de visie en de strategie van de instelling en ze worden verwacht van alle medewerkers. De huidige fase in het proces is dat per functiegroep (leidinggevend, docenten en administratief en ondersteunend personeel), de gemeenschappelijke vereiste competenties geïnventariseerd worden. Voor de bibliotheekmedewerkers zal in een volgende fase bekeken worden welke bijkomende, functiespecifieke competenties nodig zijn in de bibliotheken. Dit proces gebeurt in overleg met de medewerkers en de directe leidinggevend. De competentieprofielen zullen de rode draad vormen voor het hele HR-beleid (werving en selectie, vorming, training en opleiding, functioneringsbegeleiding, evaluatie, loopbaanbegeleiding).

In feite spreekt men van functiecompetentieprofielen: ze bevatten niet alleen de nodige competenties, maar ook de resultaatgebieden en wie aan wie rapporteert. Anders dan functieprofielen beschrijven ze

dus niet in detail de verschillende taken die horen bij een functie, maar de terreinen waarop de persoon werkt. Taakomschrijvingen kunnen (snel) veranderen, dat is minder het geval voor deze resultaatsgebieden.

Via het competentie management wil men een klimaat creëren om het functioneren en de kwaliteiten van de medewerkers beter bespreekbaar te maken. Er wordt duidelijker benoemd wat van hen verwacht wordt, wat cruciaal is om hun rol binnen de organisatie goed op te nemen. Mensen worden zo in een positief klimaat gestimuleerd om te groeien in die competenties waarin ze minder goed in zijn. Dankzij deze benadering kan ook extra vorming worden georganiseerd op basis van een betere inschatting van de bestaande competenties. De verwachting van de personeelsdienst is dat het project zal leiden tot meer gemotiveerde medewerkers, en dus een betere dienstverlening.

Bijlage C: Getuigenis van Patricia Pausenberger, Teamleider van het Informatiecentrum, Pedagogische Begeleidingsdienst van de Stad Gent

De Pedagogische Begeleidingsdienst (PDB) is een gemeentedienst van de Stad Gent. De invoering van het competentie management werd dan ook gestuurd vanuit het personeelsbeleid van de stad, die dit toepast in al haar diensten.

De competenties voor de medewerkers van het informatiecentrum werden vastgelegd, vertrekkende van de missie en de opdracht van de PBD in het algemeen en het informatiecentrum in het bijzonder. De uitkomst van dit proces was dat de opdracht en de werking van het informatiecentrum recent grondig werden her gedacht. De dienst was tot 1 januari 2009 een "klassiek" documentatiecentrum dat materialen uitleende en aan attendering deed. Volgens het nieuwe missionstatement blijven informatieverbreiding en kennisdeling wel een kerntaak van de organisatie²³, maar het informatiecentrum zal ze in de toekomst anders invullen. De fysieke bibliotheek is gesloten; informatie zal enkel nog via een website worden aangeboden. Er komt een onderwijsnetwerk dat databanken met elektronische leerobjecten, werkvormen en partners samenbrengt om onderwijsvernieuwing te ondersteunen en te stimuleren. De bedoeling is dat ook de gebruikers hierop zelf informatie en materialen kunnen bijeenbrengen en delen. Een nuttig en interessant project dat goed aansluit bij klassieke diensten zoals die van een documentatiecentrum. De Pedagogische Begeleidingsdienst diende echter prioriteiten te stellen en opteerde voor vernieuwing in plaats van de bestendiging van het documentatiecentrum. Binnen de beschikbare middelen behoorde een "en-en-verhaal" niet tot de mogelijkheden.

Bij het bepalen van de benodigde competenties werden, in samenspraak met de personeelsdienst, specifieke competentieprofielen voor de dienst opgesteld. Deze bevatten zowel onderwijskundige competenties als competenties inzake informatiebemiddeling, maar het hoofdaccent ligt toch op het pedagogische. Door de reorganisatie zijn de medewerkers op de lagere niveaus – die de bibliotheektechnische taken uitvoerden – vertrokken; in de plaats hiervoor zijn mensen gekomen met een onderwijsachtergrond enerzijds en met een ICT-opleiding anderzijds.

"Ik heb het idee dat vele informatieprofessionals binnen een organisatie zware inspanningen leveren om hun specialisme en hun toegevoegde waarde kenbaar te maken. Het beroep is te weinig geprofileerd en (h)erkend. Een initiatief vanuit de sector om de informatiebemiddelaar meer in de kijker te zetten, zou welkom zijn. Er zijn goede voorbeelden van nieuwe invullingen van informatiediensten belangrijk. De competenties van de informatieprofessional blijven zeker nodig; in de praktijk merk je dat mensen zonder 'informatie'-achtergrond dikwijls te exemplarisch met informatie omgaan, dat ze informatie eerder toevallig vinden en dat het overzicht ontbreekt. De sterkte van een informatieprofessional is dat hij, vanuit een helikopterzicht, informatie kan selecteren, filteren en attenderen op maat."

Over de competentie benadering is Pausenberger positief: *"Het geeft een goed kader om met elkaar in gesprek te gaan over sterktes en zwaktes van een medewerker. Het is zeker een verbetering in de organisatie van het personeelsbeheer"*.

Nota's

¹ Hoeksema, K.; van Oosterhout, K. Competenties voor de informatiesamenleving. *Informatie*, november 2002. - <<http://www.mypdp.nl/upload/files/0211-56Hoe.pdf>> (bezoekt op 23 mei 2009).

- ² Van Beirendonck, L. *Competentiemanagement: the essence is human competence*. Leuven: Acco, 2001, 192 p.
- ³ Vereniging Openbare Bibliotheken. Agenda voor de toekomst: strategie van de Vereniging van Openbare Bibliotheken voor de jaren 2009–2012. s.l.: Vereniging Openbare Bibliotheken, 2008, 40 p. –
<<http://www.debibliotheeken.nl/dsc?c=getobject&s=obj&!sessionid=1vhsUhCp3M4aGBJI@OuGEX@IW9pz8@H1!f8xG1jmf1WBRze8Ga59bo5Wz8ZWno7p&objectid=19131&!dsname=VobExtern>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ⁴ Loeman, S. Sturen op kerncompetenties: een troefkaart voor de bedrijvige overheid. *PSW-Papers*, 1 mei 1998, n° 5, 36 p. <[Hhttp://webhost.ua.ac.be/psw/pswpapers/PSWpaper%201998-05%20loeman.pdf](http://webhost.ua.ac.be/psw/pswpapers/PSWpaper%201998-05%20loeman.pdf)> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ⁵ Van den Oever, H. Mobiliteit creëert ruimte. *Informatie Professional*, 1999, Vol. 3 n° 4, pp. 21-23.
<<http://igitur-archive.library.uu.nl/DARLIN/2005-0520-200329/Oever%2004.99.pdf>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ⁶ <<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/competentiemanagement/info/index.htm>> (bezoekt op 23 mei 2009).
Zie ook:
Brans, M.; Hondeghem, A. Competency frameworks in the Belgian governments: causes, construction and contents. *Public Administration*, 2005, Vol. 83, n° 4, p. 823-837.
- ⁷ Vervoort, A. Rechtspositieregeling gemeente- en provinciepersoneel. *BinnenBand*, februari 2008, n° 56, pp. 6-17.
<<http://www.binnenland.vlaanderen.be/binnenband/PDF/februari2008.pdf>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ⁸ Portalsite voor Werk en Sociale Economie. *Competitiemanagement*.
<<http://www.werk.be/beleid/competentiebeleid/competentiemanagement.htm>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ⁹ Fripont, I.; Van Den Brande, I.; Verlinden, R.; Douterlungne, M.; Lamberts, M.; Dielen, I. *Een klare kijk op competentitiemanagement*. s.l.: Hivia: Arvo, 2002, 309 p.
<http://www.leerplek.be/leerplek/nl/competentiemanagement_0000.htm> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ¹⁰ De Prins, P.; Melis A. Competentiemanagement in Vlaanderen: van belofte naar verzilvering. *Over.werk: tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 2005, Vol. 15, n° 2-3; pp. 169-172. <www.steunpuntwse.be/download/nl/60759/pdf> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ¹¹ Driejaarlijkse enquête naar nieuwe vormen van bedrijfs- en organisatieconcepten bij een representatief staal van ondernemingen en organisaties in de Vlaamse economie met minstens 10 werknemers.
- ¹² Delagrangé, H. *Nieuwe vormen van werkorganisatie: trends 2001-2004*. Brussel: SERV, 2005, 24 p.
<<http://www.serv.be/uitgaven/973.pdf>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ¹³ Cf. voetnoot 2.
- ¹⁴ Zie bv.
Portalsite voor Werk en Sociale Economie. *Competitiemanagement*.
<<http://www.werk.be/beleid/competentiebeleid/competentiemanagement.htm>> (bezoekt op 23 mei 2009)
Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. 101 goede voorbeelden Competentiebeleid.
<<http://www.serv.be/goedevoorbeelden>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ¹⁵ Cf. voetnoot 9.
- ¹⁶ Cf. voetnoot 9.
- ¹⁷ Ingles, E. et al. , 8Rs Canadian Library Human Resource Study. s.l.: 8Rs Canadian Library Human Resource Study, 2005, 39 p. <<http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8rsresearchpropNov14A.pdf>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ¹⁸ Cf. voetnoot 17.
- ¹⁹ Cf. voetnoot 17.
- ²⁰ Association of College and Research Libraries. *Trends in Librarianship as a Career*.
<http://wikis.ala.org/acrl/index.php/Trends_in_Librarianship_as_a_Career> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ²¹ Roelofs, J.; Schitterende bibliotheken! - StrategischeHRM-agenda 2007-2010. s.l.: Vereniging Openbare Bibliotheken: 2007, 18p. <<http://www.debibliotheeken.nl/content.jsp?objectid=14951>> (bezoekt op 23 mei 2009).
- ²² Van Breugel, S. Balans van functie-innovatie: beroepspraktijk in perspectief. –Leidschendam: NBD/Biblion, 2006, 70 p.
- ²³ De dienst zoekt, verzamelt, structureert en verstrekt informatie en kennis voor alle medewerkers van het departement en alle betrokkenen bij de organisatie van onderwijs en opvoeding.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ADVOCATENKANTOREN

Huidige stand van zaken

Jessy SCHEDEMAN

Gegradueerde in het Bibliotheekwezen en de Documentaire Informatiekunde - Bibliotheekschool Gent

- Kennismanagement (of KM) kan in elk aspect van de juridische wereld ingepast worden en kan in deze omgeving veel vormen aannemen. Bij de implementatie en organisatie van KM in een juridische omgeving wordt men geconfronteerd met specifieke situaties met hun eigen specifieke problemen. Het artikel geeft hier een kort overzicht van weer en bespreekt verder nog een aantal technische hulpmiddelen voor dit proces, reikt een aantal oplossingen aan en brengt de belangrijkste knelpunten in kaart. De tekst is gebaseerd op een eindwerk ingediend in 2007 ter afronding van de opleiding Graduaat Bibliotheekwezen en Documentaire Informatiekunde aan de bibliotheekschool van Gent.
- La gestion des connaissances ou knowledge management (KM) peut être intégrée dans chaque aspect du monde juridique et prend diverses formes. Lors de l'implantation et de l'organisation du KM dans un environnement juridique, des situations spécifiques, avec leurs problèmes inhérents peuvent se présenter. L'article en dresse un bref aperçu, propose quelques moyens techniques ainsi qu'une série de solutions, et identifie les points problématiques. Le texte est basé sur un travail de fin d'études présenté en 2007 pour l'obtention du graduaat Bibliotheekwezen en Documentaire Informatiekunde de l'école de bibliothéconomie de Gand.

Huidige stand van zaken in advocatenkantoren

Situering van KM binnen de juridische wereld

De term "juridische omgeving" is een vlag die een heel grote lading dekt. Juridische taken worden als hoofdtaak en als neventaak uitgevoerd, in volledig juridische omgevingen of in afdelingen die een deel zijn van een groter geheel. Kennismanagement kan in elk aspect van de juridische wereld ingepast worden maar het spreekt voor zich dat dit individueel bekeken moet worden.

Een juridische omgeving waar KM nodig is kan veel vormen aannemen. KM is nodig in elke omgeving, ongeacht de grootte of de vorm, maar in de praktijk komen goed uitgebouwde KM-initiatieven vooral voor in de grotere omgevingen.

Kantoren van alle soorten en maten

Advocatenkantoren zijn er in alle soorten en maten. Van eenmanskantoren tot grote organisaties met soms meer dan 100 advocaten in dienst. Het spreekt voor zich dat zij niet allemaal dezelfde mogelijkheden hebben. De grotere kantoren hebben meer mogelijkheden om budgetten uit te trekken, om bibliotheken op te bouwen en dure databases aan te schaffen.

In middelgrote kantoren waar men met meer dan 50 advocaten werkt, support staf niet meegerekend, vind men doorgaans wel een (fulltime)

bibliothecharis. Deze bibliothecharis combineert zijn bibliotheektaken vaak met KM-taken. Maar ook steeds vaker vind men een afzonderlijke kennismanager. In deze laatste situatie zal de bibliothecharis zich op de eerder technisch-administratieve taken richten terwijl de KM-manager zich op het management van de intellectuele middelen zal richten.

In België bevinden de grotere kantoren zich voornamelijk in Brussel en, in mindere mate, in Antwerpen of het Waalse landsgedeelte. Zij hebben doorgaans een bibliothecharis in dienst met soms ook een assistent en/of een kennismanager. Het kennisteam wordt indien budgettair mogelijk aangevuld met *paralegals*. Dit zijn juristen of rechtspractici die enkel onderzoekwerk verrichten.

Ter informatie: de top vijf van de grootste Belgische zakenadvocatenkantoren is momenteel¹ samengesteld uit volgende namen :

- Linklaters de Bandt: 162 medewerkers
- Stibbe: 136 medewerkers
- Liedekerke Wolters Waelbroeck Kirkpatrick: 130 medewerkers
- Loyens & Loeff: 119 medewerkers
- Eubelius: 113 medewerkers

Juristen op andere juridische diensten

Werknemers met een juridische achtergrond en/of met uitgesproken juridische taken bevinden zich niet alleen in advocatenkantoren. Deze bedrijfsjuristen of ook wel *in-house lawyers* genoemd, werken doorgaans in een veel kleiner team dan in het advocatenkantoor, soms zelfs

helemaal alleen. Ze zijn hun eigen baas en beheeren hun eigen kennisbronnen en -stromen. Hierdoor kunnen zij vaak minder op technische backup rekenen dan hun collega's in het advocatenkantoor. Dit is echter wel sterk afhankelijk van de sector waarin hun organisatie werkt. Zo zal een consultancy bedrijf gespecialiseerd in informatica sneller de nood aan een geautomatiseerd kennisstelsel inzien dan bijvoorbeeld een onderzoekslaboratorium voor voedingsmiddelen.

Dit wil echter niet zeggen dat een solitaire jurist niet aan kennismanagement kan doen. Op zijn eigen manier en op veel kleinere schaal is het gestructureerd bijhouden van bronnen, hergebruik van informatie en het opzetten van minidatabases zeker mogelijk en zelfs noodzakelijk. Wanneer deze persoon bijvoorbeeld zou besluiten om zijn functie te verlaten of langdurig afwezig zou zijn blijft zijn organisatie dan niet achter met een kenniskloof.

Kennismanagement hoeft ook niet uit te blinken in grote prestigeprojecten. Deze kleinschalige kennismanagement initiatieven kunnen soms ook geïntegreerd worden in bestaande informatiepakketten op een manier die voldoende is om aan de noden te voldoen. En niemand heeft ooit gezegd dat papier genegeerd hoeft te worden want de visie op papieren bronnen is zeer organisatiegebonden en persoonsafhankelijk. In de juridische wereld, meer dan bijvoorbeeld in een medische omgeving, wordt nog steeds hardnekkig vastgehouden aan het gebruik van gedrukte werken, denken we bijvoorbeeld aan losbladige uitgaven. De sector volgt ook de algemene trend dat jonge instromers sneller "van op scherm" gaan werken, dan vanaf de papieren versie. Het is echter wel belangrijk om binnen een organisatie zo veel mogelijk aan hetzelfde zeil te trekken, zoveel mogelijk ofwel digitaal ofwel gedrukt werken. Eenduidigheid is het codewoord, deze werkwijze zal de organisatie ongetwijfeld geld en tijd besparen.

Kennismanagement in de rechtenopleiding

De rechtenopleiding is geen opleiding tot kennismanager en een opleiding kennismanagement is geen rechtenopleiding. Het logische gevolg van deze stelling is dan ook dat een afgestudeerde

jurist in essentie niet erg thuis zal zijn in het veld van kennismanagement.

Hoewel de roep om een gedegen KM-beleid binnen de juridische wereld ondertussen luid genoeg is, is de opleidingswereld hierin nog maar amper of niet gevolgd. Kennismanagement bestaat als vak op zich nog niet in de universitaire rechtenopleiding. Aan sommige universiteiten kan wel iets dergelijks gevolgd worden als keuzevak in de hogere jaren, maar het is nog niet opgenomen in het basispakket². Het is dan ook niet verwonderlijk dat weinig juristen met deze discipline in aanraking komen tijdens hun studie. Het is voor juristen in spe dan ook een veel begrijpelijker keuze, in het perspectief van hun carrière, om een extra rechtstak te gaan belichten.

Wanneer we de opleidingsmogelijkheden op het vlak van bijscholingen gaan bekijken zijn de mogelijkheden al veel groter. Voor een vaak astronomische cursusprijs kan de jurist zich op maat alles laten aanleren over kennismanagement. Hoe dan ook wordt kennismanagement in deze gevallen iets wat *on the side* er bij genomen wordt. De conclusie blijft dus dat er beter een gespecialiseerd personeelslid wordt aangesteld om de kennisstromen in goede banen te leiden.

De organisatie van kennisdelen in een juridische omgeving

Klassieke situatie

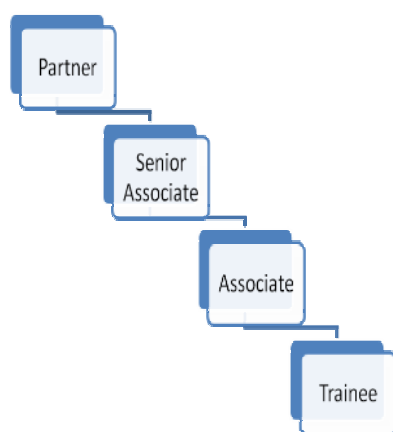


Fig. 1: Voorbeeldstructuur van een advocatenkantoor.

Puur juridische organisaties, zoals advocatenkantoren, kennen over het algemeen een erg hiërarchische structuur. Terwijl andere organisaties steeds meer evolueren naar platte structuren houdt de advocatuur nog altijd overwegend vast aan het meester-leerling principe.

Iemand die na een studie van vijf jaar rechten afstudeert is dan licentiaat in de rechten en mag zich jurist noemen. Na de volledige invoering van de BaMa

structuur in het Vlaamse onderwijs zullen we van Bachelors en Masters spreken. In 2009 zullen de eerste Masters in de Rechten afstuderen. Advocaten is men pas na een succesvolle stage van drie jaar bij een erkende stage-meester of patroon. Er bestaat dus al lang een traditie van kennisdelen. Helaas gebeurt dit nog vaak op erg

rechtlijnige wijze. De patroon zal zijn kennis nog wel overdragen op zijn stagiair maar op andere niveaus komt deze praktijk al minder vaak voor. Er worden soms nog vergaderingen gehouden waarop de lopende zaken of de nieuw verschenen literatuur besproken wordt met alle leden van een departement. Maar daar houdt het vaak mee op. Er heerst binnen de advocatuur een groot concurrentiegevoel. Het doorgeven van gegevens over eigen zaken wordt vaak gelijkgesteld aan een verlies aan macht. Als een bepaalde advocaat dan bijvoorbeeld plots komt te overlijden moeten de confraters soms van voor af gaan beginnen met het dossier op te stellen. Elke advocaat heeft een eigen manier van zijn dossiers bijhouden en benadering van klanten. Het is geen uitzondering dat verschillende advocaten die voor eenzelfde klant en gelijksoortige dossiers werken, dezelfde informatie gaan opvragen bij de informatiedienst. Hierdoor worden veel manuren verspild. In dat opzicht zijn advocaten, zelfs binnen eenzelfde kantoor, elkaars concurrenten.

Kennismanagement is er iets vreemd. Advocaten zien kennismanagement vaak als een synoniem voor document management, het gestructureerd houden van hun documenten. In het beste geval worden die documenten, digitaal en gedrukt, al eens geordend op trefwoord.

Een dergelijk trefwoordsysteem is vaak primitief en erg persoonlijk. Er wordt met veel enthousiasme aan begonnen maar op termijn blijft dit jammer genoeg zelden bestaan. Met elektronische systemen is het meestal niet beter. Bij systemen met voorgedefinieerde trefwoordlijsten zien we na verloop van tijd vaak laksheid optreden. Wanneer de aanduiding van een trefwoord een verplicht gegeven is in een elektronisch invulformulier zien we soms opvallend vaak het eerste woord uit de lijst bovenaan de top 10 van de meest gebruikte termen staan. Dit kan het gevolg zijn van een verplicht gebruik van dit soort systemen en komt het nut ervan niet ten goede. Invoeren van vernieuwende zaken dient dus best heel goed overwogen, gecommuniceerd en in stappen ingevoerd te worden om dit soort situaties te vermijden.

Belang van kennis en kennismanagement voor het advocatenkantoor

In de juridische wereld is men zich terdege bewust van het belang van kennis. Dit element wordt gezien als de belangrijkste productiefactor van de organisatie en er worden dan ook steeds meer initiatieven genomen om een gedegen kennisbeleid te ontwikkelen binnen de omgeving van een advocatenkantoor. Dit wordt vooral inge-

ven doordat, zoals in heel wat andere sectoren ook het geval is, steeds meer werk door steeds minder mensen gedaan moet worden met als gevolg een steeds grotere tijdsdruk. In het advocatenkantoor wordt een kennismanager langzaam maar onontbeerlijk om wegwijs te raken in de massa aan informatie en zo het werk van de advocaten zelf te vergemakkelijken.

Alle departementen kunnen helpen



Fig. 2: Ondersteunende diensten.

Een hedendaags groot advocatenkantoor ziet er bijna net zo uit als een andere organisatie uit de dienstensector. Het zal evengoed een volwaardige personeelsdienst of een marketingmanager hebben. Naast de advocaten zelf zal er dus nog heel wat personeel aanwezig zijn die hen ondersteunt en adviseert in hun dagelijkse activiteiten. De meest voorkomende ondersteunende afdelingen binnen de advocatenkantoren zijn de boekhouding, het secretariaat of individuele secretaresses, de bibliotheek, de IT-dienst, de marketingafdeling en het human resources departement.

Traditioneel staan deze afdelingen voor een groot deel los van het werk die de advocaten verrichten. Die laatsten maken wel gebruik van hun diensten en zonder hen zouden ze niet functioneren, maar het gaat hier voornamelijk om eenrichtingsverkeer. De advocaten maken gebruik van de diensten die deze afdelingen leveren en niet omgekeerd.

In dit segment zitten mogelijkheden om de massa aanwezige data en informatie om te zetten naar bruikbare kennis. Een secretaresse of management assistent wijst haar baas op belangrijke correspondentie, het marketingdepartement houdt een bestand bij van goede klanten en de

IT-dienst ontwikkelt een databank om deze klanten in bij te houden.

Deze onrechtstreekse zaken vormen de basis van wat zich later tot kennis van de advocaat zal ontwikkelen.

Voorbeeld: Een advocaat komt aan op kantoor en ontvangt de gesorteerde post van zijn management assistent(e). Zij of hij heeft hier dan al de junk mail uit gesorteerd zodat dit geen tijdsverlies zou betekenen voor de advocaat. Wanneer deze aan zijn eerste zaak van de dag begint te werken merkt hij dat die een internationaal karakter heeft. Hij wenst dan ook een confrater uit het betreffende land te raadplegen om zijn expertise te gebruiken betreffende de locale wetgeving. Hij contacteert hiervoor het marketingdepartement dat hiervoor samen met de IT-dienst een database heeft ontwikkeld. Vijf minuten later hangt de advocaat al aan de lijn met zijn buitenlandse collega door de contactgegevens die hij op een efficiënte manier van zijn collega's ontvangen heeft. Dit alles gaat veel sneller dan een mailtje rond te sturen naar alle collega's met de vraag of zij geen goede confrater kennen in land X of Y. Dit is nochtans een veel voorkomend iets in het dagelijkse advocatenwerk.

Het hele gebeuren hierboven beschreven is een proces, een proces dat niet vanzelf ontstaat en dat moet gecoördineerd worden. Liefst dan nog door een dienst die er toch niet helemaal buiten staat. Het kenniscentrum is hiervoor ideaal. Het kan management assistent(e)s opleiding geven in het herkennen van potentiële kennis, het initiatief nemen om de database van buitenlandse contacten op te stellen, alle betrokken partijen rond de tafel brengen om andere initiatieven te bespreken.

Dit soort projecten zullen op lange termijn en mits goede medewerking van alle betrokkenen en een goede opvolging ongetwijfeld vruchten afwerpen. Het zijn en blijven echter zeer arbeidsintensieve zaken.

Dit brengt ons bij het belangrijkste pijnpunt van het kennisdepartement, het personeelstekort. Het werk van de kennismanager wordt onderschat en daarom wordt zijn afdeling vaak schromelijk onderbemand en/of overbevraagd. Dit is de reden waarom hier gepleit kan worden om alle collega's op te leiden op het vlak van kennismanagement. Wanneer taken verdeeld worden en de verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt gedragen zal kennismanagement zich langzamerhand nestelen in de cultuur van de organisatie. Tot op een punt dat de uitgevoerde taken niet meer als kennismanagement dusdanig herkend worden.

Technische hulpmiddelen

De dag van vandaag kan een goed kenniscentrum niet meer zonder technische hulpmiddelen. Het traditionele boek en tijdschrift in gedrukte vorm zal in deze omgeving waarschijnlijk het langst van al blijven bestaan. Ook hier zijn echter de databanken niet meer weg te denken.

Het aanbod en de technieken evolueren zo snel dat het weinig opportuun zou zijn om een uitgebreide productbeschrijving te geven. Er zijn echter wel een aantal gevestigde waarden die zeker het vermelden waard zijn. De drie grootste spelers van deze markt zijn Jura.be, Strada en Jurisquare.

Databanken

Jura.be

Jura.be, toegankelijk via de portaalsite Legal World³, is een product van uitgeverij Kluwer en marktleider in België op het vlak van de juridische databanken. Ze biedt een overzicht van rechtspraak, rechtsleer en wetgeving en biedt sjablonen voor modellen aan. Jura.be heeft verschillende toegangsmogelijkheden. Raadpleging is mogelijk op basis van krediet of via een abonnementsformule. Met dit krediet betaalt men per artikel dat gedownload wordt. Met de abonnementsformule kan modulair gewerkt worden. Afhankelijk van de wensen kan men verschillende *bibliotheken* aanschaffen. Deze bibliotheken zijn verzamelingen van bronnen voor een bepaalde rechtstak of een verzameling van rechtsdomeinen. Er bestaan ondertussen een vijftiental verschillende bibliotheken⁴. Door de modulaire opbouw is het niet mogelijk een eenheidsprijs te geven. De prijs van het product is afhankelijk van het aantal gewenste bibliotheken, hoeveel medewerkers er gebruik zullen van maken en of men de Nederlandstalige en/of de Franstalige versie wenst te downloaden. Het bezit van een bibliotheek geeft in sommige gevallen recht op korting op een papieren, voornamelijk losbladige, publicatie⁵. Jura.be bestaat ook in een versie speciaal voor notarissen of gerechtsdeurwaarders⁶.

Strada

Strada⁷ is het antwoord op Jura.be van uitgeverij Larcier, de tweede grote speler op de Belgische markt van de juridische publicaties. Hun product is gelijkaardig aan Jura.be. Zij bieden ook toegang tot de openbare rechtspraak en wetgeving, alsook tot de full-text inhoud van hun eigen tijdschriften. Strada wordt in vier afzonderlijke basismodules aangeboden.

De toegang tot de openbare bronnen is hier een constante. De basismodule kan aangevuld worden met toegangen tot een aantal tijdschriften. Ook hier is de prijs afhankelijk van het aantal potentiële gebruikers van het product. Binnen deze databank werd ook de mogelijkheid Strada@Office geïntegreerd. Dit onderdeel biedt enkele mogelijkheden tot opvolging van wat er met welke informatie, afkomstig van uitgeverij Larcier, gebeurd is. Bij Strada kan een optie aangekocht worden om toegang te krijgen tot de bronnen van Jurisquare.

Jurisquare

De laatste databank uit het rijtje is een samenwerking tussen verschillende kleinere uitgeverijen⁸. Zij hebben hun krachten gebundeld om via dit platform een antwoord te bieden aan de overmacht van de grote twee. Jurisquare is op het eerste zicht goedkoper - ze hanteren enkel een prijs per gebruiker - dan de bovenstaande databanken maar is dan ook minder omvangrijk wat betreft de hoeveelheid aangeboden informatie. Door de mogelijkheid te bieden deze toepassing te integreren binnen Strada heeft het zichzelf een sterkere marktpositie gegeven. Nog een voordeel is dat er ook enkele Nederlandse tijdschriften worden aangeboden. Deze databank heeft minder grote namen in de aanbieding maar vindt vooral haar pluspunten in de zeer specifieke tijdschriften, bvb. RDTI.

Andere

Naast de grote drie hierboven besproken databanken zijn er nog heel wat kleinere databanken en on-line toepassingen beschikbaar die de hedendaagse jurist helpen met zijn informatienoden bvb. Lexact of SoRight. Daarnaast zijn er ook vele internationale databanken die wereldwijd een groot verbruikersaantal kennen maar in België vaak alleen echt nuttig zijn in organisaties met een internationale werking of oorsprong zoals bvb. Westlaw of LexisNexis.

Zeker ook nog het vermelden waard is de internetsite Belgielex.be. Begin 2005 creëerde de Belgische overheid de Kruispuntbank voor wetgeving. Dit is een samenwerkingsverband tussen een aantal federale, gemeenschaps- en gewestinstellingen. Door het maken van een portaalsite Belgielex⁹ wil men op deze manier de belgische wetgeving en rechtspraak voor het publiek open stellen. Hoewel dit project eerder op de burger is gericht, is het bijzonder bruikbaar voor de juridische kennismanager. Alle benodigde gegevens zijn er op een summiere manier terug te vinden. Dit product is zeker een goed uitgangspunt voor een juridische zoekstrategie.

Catalogsystemen

Een goede catalogus is het begin van alle wijsheid en het centrum van het werk van een kennismanager. Begin voor een opzoeking of zoekvraag steeds te zoeken in wat je al hebt. Dit kan veel kosten en tijd besparen. Er kan hier heel ver in gegaan worden en alle kennisbronnen kunnen geïntegreerd worden, hoewel we dan meer evolueren in de richting van een kennissysteem. Meestal worden klassieke catalogsystemen gezien als een onderdeel van meer geavanceerde kennissystemen. Een bespreking van alle catalogsystemen verkrijgbaar in ons taalgebied zou ons hier te ver brengen en is ook niet echt aan de orde.

Intranet

Het intranet is het meest onmisbare instrument van de kennismanager om zijn *klanten* te bereiken. Men kan er heel kort mee op de bal spelen.

Voorbeeld: De kennismanager verneemt om 15u15 dat een van de medewerkers van het kantoor een belangrijke zaak, waar heel lang en intensief aan gewerkt is, gepleit en gewonnen heeft. Om 15u20 staat deze mededeling reeds als flash op de homepage van het intranet, zichtbaar voor elke medewerker in alle filialen en afdelingen van de organisatie.

Het intranet kan, indien nodig, aangepast worden aan individuele noden bvb. door middel van *mash-ups* en *newsflashes*. Wanneer een medewerker nieuw in de organisatie aankomt, wordt hem gevraagd waar zijn voornaamste interesses naar uitgaan. Met behulp van deze gegevens wordt een profiel aangemaakt dat dan gekoppeld wordt aan de inloggegevens van de persoon in kwestie. Op die manier krijgt deze bij het opstarten van zijn webbrowser steeds de informatie te zien die hij of zij gevraagd heeft.

Voorbeeld: Een advocaat die zich specialiseert in fusies en overnames wil op zijn intranet homepage telkens de beursresultaten kunnen volgen van de bedrijven waarvoor hij een overname aan het regelen is.

Het intranet is het communicatie-instrument bij uitstek om in contact te blijven met alle medewerkers van de organisatie. Dit is vooral van levensnoodzakelijk belang voor organisaties die erg gedecentraliseerd werken of waar veel telewerk voorkomt.

Voorbeeld: In een internationale onderneming wordt in de organisatie in het algemeen en op het intranet in het specifiek het engels als voertaal gebruikt. Dit is een taal die de meeste medewerkers vlot beheersen. Op de homepage worden algemene mededelingen in het engels gedaan zodat medewerkers uit alle windstreken op de

hoogte blijven van het reilen en zeilen in alle afdelingen.

Het intranet kan natuurlijk gebruikt worden voor de klassieke taken zoals het ter beschikking stellen van de verschillende bronnen.

Voorbeeld: Via een keuzemenu kan vanaf de homepage genavigeerd worden naar de catalogus van de bibliotheek van het kenniscentrum of naar een overzicht van links en bronnen die door het kenniscentrum ter beschikking gesteld worden.

Specifieke problemen bij juridisch kennismangement

Confidentialiteit versus kennisdelen

Het beroep van advocaat is er één met strikte regels wat betreft het beroepsgeheim. De Orde van de Vlaamse Balies zegt hierover het volgende¹⁰:

De advocaat mag wat hem is toevertrouwd niet openbaar maken. Hij kan dan ook vertrouwelijke onderhandelingen voeren die kunnen leiden tot een minnelijke regeling, vertrouwelijk corresponderen met andere advocaten: wat hem toevertrouwd wordt, blijft geheim.

Deze beroepsregel toont onmiddellijk ook de moeilijkheid aan om kennisstrategieën te implementeren in advocatenkantoren. Voorbeelden hiervan vinden we terug in verschillende lagen van het advocatenwerk:

- De zakenadvocaat die een overname regelt. Potentiële overnemers mogen vaak niet van elkaar weten dat er een bod gedaan is. Ze kunnen hun strategie dan ook niet bespreken met confraters.
- De bedrijfsjurist is eveneens gebonden aan het beroepsgeheim hoewel hij niet of zelden met externe klanten werkt. In zijn contract zal vaak een clause van geheimhouding opgenomen worden, met eventueel ontslag bij het niet naleven ervan.

Wanneer een advocaat dus met een probleem geconfronteerd wordt dat hij niet onmiddellijk zelf kan oplossen zal het voor hem erg moeilijk worden om deze zaak voor te leggen aan een confrater. Onderling en op geanonimiseerde basis gebeurt dit wel, maar dan kan uiteraard niet vermeld worden om welke cliënt of om welke zaak het gaat. Bij dit proces kunnen echter belangrijke gegevens verloren gaan waardoor de zaak er anders zal uitzien.

Binnen grote associaties kan men al iets soepeler omgaan met deze problematiek, beperkt binnen de muren van de organisatie. Hier worden al eens werkvergaderingen gehouden om overleg te plegen met collega's. Dit kan uiteraard ook in kantoren van kleinere schaal maar ook hier geldt "hoe meer aanwezigen, hoe meer opinies". Voor velen is het recht een zeer statisch gegeven maar het is toch op velerlei manieren interpreteerbaar. Langzamerhand sippelen de voordelen van het kennisdelen door bij de advocaten. In vroegere tijden had het beroep van advocaat eenzelfde status als dat van dokter of bankdirecteur. Het is nog steeds een beroep met aanzien maar het is ondertussen stukken toegankelijker geworden. Hierdoor komen advocaten steeds vaker uit hun ivoren toren en durven ze het advies vragen van een confrater. Het eergevoel speelt een zeer belangrijke rol.

In advocatenkantoren kan dit probleem opgelost worden door middel van een cultuur waarin kennisdelen bevorderd wordt op "zachte manieren". De eerder vermelde regelmatige vergaderingen kunnen hier een goed voorbeeld van zijn. Advocaten zullen begrijpen dat ze hun vorderingen moeten voorleggen aan partners en op die manier kunnen in één moeite door ook ervaringen gedeeld worden met collega's. Zij kunnen hier uit leren en zo groeit iedereen in zijn expertise- en beoordelingsvermogen.

Er uiteindelijk van overtuigd geraken dat ervaringen delen een goede zaak is, is één ding. Het ook effectief doen is vaak iets anders. De regelmatige samenkomsten kunnen zeker een goed begin zijn.

De advocaat en zijn status van zelfstandige

Het beroepsrecht en de deontologie zeggen dat het verboden is het beroep van advocaat in dienstverband uit te oefenen¹¹. Wanneer iemand na een stage van drie jaar aan de balie zich officieel advocaat mag noemen is hij dus verplicht dit onder het statuut voor zelfstandige te doen. In grotere kantoren werkt dus zowat elke werknemer onder een zelfstandigenstatuut en op het eerste zicht levert dit geen problemen op in de dagelijkse werkzaamheden.

De praktijk leert ons echter dat dit vaak anders is. Doordat een advocaat als zelfstandige opereert krijgt hij ook een geïsoleerd gevoel hierover.

Bij advocaten heerst dan ook een grote psychologische weerstand wat betreft kennisdelen. Een mogelijke oplossing hiervoor is kennisdelen onderdeel te maken van de jaarlijkse evaluaties. Dit kan uiteraard alleen wanneer een advocaat als ondergeschikte in een groter kantoor werkt. Aangezien de meeste grotere kantoren hun werking

indelen per rechtstak zou men ook per onderverdeling een zogenaamde *Knowledge Harvester* kunnen aanstellen. Deze persoon zal als schakel fungeren tussen het departement en de kennismanager. Doordat hij of zij dicht bij de advocaten staat en er middenin werkt, meestal ook zelf een advocaat is, zal die sneller aanvoelen welke kennis nieuw of nodig is. Op regelmatige tijdstippen overlegt de harvester met de kennismanager waarna deze laatste een strategie kan uitwerken.

Het "ivoren toren"-gevoel is historisch gegroeid. Ook universitaire opleidingsinstellingen gaan hier nog veel te veel in mee en beschouwen het beroep als een soort eliteberoep. De publieke opinie mag ook zeker niet vergeten worden. Advocaat en verdediger van het recht is een oud beroep en geniet dan ook een zeker aanzien. Een advocaat heeft hierdoor vaak het gevoel dat hij niet mag falen of toegeven dat hij iets niet weet. Ervaringen uitwisselen in groepsverband, binnen een organisatie of tijdens activiteiten georganiseerd door de vakvereniging, kan dit gevoel verminderen.

Integratie van interne en externe bronnen en de onzin van dubbel werk

In het kader van kennismanagement wordt het wiel nogal eens heruitgevonden. In organisaties zonder kennismanager of KM-ervaringen gaat men vaak in het wilde weg KM-initiatieven opzetten. Men gebruikt in eerste instantie, wat perfect normaal is, de bestaande structuren en mogelijkheden bvb. de informaticatoepassingen. Maar doordat dit vaak als bijkomende taak naast een bestaande betrekking wordt uitgeoefend, zal niet de tijd genomen of gevonden worden om naar efficiënte informaticatoepassingen bedoeld voor KM te gaan zoeken. Zo ontstaat een zee van databases of tekstbestanden, in het slechtste geval zelfs verschillende soorten binnen dezelfde organisatie.

Het is beter om niet overhaast te werk te gaan en de implementatie van een KM-plan nog wat uit te stellen in het voordeel van professionalisering. Er bestaan goede tot zeer goede pakketten die alle KM-taken kunnen integreren, specifiek voor bepaalde beroepssectoren. Deze pakketten zijn ook vaak individueel aanpasbaar totdat ze volledig in het plan van de organisatie passen. Door zo een pakket te gaan aankopen zal men veel tijd winnen en geld besparen, dan toch op lange termijn.

Het aankopen van een extern pakket heeft als bijkomend voordeel dat het makkelijker integreerbaar is met andere systemen. Wanneer een advocatenkantoor bijvoorbeeld een fusie zou aangaan met een ander kantoor, wat in de prak-

tijk toch vrij vaak voorkomt, zal men minder kans hebben dat men twee systemen naast elkaar moet draaien of dat de helft van de organisatie moet opgeleid worden in een nieuw systeem.

In commercieel aangekochte pakketten kunnen alle interne gegevens ingebracht worden. Maar advocatenkantoren hebben erg grote nood aan externe data. Door het gebruik van moderne informaticatechnieken zoals *mash-ups* en een goed opgezet intranet kunnen externe bronnen perfect geïntegreerd worden in de dagelijkse werkzaamheden. Advocaten houden van maatwerk dat hen rechtstreeks aangeleverd wordt. Door middel van links op hun persoonlijke startpagina of in veelgebruikte programma's (bvb. de onderdelen van MS Office) krijgen ze een snelle toegang tot een schat aan informatie.

Het is de taak van de kennismanager om de weg daar naartoe zo voor de hand liggend mogelijk te maken. Zonder omhaal of veel omwegen moet de weg gevonden worden naar net datgene wat men wil weten.

Door doorgedreven selectie en follow-up van internetsites zorgt de kennismanager ervoor dat de advocaten op de hoogte worden gebracht van het bestaan van deze bronnen. In normale omstandigheden moeten zij, vanuit hun opleiding, al een brede basis aan bronnenkennis hebben, maar het blijft verbazend hoeveel onwetendheid er hier nog rond bestaat. Ergens is dat echter wel begrijpbaar door de grootte van het aanbod en de snelle evolutie die in dit vakgebied heerst. Hiermee is nogmaals bewezen dat de kennismanager de ideale schakel is tussen vraag en aanbod.

Beheer van menselijk kapitaal en het probleem van personeelsverloop

In een op kennis gebaseerde onderneming zoals een advocatenkantoor is de kunde van het personeel van levensbelang. Een goed kantoor doet er dus best zo veel mogelijk aan om die verworvenheden in huis te houden. Als dat niet mogelijk is onder de menselijke vorm dan moet ze op een of andere manier vastgelegd kunnen worden.

Elk individu bezit ook eigen potentieel. Deze persoon is zich ook niet altijd bewust van zijn potentieel of toch niet van het geheel ervan. Wanneer een werknemer, in zelfstandig dienstverband of niet, dit potentieel ten volle kan ontwikkelen zal dit de organisatie alleen maar ten goede komen.

In samenwerking met het HR-departement kan dit een mooie taak zijn voor de kennismanager, namelijk het ontwikkelen van dat potentieel. Het HR-personeel kan door interviews bij aanwervingen en functioneringsgesprekken, de mogelijk-

heden van de medewerkers ontdekken en afbakenen. Het KM-departement kan voor de opvolging zorgen en de mensen individueel de mogelijkheid geven hun kunnen te ontwikkelen.

Deze manier van omgang met het personeel kan de organisatie alleen maar ten goede komen. Werknemerstevredenheid zal stijgen, als gevolg hiervan zal het personeelsverloop dalen en buiten de werkplek zullen de medewerkers deze tevredenheid onbewust verder uitdragen. Dit laatste is dan weer een verdoken en onrechtstreekse vorm van publiciteit.

In de advocatenwereld wordt, zoals in veel intellectuele sectoren, veel geld en energie gestoken in het vinden van het juiste personeel. Voldoende gekwalificeerd en ervaren personeel is niet makkelijk te vinden. Het is dan ook geen uitzondering dat personeel weggekocht wordt bij een concurrerende organisatie. Op die manier komt kennis bijna instant binnen in een organisatie. Op zich is dit goed, zij het ook niet zonder nadelen.

Een medewerker brengt misschien wel zijn kennis mee maar zal daar ook iets voor terugverwachten, financieel meestal. Dit feit op zich is vaak al een zware investering voor de organisatie. Er moet een goede afweging gemaakt worden van de voor- en nadelen van dit soort instant kennisoverdrachten. Het is het overwegen waard om na te kijken of jonge en frisse krachten opleiden op termijn niet meer kan opbrengen. Een jonge, beloftevolle stagiair brengt echter geen basiscliënteel mee, wat dan weer een nadeel is omdat hij dan niet onmiddellijk opbrengsten oplevert. Een goed evenwicht zoeken tussen de twee is aangeraden.

Wanneer men mensen aantrekt met harde technieken als deze mag men eigenlijk nooit uit het oog verliezen dat zij dan ook beïnvloedbaar zullen zijn voor een gelijksoortig aanbod van een concurrent.

Bewuster zijn van de eigen mensen en het openstellen van de eigen middelen kunnen bijdragen aan een efficiënter manier van werken. Wanneer een medewerker weet wat zijn buurman weet zal er al heel wat tijd bespaard worden in het proces van kennisoverdracht. Zo kan er bijvoorbeeld een openbaar kennisboek, analoog of digitaal, aangelegd worden. In de praktijk bevat dit document een fiche over elke werknemer van de organisatie en wat die weet of kan.

De dynamiek van wetgeving

Wetten zijn een zeer dynamisch gegeven en het is dan ook een huzarenstukje om dagelijks bij te houden wat er beweegt. Dit vormt ook de kern en

de uitdaging van het werk van een advocaat en van de kennismanager. De advocaat moet ervoor zorgen dat hij de inhoudelijke wijzigingen en nieuwigheden begrijpt terwijl de kennismanager hem er juist op moet wijzen dat ze er zijn. Wanneer er een goede samenwerking tot stand komt kunnen beiden elkaars taak minstens verlichten. En daar draait goed teamwerk tenslotte om.

De weerstand tegenover de technologie

Van alle sectoren die zich met dienstverlening bezighouden is de advocatuur zowat de enige die nog hardnekkig vasthoudt aan het papier als informatiebron. Als we naar de wereld van de medische wetenschappen kijken, zien we dat het gebruik van elektronische documenten hier veel meer ingeburgerd is. De grootste oorzaak hiervan is dat nog steeds alle documenten die in het dossier geconsulteerd en aangehaald worden, zich ook effectief in het dossier moeten bevinden. Dit dossier moet dan ingediend worden bij de rechtbank. Dit kan nog niet onder elektronische vorm. De uitgeverwereld speelt in deze weerstand echter ook een significante rol. Hoewel ook zij de laatste jaren volop voor de digitalisering zijn gegaan, heeft ze de juristen de laatste jaren ruimschoots voorzien in haar drang naar papier. Voornamelijk de losbladige uitgaven veroorzaken een stroom aan papier en informatie die bijna niet te overzien is. Op zich is dit een vorm van informatie die snel te updaten is, in vergelijking met bijvoorbeeld een boek. Het blijft echter een zeer dure zaak gezien deze in de meeste gevallen per pagina betaald moeten worden. De uitgeverijen hebben sinds een aantal jaar zeker ook de wereld van de databanken ontdekt. Deze worden dan ook zwaar gepromoot. Het is dan ook een product dat eens ontwikkeld relatief weinig onderhoudskosten vraagt. De databanken zijn, mede door hun zoekmogelijkheden, langzaam aan een vaste waarde geworden in het advocatenkantoor. Het zijn echter net deze zoekmogelijkheden die vaak het probleem zijn. Ook advocaten zijn onderhevig aan wat het Google-syndroom genoemd kan worden. Ze willen enkel een eenvoudig zoekvak waar ze vrij termen kunnen intikken. Door de complexiteit van juridische dossiers lukt dit niet altijd. Er worden dan niet altijd genoeg of relevante resultaten gevonden. In een aantal kantoren heeft men echter wel begrepen dat dit een taak is die het best door een professionaal uitgevoerd wordt. De bibliothecaris voert dan de zoekopdrachten uit en selecteert de relevante bronnen. Soms zijn deze pijnlijk eenvoudig maar dit is dan weer eens te meer het bewijs van de meerwaarde van een goed uitgebouwd kennisdepartement.

Tijdsgebrek en weinig of geen directe zichtbare resultaten

De twee barrières die we ook het meest terugzien in andere sectoren dan de juridische. Tijdsgebrek is het geliefde excuus bij uitstek om niet aan kennismanagement te doen. Medewerkers hebben geen tijd om bewust metadata aan documenten toe te voegen of om hun ervaringen te posten op het forum. Daarom moet KM zo goed mogelijk geïntegreerd worden in de dagelijkse bezigheden. Zodanig dat de medewerkers het niet meer merken dat ze aan KM aan het doen zijn en het op de lange duur vanzelf gaat. Om de volle medewerking van de medewerkers te krijgen zouden we hen zo snel mogelijk resultaten moeten kunnen tonen. Dit is net het pijnpunt bij kennismanagementsprojecten. Ze zijn niet erg zichtbaar vanaf de resultaatskant en men heeft altijd het gevoel meer aan input te doen dan er aan output uitkomt. Een KM-project is dan ook best altijd goed gedocumenteerd en voorzien van een tijdlijn met tussentijdse evaluaties en outputpresentaties.

Ga op zoek in de organisatie naar versnipperde, reeds bestaande initiatieven. Voeg ze samen en scheid het kaf van het koren. Dubbel werk doen of naast elkaar functioneren, levert zelden grote voordelen op.

Leg elke minuscule vorm van kennis vast zodanig dat ze niet verloren gaat wanneer de bron ervan, personeelslid of klant, de organisatie verlaat.

Besluit

Advocatenkantoren zijn er in alle soorten en maten en allemaal hebben ze er voordeel bij iemand aan te stellen die zich met KM-taken bezig houdt. Het is niet omdat het juridische aspect slechts een onderdeel is van de organisatie dat er daarom geen nood is aan juridisch kennismanage-

ment. Het zou daarom zeker nuttig zijn om binnen de rechtenopleiding een basistraining kennismanagement mee te geven. Maar omdat een schoenmaker nog altijd het best bij zijn leest blijft is kennismanagement nog altijd een taak die op coördinerend niveau best van al door een gespecialiseerd personeelslid wordt uitgevoerd en niet als secundaire taak.

Een hedendaags advocatenkantoor heeft vaak nog een erg hiërarchische structuur en dit kan als een grote belemmering werken op het invoeren en behouden van kennismanagement. Goede initiatieven moeten dan ook onderhouden en volgehouden worden want door de toenemende massa aan data en informatie komt er steeds meer druk te liggen op de schouders van de medewerkers. De nood aan goed kennismanagement wordt dan ook op steeds meer plaatsen gevoeld. Een goed KM-beleid kan mits wat goede wil en creativiteit in meer of mindere mate door alle medewerkers samen gedragen worden.

Moderne technische hulpmiddelen voor kennisbeheer in het advocatenkantoor kunnen al een goeie stap vooruit betekenen. Kies diegene die het beste zijn voor de betreffende organisatie. Dit is niet altijd een zaak van prijs of ontelbare mogelijkheden die toch niet gebruikt worden.

Creëer een gevoel van vertrouwen, met respect voor de eigenheid en gevoeligheid van de zaak en de advocaat in kwestie. Herken zij die de voordelen van het kennismanagementinitiatief niet inzien en diegenen die solitair blijven werken. Probeer met hen naar oplossingen te zoeken.

Jessy Scheldeman

Jessy_scheldeman@hotmail.com

Mei 2009

Nota's

- ¹ Bron: <Hhttp://www.legal500.com/c/belgiumH> (bezocht op 8 december 2008).
- ² Kennismanagement als keuzevak werd enkel aangeboden aan de Universiteit Antwerpen. Aan deze universiteit werd namelijk de opleiding Inter-Bibliothecaire Wetenschappen gegeven en dit vak kwam uit het curriculum van deze opleiding. Om budgettaire redenen wordt deze echter voorlopig niet meer georganiseerd.
- ³ <Hhttp://communities.kluwer.be/legalworld/jura_nl.htmlH> (bezocht op 8 december 2008).
- ⁴ Lijst van beschikbare bibliotheken op 9/12/08
(bron: Hhttp://www.kluwer.be/legalfocus/etools/NL/html/jura_bib_inhoud.htmH):
Vennootschapsrecht
Bouwrecht
Verkeersrecht

Personen- en Familierecht
Verbintenissen
Bijzondere overeenkomsten
Handelsrecht
Zakenrecht
Faillissementsrecht
Verzekeringsrecht
Strafrecht
Sociaal Recht - binnenkort beschikbaar
Administratief Recht
Fiscaal Recht - binnenkort beschikbaar
Gerechtelijk Recht

- ⁵ Lijst van kortingsmogelijkheden op 9/12/08.
([Hhttp://www.kluwer.be/legalfocus/etools/NL/html/jura_bib_prijsOpMaat_PapierenKortingen.htmH](http://www.kluwer.be/legalfocus/etools/NL/html/jura_bib_prijsOpMaat_PapierenKortingen.htmH)):
Afhankelijk van de Bibliotheek waarvoor u kiest, krijgt u ook 50% korting op bepaalde papieren publicaties van Kluwer binnen dezelfde rechtsmaterie.
Jura Bibliotheek Vennootschapsrecht
OVV – Artikelsgewijs commentaar Vennootschapsrecht
VENA – Vennootschap en aansprakelijkheid
Jura Bibliotheek Verkeersrecht
BHVK – bestendig handboek Verkeersrecht
SCHDT – Handboek Letselschade
Jura Bibliotheek Personen- en familierecht
OEST – Artikelsgewijs commentaar Erfenissen, schenkingen en testamenten
HUWVT – Huwelijksvermogensrecht
OPF – Artikelsgewijs commentaar Personen- en familierecht
Jura Bibliotheek Bijzondere overeenkomsten
OBOT – Artikelsgewijs commentaar Bijzondere overeenkomsten
Jura Bibliotheek Verbintenissen en aansprakelijkheid
BHVR – Bestendig Handboek Verbintenissenrecht
VENA – Vennootschap en aansprakelijkheid
SCHDT – Handboek Letselschade
Jura Bibliotheek Handels- en consumentenrecht
BHDR – Bestendig handboek Distributierecht
Jura Bibliotheek Zaken- en zekerheidsrecht
VHT – Artikelsgewijs commentaar Voorrechten en hypotheeken
Jura formule met 5 of meer Jura Bibliotheken
OGP – Onroerend Goed in de Praktijk
- ⁶ Respectievelijk *Jura Notariaat* en *Jura Gerechtsdeurwaarders*.
- ⁷ [Hhttp://www.strada.be/public/nl/default.phpH](http://www.strada.be/public/nl/default.phpH) (bezocht op 18 december 2008).
- ⁸ *Jurisquare* bevat bronnen van uitgeverijen Anthemis, Bruylant, die Keure/La Charte, Intersentia, Story Publishers, Uitgeverij Paris en Vanden Broele.
- ⁹ [Hhttp://www.belgielex.be/V2/belgiumlex/website/nl/H](http://www.belgielex.be/V2/belgiumlex/website/nl/H) (bezocht op 18 december 2008).
- ¹⁰ Bron: [Hhttp://www.advocaat.be/H](http://www.advocaat.be/H) (bezocht op 18 december 2008).
- ¹¹ Bron: Rechtskundig Weekblad 2005-2006, nr. 1, p. 1

LES ALÉAS DE LA CONSERVATION EN BIBLIOTHÈQUES

Prévenir et guérir

Compte rendu de Marylène POELAERT

Responsable des finances et des contrats de recherche, Université Libre de Bruxelles (ULB) - Archives & Bibliothèques

Inondations, invasions de champignons et d'insectes, incendies... rien n'épargne les Bibliothèques ! Fort heureusement, les bibliothèques de l'ULB ont évité jusqu'à présent les pires des catastrophes. Ce n'est pas le cas d'autres bibliothèques, qui ont voulu partager leurs expériences lors d'une journée organisée par le Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française (CIUF) à Liège le 24 avril dernier. Au programme : comment réagir à une inondation, prévenir les invasions de champignons et d'insectes, établir un plan d'urgence ou encore organiser un partenariat sur le sujet ? Toutes ces questions et quelques réponses sont traitées dans le compte-rendu suivant

Retours d'expérience

L'expérience de l'Université de Gand
(ou comment réagir en cas
d'inondation importante)

En juin 2007, l'Université de Gand a connu une importante inondation dans le bâtiment de sa bibliothèque principale (une tour de vingt étages) : une nuit, une conduite d'eau a lâché au dix-septième étage. L'eau est descendue par les monte-charges et a traversé les plafonds peu épais jusqu'aux caves. Le lendemain matin, lorsque le personnel est arrivé, 20.000 livres étaient humides ou mouillés.

En cas d'inondation, on dispose d'un délai de **48 heures** pour réagir. Passé ce délai, la moisissure se développe sur les livres. Une action rapide et efficace est donc indispensable. Vu l'ampleur de la catastrophe, la seule option pour l'Université de Gand était de **congeler** les livres mouillés, le temps de trouver une solution (prise de contact avec les assurances, financement des traitements,...).

Concrètement, les premières actions réalisées ont été les suivantes :

- Mobiliser tout le personnel disponible.

- Faire appel à une firme spécialisée pour trouver des congélateurs et des véhicules pour transporter les ouvrages jusqu'à ceux-ci (les congélateurs ont été loués par la firme un peu partout, même au Delhaize).
- Prévenir les assurances.
- Appeler les pompiers pour enlever l'eau (leur action s'est révélée particulièrement efficace).

Sur le plan du workflow :

- Vu l'urgence, aucun tri n'était possible (emballage immédiat).
- Obtenir très rapidement des boîtes en plastique pour emballer les livres (pas de cartons car ils prennent l'eau).
- Répartir les livres sur des tables par numéro d'étage
- Dresser la liste des livres qui partent à la congélation pour le catalogue et les assurances
- Calculer le temps et dresser la liste de **toutes** les tâches réalisées pour les assurances.

Au niveau de la gestion du personnel : les responsabilités doivent être clairement définies. Une personne était chargée de la communication avec l'extérieur, une des relations avec les assurances, les pompiers et la firme spécialisée, et une autre enfin du *workflow* sur place. Toutes les heures, tout le monde devait s'arrêter et un état de la situation était dressé. La communication se pratiquait à la fois vers avec les autorités et avec les agents qui travaillent. Avec la presse, il est conseillé de mettre par écrit ce que l'on va dire.

Le traitement des livres mouillés : les livres congelés ont été traités par lyophilisation. Ce procédé, qui consiste à sublimer l'eau contenue dans le document (passage direct à l'état vapeur sans passer par l'état liquide), a été réalisé par une firme allemande. Les ouvrages sont ressortis quelque peu abîmés et déformés du processus : les cuirs ont une apparence un peu brûlée, les papiers brillants (techniquement, on parle de papiers couchés) et certains composants chimiques ont été perdus, mais le contenu des ouvrages a pu être sauvé.

Ce procédé se révèle particulièrement coûteux et l'Université de Gand a dû avancer le premier paiement de 700.000 euros. Il n'existe pas d'assurance spécifique pour les collections des bibliothèques et il n'est pas toujours simple de négocier en cas de sinistre.

Suite à cette catastrophe, les bibliothèques ont obtenu la construction d'un nouveau dépôt étanche sur trois étages, enterré sous le jardin du campus.

L'expérience de l'Université de Liège : inondations et contaminations fongiques

Un matin de mai 2008, un orage très violent s'est abattu sur la colline du Sart Tilman. Rapidement, l'eau a déferlé et s'est introduite dans les différents bâtiments du campus (bibliothèques, labos, CHU,...) par les entrées du public et les bouches d'aération. Enfermé dans les bâtiments des bibliothèques où l'électricité et le téléphone étaient coupés, le personnel a dû faire face aux inondations sans pratiquement aucune aide extérieure, en surélevant les ouvrages qui se trouvaient dans les rayons les plus bas et en évacuant l'eau. Par la suite, des groupes électrogènes ont été installés pour rétablir la climatisation dans les compactus.

Comme à l'Université de Gand, les livres mouillés ont été emballés pour être congelés puis lyophilisés. Un tri très général a pu être effectué avant la congélation (racheter les livres de moindre valeur étant moins coûteux que de les lyophiliser) et les livres ont été transportés vers les congélateurs dans les véhicules du personnel, la ville de Liège étant également inondée.

Malgré l'installation rapide de déshumidificateurs dans les locaux, dans les jours qui ont suivi les orages, des moisissures se sont développées sur les ouvrages dans plusieurs compactus. La contamination s'est développée très rapidement, à la fois sur les sols (les planchers des compactus sont en bois) et sur les livres. Les livres contaminés ont été immédiatement isolés et un expert de la Bibliothèque nationale de France a été appelé. Les ouvrages ont été envoyés en France et traités à l'oxyde d'éthylène, un processus très dangereux, qui ne peut être réalisé que par des professionnels. Une autre technique souvent employée est celle des rayons gamma mais elle a pour inconvénient majeur de détruire la cellulose. Tous les documents ne sont pas touchés de la même façon par les moisissures : tout dépend de leur composition.

De cette expérience, l'ULg a tiré les leçons suivantes :

- Préparer le personnel
- Désigner une personne de référence par site
- Disposer d'un stock de caisses en plastique au cas où
- Apprendre à jeter les doublons et à ne pas laisser traîner des caisses
- Arrêter de penser que tout espace est bon à prendre : certains locaux ne sont pas adaptés pour contenir des collections de livres : être plus sélectif dans sa politique d'acquisition des collections (et constituer des collections numériques) constitue une meilleure solution.

À l'issue de ces deux exposés, vaut-il mieux conserver les livres dans une tour (où l'eau est soumise à une forte pression dans des conduites pour alimenter les sanitaires et les systèmes anti-incendie) ou dans une cave (exposée aux inondations de par son emplacement) ? Les deux présentent des inconvénients. Tout dépend surtout de leur conception : de très bonnes techniques existent aujourd'hui pour isoler une cave.

Prévention et traitement

Parchemin, cuir et papier : états d'urgence

Exposé très détaillé et très informatif d'un professeur à l'École Nationale Supérieure des Arts Visuels La Cambre concernant les dégradations que sont susceptibles de subir le papier, le parchemin et les reliures, à la fois à cause de leur composants et de facteurs externes (agents chimiques, biologiques,...). Cet exposé fournissait également quelques consignes élémentaires pour assurer une conservation préventive et intervenir en cas de problème.

Contamination fongique : traitement préventif et curatif

Exposé d'un microbiologiste travaillant à la Bibliothèque Nationale de France (BNF). Principe de base : **le traitement curatif est nettement plus onéreux que le traitement préventif** : décontaminer un local de 450 m² coûte ainsi quelques 500.000 euros.

En la matière, la **politique suivie par la BNF** est la suivante :

- pratiquer une politique moins interventionniste sur les ouvrages
- recourir à moins de produits chimiques

- pratiquer une gestion globale du risque à titre préventif.

Les moisissures : 234 espèces se nourrissant de cellulose existent (dont la mûre qui, en plus de s'attaquer au bois, apprécie aussi particulièrement le papier). Ces moisissures rompent les molécules de cellulose pour en extraire le glucose, ce qui affaiblit la structure du papier, qui devient tout mou ; elles tâchent aussi les ouvrages.

Les traces noires contenues dans certains bouquins peuvent être d'anciennes moisissures dont les spores sont toujours présentes. Des spores que l'on trouve aussi un peu partout en suspension dans l'air, dans les poussières et dans les poubelles. On en trouvera à la fois dans et à l'extérieur des magasins. Ces spores sont capables d'attendre des conditions favorables à leur développement pendant plusieurs dizaines d'années. Une fois réveillées, leur développement est excessivement rapide.

Les moisissures se développent généralement suite à la modification du taux d'humidité relative. Une modification qui peut être due à un dérèglement de la climatisation, à des fuites d'eau ou encore à des arrêts de chauffage pour des raisons économiques ou environnementales. Prévention : surveiller la température et le taux d'humidité relative (les moisissures se développent à partir de 65 % d'humidité) ; afin d'éviter la dispersion des spores, dépoussiérer les livres et les locaux avec des aspirateurs spéciaux. Traitement : dépoussiérer les moisissures anciennes et traiter les moisissures nouvelles ou actives à l'oxyde d'éthylène (très dangereux).

Les insectes : leur développement est rapide et discret et ils sont pratiquement invisibles car ils ont peur de la lumière. Environ vingt espèces sont bibliophages : d'une part, les mites, dermes, vrillettes et termites, se développant à partir de larves ; d'autre part, les cafards, poissons d'argent et poux du livre, qui ont déjà l'apparence des adultes à la naissance (mais sont plus petits).

Prévention : éviter d'ouvrir les portes ; attention aux dons infestés et aux cartons qui traînent. Traitement : enfermer les ouvrages dans des bulles étanches avec des absorbeurs d'oxygène pendant trois semaines (anoxie).

Les rongeurs : éviter d'utiliser de la mort-aux-rats contre ceux-ci car ils iront mourir dans un coin et deviendront eux-mêmes vecteurs de moisissures et d'insectes. Il est préférable d'utiliser des pièges mais ce n'est pas évident.

Mise en place de la prévention : quelques conseils

- Connaître ses locaux et assurer le suivi de la maintenance des bâtiments :
 - Vérifier l'étanchéité des portes et des fenêtres
 - Vérifier régulièrement la climatisation, les gouttières et canalisations et tenir un cahier de maintenance.
- Adapter les collections aux locaux et bâtiments :
 - Placer les collections précieuses dans les locaux les plus sûrs.
 - Adapter les rayonnages et ne pas placer de livres à proximité de canalisations.
 - Ne pas bloquer la ventilation naturelle/artificielle habituellement présente (modifier les microclimats, c'est risquer une contamination. En fait, il vaut mieux éviter dès le départ la formation de ces microclimats dans les magasins en assurant un brassage de l'air suffisant).
- Prévenir le développement de contaminants en surveillant le climat à l'aide de capteurs-enregistreurs.
- Prévenir la dissémination de la contamination :
 - Contrôler les mouvements des collections
 - Créer un local de quarantaine pour les dons pour isoler et contrôler les collections avant de les intégrer ; bien souvent, les contaminations proviennent de cette forme d'acquisition.
 - Fermer les portes et fenêtres.
 - Interdire les aliments et l'eau dans les compactus : des contaminations fongiques peuvent démarrer parce que de l'eau y a été renversée.
 - Inspecter régulièrement les rayonnages : les champignons se développent souvent dans un coin discret, au bas d'un rayonnage.
 - Contrôler les sources de contamination (poubelles,...).
- Définir des seuils d'alerte et d'action :
 - seuil d'alerte = rechercher les causes de la contamination et exercer une surveillance ;
 - seuil d'action = traiter.
Exemple : 65 % d'humidité = seuil au-delà duquel les moisissures se développent, donc 60% = seuil d'alerte.
- Collaborer avec différents intervenants et former les agents pour qu'ils puissent donner rapidement l'alerte en cas de contamination des magasins.
- Intervenir en amont des décisions (au niveau du choix de l'équipement,...).

- Valider les interventions dans les locaux, contrôler les produits d'entretien, contrôler la préparation des expositions,...

Plans d'urgence

Le plan d'urgence de la British Library

Le premier plan d'urgence a été mis sur pied à la British Library (BL) il y a 25 ans. Selon une enquête récente, 53 % des bibliothèques britanniques en sont actuellement dotées. Et, si l'on en croit l'assistance à cette journée, (pratiquement) aucune en Belgique.

Un plan d'urgence doit évoquer quatre actions:

- Prévention : identifier les risques existants et connus et prendre des mesures pour les réduire.
- Préparation : mettre en place des mesures préparatoires.
- Intervention : répondre de manière professionnelle et calme – le personnel doit savoir ce qu'il doit faire.
- Reconstruction : reprendre l'activité le plus rapidement possible pour les lecteurs.

L'élément le plus important est le **personnel, qui doit absolument être formé au préalable**. Plusieurs profils sont nécessaires : des contrôleurs (pour vérifier les locaux, la climatisation,...), des chefs d'équipe (généralement les restaurateurs) et des volontaires pour le sauvetage. Chaque année, l'équipe suit des entraînements. En cas de sinistre, toute aide de personne n'ayant pas reçu la formation *ad hoc* est refusée ; des instructions claires sont données au staff, même les plus triviales : par exemple, ne pas essayer de nettoyer ou d'ouvrir un livre mouillé. Après chaque sinistre, un rapport est dressé, en vue de tirer les enseignements et d'apporter des améliorations.

Il est également nécessaire de **dresser à l'avance la liste des éléments les plus précieux** et de savoir où ils se trouvent (en cas d'incendie et pour les assurances).

Plusieurs moyens peuvent être employés pour sécher des livres mouillés, en fonction du temps dont on dispose :

- En cas de sinistre de grande ampleur, et étant donné que l'on dispose seulement de 48 heures pour tout traiter, il vaut mieux tout emballer dans des boîtes en plastique et tout congeler. Lors de la lyophilisation, un bandage est placé autour du livre pour éviter sa déforma-

tion. Il ne faut jamais congeler des peintures, des CD-Rom,... (traitements spécifiques).

- En cas de sinistre de plus petite ampleur, il est possible de procéder à un tri des livres avant séchage à l'air libre ou congélation/lyophilisation. Généralement, la BL procède à deux tris successifs : un au moment de l'emballage dans les caisses et un entre l'étape de congélation et de lyophilisation.
- Les livres peu mouillés peuvent être séchés dans des tunnels en plastique avec des ventilateurs à air froid (tunnels à vent), tandis que les livres les plus humides devront être congelés et lyophilisés. Du papier absorbant (buvards) peut également être placé entre les pages.

Les résultats sont **comparables** pour des livres peu mouillés séchés à l'air froid et des livres très mouillés congelés et lyophilisés.

La BL dispose sur place de locaux dédiés et d'un imposant matériel : des congélateurs, un lyophilisateur, des tunnels à vent et des tables pivotantes destinées à accueillir ces tunnels et les ouvrages à sécher, un chariot "plan d'urgence" contenant des caisses en plastique, des genouillères, du papier absorbant, des stylos imperméables à l'eau,...

Le personnel formé dispose d'un téléphone portable, d'une "checklist" du contenu de ce chariot, ainsi que des clés pour ouvrir ce chariot et des clés des locaux.

Le plan d'urgence de la Bibliothèque Nationale de France

À la BNF, le poste de Coordinateur du plan d'urgence a seulement été créé en 2000. La BNF est régulièrement confrontée à des sinistres. Par ailleurs, le positionnement du site de Tolbiac en bord de Seine en fait un site à risques.

Une formation de base est dispensée au personnel par expérimentation (apprentissage par la pratique). La BNF possède également un local dédié au plan d'urgence. Le conditionnement des livres mouillés étant important, des bacs en plastique orange (et donc aisément repérables) sont par ailleurs réservés à cette tâche et disponibles en permanence.

Le séchage dépend de la situation des livres. À la BNF, des tris préalables sont réalisés en trois filières : sec, moins mouillé et très mouillé. Les livres moins mouillés peuvent être séchés sur place. Lorsque des feuillets des manuscrits sont mouillés, ils sont étendus sur des cordes à linge dans le local. Dans certains cas, les reliures sont sacrifiées.

Le séchage à l'air libre est privilégié pour deux raisons :

- il ne coûte rien alors que la congélation et la lyophilisation sont particulièrement onéreuses.
- la lyophilisation est une technique mal éprouvée : on ne contrôle pas ce qui se passe à l'intérieur du livre, qui doit garder son humidité naturelle. Mal calibrée, cette technique peut réduire les livres en poudre ou rendre les pages complètement collées les unes aux autres. Tous les livres ne réagissent pas non plus de la même façon au traitement et les différents composants d'un même livre non plus.

La **bibliographie** sur le sujet de la conservation est très abondante (notamment le site de CoOL de l'Université de Stanford¹) mais il est conseillé de ne la consulter que dans un deuxième temps, pour approfondir ses connaissances.

Pour des informations plus générales, consulter la rubrique dédiée à la conservation sur le site Web de la BNF² (plan d'urgence de la BNF, fiches pratiques, expertises disponibles, offre de formations, plaquette *Actualités de la conservation*), ainsi que le site du groupe Preservation and Conservation (PAC)³ de l'IFLA, spécialisé dans le domaine de la conservation (voir notamment son manuel *Prévention des Catastrophes et Plans d'Urgence*⁴).

À lire également : Deschaux, J. Les plans d'urgence dans les bibliothèques. Mise en œuvre en cas de sinistre. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2009, n°1, p. 47-52. <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-01-0047-007>> (consulté le 21 mai 2009)

Vers un partenariat entre bibliothèques

Exposé donnant l'**exemple d'un partenariat suisse** entre l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), les archives cantonales du Vaud et l'Université de Lausanne, situés dans une même zone géographique. En 2005, ce réseau appelé Cosadoca a été mis sur pied. Il implique d'autres organismes présents sur le site : sécurité, pompiers,... Des exercices pratiques impliquant le personnel sont organisés chaque année. Comme à la BL et à la BNF, des zones de travail sont prévues en cas de problème ; l'équipement nécessaire est également identifié et disponible en permanence.

Et en Belgique ? Cette première journée a été organisée sous l'égide du CIUF. Des listes de contacts utiles (experts, sociétés de sous-traitance,...) devraient être diffusées prochainement sur son site Web.

Conclusion de la journée par Guy Biart

La nécessité d'un plan d'urgence constitue une **nouvelle problématique**, qui n'est pas encore traitée dans les modules d'enseignement des écoles de bibliothécaires.

Pour limiter les risques, la **prévention** est la clé. Car, quel que soit l'endroit, on court toujours un risque. Pour le limiter, il est nécessaire de **prendre des mesures, à la fois générales et toujours perfectibles**. Et, pour être plus efficaces, mutualiser les ressources et créer des **partenariats**.

Les actes de cette journée d'étude sont disponibles sur le site du CIUF à l'adresse : <<http://serv21.segl.ulg.ac.be/Inter/cluf/>>

Notes

¹ <<http://palimpsest.stanford.edu/>> (consulté le 21 mai 2009).

² <<http://www.bnf.fr/pages/infopro/conservation/conservation.htm>> (consulté le 21 mai 2009).

³ <<http://www.ifla.org/en/pac>> (consulté le 21 mai 2009).

⁴ McIlwaine, J. Prévention des catastrophes et plans d'urgence. La Haye : Fédération Internationale des Associations de Bibliothécaires et des Bibliothèques, s.d., 41 p. <<http://archive.ifla.org/VI/4/news/ipi6-fr.pdf>> (consulté le 21 mai 2009).

MANUEL PRATIQUE DE BIBLIOTHÉCONOMIE

Éric VANZIELEGHEM – Politeia – 2008 – 254 p.-
ISBN 978-2-7654-0955-7.

Voilà un ouvrage qui s'annonce bien ambitieux. Jacques Hellemans qui en signe la préface, n'hésite pas à en appeler à de grands titres précurseurs en la matière et l'auteur présente un plan de l'ouvrage qui, effectivement, semble faire le tour de la question.

Malheureusement, la suite paraît soit prématurée, soit en deçà des espérances. À dire vrai, on ne perçoit pas bien l'intérêt de publier un ouvrage de référence où tant de chapitres restent à développer dans le futur même si on ose espérer celui-ci proche.

Lorsqu'on consulte le classeur, au demeurant luxueusement présenté, on reste sur sa faim. S'il est effectivement destiné aux professionnels de l'information, on reste effrayé du peu de formation de ceux-ci qui ne connaîtraient même pas l'ABC de leur profession. Par contre, les documentalistes, bombardés à ce poste par leur direction, sans que rien dans leur formation ne les y destine, pourront y trouver les bases élémentaires nécessaires. On pense par exemple à une secrétaire dans une petite ou moyenne entreprise qui peut ainsi être chargée de la gestion d'un ensemble plus ou moins cohérent de documents, encore que l'ouvrage devrait être alors complété.

Malheureusement la lecture de la bibliographie laisse le spécialiste sceptique tant on y rencontre peu de surprises. Coincé entre deux réalités, professionnelle pour laquelle il n'a rien de nouveau à offrir et occasionnel où il risque d'être jugé trop peu lisible, il risque de manquer son but.

Si l'ouvrage veut atteindre ses ambitions, il faudrait que l'auteur décide d'approfondir sérieusement la plupart des chapitres déjà rédigés et bien sûr, développe ceux qui ne le sont pas.

Simone Jérôme



ADBS

<http://www.adbs.fr>

NET RECHERCHE 2009 : LE GUIDE PRATIQUE POUR MIEUX TROUVER L'INFORMATION UTILE ET SURVEILLER LE WEB

Véronique MESGUICH ; Armelle THOMAS ;
Préface d'Olivier ANDRIEU – Collection :
Sciences et techniques de l'information – mars
2009 – 320 p. – ISBN 978-2-84365-117-5.

Pourquoi un livre sur un thème aussi mouvant que la recherche d'informations sur Internet ? Parce que ce sujet en constante évolution reste finalement assez peu étudié dans son ensemble. Or il est indispensable de proposer aux internautes une vision globale qui leur donne le recul nécessaire face à la prolifération d'informations en ligne et leur permette d'identifier des contenus de qualité répondant précisément à leurs besoins. Sous l'apparente facilité d'utilisation des moteurs de recherche se cache en effet une réalité complexe, et le secret de la réussite d'une recherche ou d'une veille passe autant par la maîtrise des aspects techniques que par la capacité à évaluer et sélectionner les sources pertinentes.

En cette troisième édition profondément renouvelée, développée et mise à jour, Net recherche vise à offrir à toute personne amenée à effectuer

des recherches sur Internet un panorama des outils et méthodes existant à ce jour, en intégrant les dispositifs qui permettent de surveiller le web à moindre coût. Cet ouvrage s'adresse notamment aux professionnels de l'information (documentalistes, bibliothécaires, veilleurs), aux enseignants, chercheurs et étudiants, et à tous les autres "travailleurs du savoir" confrontés à la complexité croissante et à l'inflation de l'information en ligne. Ils y découvriront des conseils méthodologiques mais aussi nombre de "trucs et astuces" destinés à optimiser le processus de recherche ou de veille, des informations précises sur les évolutions en cours, ainsi que des présentations d'outils et des listes d'adresses utiles.

PRODUIRE DES FILS RSS ET ATOM

Serge COURRIER – Collection : L'Essentiel sur... –
mars 2009 – 63 p. – ISBN 978-2-84365-101-4.

Suivre l'actualité d'un site web à travers ses fils RSS ou Atom est devenu, pour nombre d'internautes, LE réflexe informationnel. Simplicité d'utilisation, gain de temps évident, concentration sur l'essentiel... tout concourt à amplifier la demande. À l'autre bout de la chaîne, la production des fils RSS et Atom est une source d'économie de moyens, elle multiplie les canaux de diffusion et autorise de nombreuses voies de réutilisation des données.

Pour produire ces fils, une large gamme d'outils et de techniques sont disponibles, depuis des modules déjà présents dans le système de publication et qu'il suffit d'activer jusqu'aux scripts à réaliser soi-même, en passant par des logiciels ou des services spécialisés.

Ce guide pratique s'attache à décrire les solutions en présence, à détailler leur mise en œuvre et à donner les éléments qui permettront de bien choisir. Il complète et prolonge le livre récemment paru dans la même collection : *Utiliser les fils RSS et Atom*, une introduction aux usages et outils de consultation des fils de syndication qui dresse également une typologie des éditeurs proposant ce service.

ARBIDO
N° 1 (Februar 2009)

Pour situer correctement le thème général du présent numéro, quoi de mieux que de présenter un extrait de l'éditorial écrit par son rédacteur en chef Stéphane Gillioz.

"Il s'agit de présenter quelques jalons, l'un ou l'autre projet d'implémentation de ce qu'il est convenu d'appeler (notamment) "Nouvelle gestion publique", mais aussi de laisser la place à la critique, car il y va des nouveaux concepts comme des modes vestimentaires : tout le monde se précipite tête baissée, au risque de se retrouver avec des habits trop amples, voire - pire - gêné aux entournures dans un costume trop étriqué.

Une réflexion de fond s'impose donc si l'on ne veut justement pas tomber dans un suivisme aussi infécond qu'inutile à moyen terme déjà... (...) Les articles qui vous sont proposées dans ce numéro reflètent divers points de vue, tous laissent entendre que le changement ne s'apparente de loin pas à un long fleuve tranquille. Tous affirment aussi que le jeu en vaut la chandelle. Il n'en reste pas moins que tout changement nécessite un travail de fond long et ardu, tant au niveau conceptuel que pratique. En prendre conscience c'est déjà s'engager sur la bonne voie..."

(J.H.)

ARCHIMAG
N° 222 (mars 2009)

Un éventail de petits articulets relatifs au domaine documentaire précède le dossier du mois consacré, sur ses pages 17 à 26, à l'ECM (Enterprise Content Management) : l'information pour tous et partout (avantages des portails et des intranets pour partager l'information dans les entreprises).

Un encart de huit pages sur la dématérialisation y fait suite.

En outre on relèvera encore des articles tels que :

- sélectionner un prestataire en archivage physique ;
- construire un thésaurus ;
- droit et preuve numérique : ne pas confondre archivage et sauvegarde ;
- sites : sécuriser ses documents numériques.

(J.H.)

ARCHIMAG
N° 223 (avril 2009)

Tandis que de courts articulets balayent l'état actuel du domaine documentaire, d'autres nous promènent, entre autres, dans les secteurs de la propriété industrielle, du "content management system", de la preuve électronique ou encore du droit d'auteur et droits voisins dans un contexte international.

Tout cela se resserre autour du dossier mensuel (p. 16 à 23) consacré au traitement documentaire du son et de la vidéo.

Youtube et Dailymotion obligent, les fonds audiovisuels numérisés se banalisent. Ils deviennent tout naturellement un nouvel objet documentaire à indexer et à archiver. Si les effets secondaires de cette vague de fond sont multiples, ils ne sont pas tous positifs et laissent notamment entière la question de la numérisation des fonds analogiques, quand les financements sont absents.

(J.H.)

ARCHIMAG
N° 224 (mai 2009)

Focalisons-nous cette fois sur le dossier repris en pages 17 à 24 et qui nous interpelle sur la situation actuelle de ce qui valorise la bibliothèque à savoir les "e-services... en plus.

Trop longtemps à l'écart des bouleversements technologiques, les bibliothèques misent sur les nouveaux services aux lecteurs. À côté des solutions professionnelles, il existe une offre numérique élargie aux outils 2.0. Des ressources pour des prestations innovantes, au-delà des missions traditionnelles. Le virage pourrait accélérer le repositionnement des bibliothèques et changer les relations avec leurs usagers.

Production de contenu, dématérialisation, logiciels adaptés et logiciels libres tel sont en particulier les points développés par trois auteurs versés chacun dans un de ces domaines.

En prolongement mentionnons encore les articles suivants :

- le support électronique comme remède à la crise ;
- la cartographie de l'information gagne nos interfaces ;
- les étapes clé d'un projet de dématérialisation.

(J.H.)

BIBLIOTHEEK- & ARCHIEFGIDS

Vol. 85, nr 1 (januari-
februari 2009)

- *De federale overheidsbibliotheken* – Guido GOEDEME; Willy VANDERPIJPEN – p. 53-56.

De bibliothecarissen van de federale overheidsdiensten en van de federale wetenschappelijke instellingen hebben zich verenigd in een forum. De belangrijkste verwezenlijking is de gemeenschappelijke catalogus van hun bibliotheken. Die bevat meer dan 3 miljoen bibliografische beschrijven, en dit aantal zal toenemen door de omzetting van de oude catalogi bij de bibliotheken van de federale wetenschappelijke instellingen. De omzetting is één project in het digitaliseringplan van de federale overheid; verwacht wordt dat de betrokkenheid van de bibliothecarissen bij de andere projecten zal toenemen wanneer de gedigitaliseerde documenten moeten ontsloten worden.

(J.H.)

BIBLIOTHEEK- & ARCHIEFGIDS

Vol. 85, nr 2 (maart-april 2009)

- *Enquête tewerkstelling en competenties* – Geert PUYPE; Veerle KERSTENS – p. 4-11.

Bibliotheken, archieven en documentatie centra vormen een kleine sector, toch stellen ze samen meer dan 5000 personen tewerk. Voor de bibliotheken en documentatiecentra bevestigt de enquête het imago van de gemiddelde bibliotheekmedewerker als een vrouw van 45 of ouder, meestal hoogopgeleid en met een BAD-diploma. Voor de archieven zijn de cijfers te beperkt om een profiel te schetsen, hoewel het beeld door meer divers lijkt. Maar de sector is volop in beweging. We kunnen voorzichtig zeggen dat de tewerkstelling toenam de voorbije jaren en dat dezelfde trend verwacht wordt voor de nabije toekomst. Waarover de respondenten echter geen twijfel laten bestaan is dat de taken en hun diensten toenemen, en dit op verschillende terreinen. De backoffice vroeg de voorbije jaren de meeste bijkomende

inspanningen, de verwachting is dat die in de toekomst iets meer naar de frontoffice gaan. Management en ICT-taken namen sterk in belang toe, en dezelfde evolutie wordt verwacht voor de komende drie jaren. Logisch dat ook een hoger opleidingsniveau van de personeelsleden wordt verwacht. De uitdaging is om voldoende competente en geschoolde medewerkers aan te trekken, want door de sterke vergrijzing in de sector zal de vervangingsvraag nog toenemen, terwijl de instroom uit de BAD-opleidingen beperkt is. Tenzij de crisis voor een ander scenario zorgt.

(J.H.)

DOCUMENTALISTE - SCIENCES DE L'INFORMATION

Vol. 46, n° 1 (février 2009)

- *Vers une éducation à la culture informationnelle: jalons et perspectives* – Françoise CHAPRON ; Éric DELAMOTTE – p. 4-11.

Les récentes évolutions des technologies de l'information et les pratiques qu'elles induisent dans la société de l'information et du web 2.0 rendent plus nécessaire que jamais la formation des élèves et des étudiants à un usage raisonné et critique des ressources informationnelles mises à leur disposition. Dans cette étude, Françoise Chapron et Éric Delamotte rappellent les jalons de la mise en place en France, depuis un demi-siècle, d'une éducation à la culture informationnelle. Ils montrent d'abord comment praticiens et chercheurs en sciences de l'éducation, bientôt rejoints et soutenus par les spécialistes des sciences de l'information et de la communication, ont progressivement construit et formalisé leurs activités. À partir des travaux d'une équipe de recherche et d'un récent colloque international consacrés à cette problématique, les auteurs dégagent ensuite un certain nombre de perspectives pour consolider et adapter l'éducation à l'information, indispensable à la formation d'individus culturellement autonomes, professionnellement efficaces et capables du jugement critique nécessaire à l'exercice de leur citoyenneté.

(J.-M.R.)

- *La gestion de l'information et des archives électroniques en Europe* – Françoise BANAT-BERGER – p. 12-14.

La cinquième conférence du DLM Forum (Toulouse, 10 au 12 décembre 2008) a permis

l'examen d'un très large échantillon de réalisations récentes, dans plusieurs pays d'Europe, en matière de gestion des archives électroniques. Un certain nombre de problématiques fortes ont émergé, qui ont permis de dégager de nouvelles directions pour la fonction et le métier d'archiviste, pour que celui-ci devienne un créateur de valeur dans la chaîne documentaire.

(J-M.R.)

- *Le nouveau visage des données de recherche* – Dominique AUSSANT – p. 15-17.

Dans toutes les disciplines scientifiques se construisent de vastes espaces numériques contenant des millions de données produites par les chercheurs. Ces données de recherche prennent ainsi un nouveau visage où se brouille la frontière entre donnée, publication et information et qui conduit à réactualiser les concepts d'interopérabilité et de pérennité des données et des systèmes.

(J-M.R.)

- *La recherche scientifique au risque de l'évaluation* – Stéphane CHAUDIRON – p. 17.

La fièvre de l'évaluation semble avoir saisi les acteurs du système de recherche français. Si mesurer son efficacité est légitime, on peut s'interroger sur les finalités de l'évaluation et son risque d'instrumentalisation dans le cadre d'une gestion administrative de la recherche.

(J-M.R.)

- *Traitements et pratiques documentaires : vers un changement de paradigme ? Conférence Document numérique et Société, Paris, 17-18 novembre 2008* – Evelyne BROUDOUX ; Ghislaine CHARTRON – p. 18-19.

Pour sa deuxième édition, la conférence bisannuelle *Document numérique et Société* avait choisi de privilégier l'observation des pratiques de terrain et d'encourager la construction de réflexions théoriques sur les concepts et les modèles qui renouvellent l'étude du champ documentaire et, par-là même, éclairent sur les évolutions en cours des métiers de l'information-documentation. Quatre entrées principales étaient proposées : les objets qui balisent l'espace documentaire, les acteurs impliqués dans la constitution de l'offre, les traitements documentaires, et les pratiques des usagers ainsi que leur accompagnement.

(J-M.R.)

- *Compétences et mobilité des professionnels de l'ID: Journée d'étude ADBS, Paris, 5 décembre 2008* – Véronique SALAÜN – p. 20.

Exercer son métier dans un autre pays européen : pourquoi et comment ? Tel était le sous-titre d'une journée organisée par l'ADBS avec le soutien de la Délégation aux usages de l'Internet. Si l'espace européen permet à ses citoyens d'y travailler librement, quelle est la situation réelle des professionnels de l'information-documentation en ce qui concerne la reconnaissance des titres et diplômes, la prise en compte des qualifications et compétences, les dispositifs qui peuvent faciliter la mobilité des étudiants ? Comment peut-on faire reconnaître et certifier ses compétences pour une mobilité professionnelle ? Quels rôles peuvent jouer les référentiels ?

(J-M.R.)

- *Web 2.0 et contrefaçon : Colloque IRPI, Paris, 27 octobre 2008* – Michèle BATTISTI – p. 21-23.

À la veille de l'examen par le Sénat français du projet de loi *Création et Internet*, l'Institut de recherche en propriété intellectuelle (IRPI) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) proposait, sous le titre *Contrefaçon sur Internet : les enjeux du droit d'auteur sur le web 2.0*, un colloque consacré aux multiples questions que soulève, en terme de droit d'auteur, le phénomène de la contrefaçon en fort développement sur le web.

(J-M.R.)

- *Mieux légiférer et mieux accéder au droit dans un espace juridique européen : Journées européennes d'informatique juridique, Paris, 10-12 décembre 2008* – Michèle BATTISTI – p. 23-25.

Peu avant le terme de la Présidence française de l'Union, les *Journées européennes d'informatique juridique* ont proposé un panorama très dense et équilibré de réflexions et d'informations sur les questions que pose actuellement l'accès à l'information juridique en Europe.

(J-M.R.)

- *Gérer les multiples facettes de l'identité* – Michèle BATTISTI – p. 25-27.

Lors d'une récente journée d'étude FULBI (Paris, 13 janvier 2009) intitulée *Identification, identifiant, identité... individu*, la Fédération des utilisateurs de logiciels pour bibliothèque, documentation et information (Fulbi) invitait des professionnels des bibliothèques et de la documentation à échanger avec des chercheurs, des consultants et des éditeurs sur la question de l'identification des utilisateurs des systèmes d'information. Un sujet qui, au-delà de la seule question

technique, conduit à s'interroger sur la place de l'individu dans le monde numérique.

(J-M.R.)

- *Le droit d'auteur en 2009 : quelles libertés et garanties ?* – Gilles Vercken – p. 27

À en croire la presse généraliste, l'actualité du droit d'auteur se résumerait à la mise en place de la riposte "graduée", permettant à une autorité indépendante, l'HADOPI, de prendre des mesures allant jusqu'à la coupure de l'accès à Internet des internautes "pirates". L'arbre de l'HADOPI cache la forêt des questions plus fondamentales à résoudre pour moderniser et adapter le droit d'auteur aux enjeux sociétaux du début du XXI^e siècle.

(J-M.R.)

Web 2.0 & information-documentation : évolution ou révolution ? – Dossier coordonné par Bertrand SAJUS ; Conception et coordination éditoriale : Dominique BRISSON – p. 28-69.

Pourquoi consacrer un dossier à un sujet aussi rebattu que le web 2.0 ? Il ne s'agit pas de refaire un Nième inventaire des outils et usages que ce concept, forgé en 2004, a rapidement mis sous les feux de la rampe, à tel point qu'aujourd'hui le vocable de 2.0 est devenu synonyme de "tendance"... Au-delà des paillettes, la portée du web 2.0 est plus complexe et finalement plus surprenante qu'il n'y paraît. Genèse et validation des contenus, prédominance de l'accès, externalisation de la mémoire, convergence du web social et du web sémantique, remodelage des processus cognitifs : autant de notions revisitées ou initiées par le web 2.0 et qui sont fondamentales pour les professionnels de l'information. Ceux-ci se sont majoritairement approprié le phénomène et témoignent ici de leur expérience des outils, des usages et de la transformation des relations avec les utilisateurs. C'est dans cet esprit de questionnements et d'esquisses de scénarios qu'a été bâti ce dossier.

(J-M.R.)

- *Est-ce que j'ai une tête de deux point zéro ?* – Bertrand SAJUS – p. 30-31.

Lame de fond ou simple palier d'évolution du web, certes particulièrement créatif ? Quel est l'impact du phénomène 2.0 dans la sphère de l'information-documentation-connaissance ? Volontairement non exhaustif, ce dossier se donne pour objectif de fixer des repères et de partager des expériences - tout en laissant une

large place à l'analyse critique et à la prospective.

(J.H.)

- *La documentation est-elle soluble dans le web 2.0 ?* – Jean-Michel SALAÜN ; avec une contribution de Guilhem FOUETILLOU – p. 32-35.

Pourquoi le web 2.0 serait-il la panacée et le monde documentaire à la traîne ? En fait, pour Jean-Michel Salaün, web 2.0 et activité documentaire peuvent parvenir à s'enrichir mutuellement. Certes, les outils 2.0 ont la capacité d'améliorer, voire de transformer les services documentaires. Mais les professionnels de l'information ont aussi à faire valoir des compétences et des raisonnements susceptibles de les faire évoluer. En encadré : *Cartographier le web social*, par Guilhem Fouetillou.

(J-M.R.)

- *Un site wiki : juste un plan de travail, pas une fin en soi* – David LIZIARD – p. 36.

Participatif et véhiculant de l'"intelligence" collective, le wiki est emblématique du web 2.0. David Lizard explique que, loin du modèle médiatisé de l'encyclopédie Wikipédia, le wiki a en fait une vocation modeste : rassembler des informations issues de plusieurs contributeurs sur un même site collaboratif, sous la houlette méthodique d'un rédacteur coordinateur.

(J-M.R.)

- *Les paradoxes des blogs de bibliothèques* – Silvère MERCIER – p. 37.

De nombreuses bibliothèques créent leur blog, outil de communication de l'institution ou mini-média thématique. Pour être intéressante, cette démarche connaît des limites que commente l'auteur.

(J-M.R.)

- *Rédiger un blog expert : une activité qui enrichit sa propre expertise* – Sylvie LE BARS – p. 38.

Comment pratique-t-on l'art du "blogging" quand on est professionnel de l'information ? Pour la consultante Sylvie Le Bars, les objectifs de départ - mise en vitrine de son expérience professionnelle - ont rapidement été révisés à la hausse.

(J-M.R.)

- *Le blogueur ne crie pas dans le noir !* – Olivier CHARBONNEAU – p. 39.

Comment pratique-t-on l'art du "blogging" quand on est professionnel de l'information ?

Pour le chercheur Olivier Charbonneau, les objectifs de départ - partage de ses recherches sur le droit de l'information - ont ici aussi été révisés à la hausse.

(J-M.R.)

- *L'espace flux de l'Y: un agrégateur pour filtrer, un portail pour diffuser* – Martine GOUJON – p. 40-41.

En septembre 2008, le centre de documentation de l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise a mis en place un portail d'information avec un des outils phares du web 2.0, *Netvibes*. Ce site permet de suivre, via des fils RSS, l'actualité de l'aménagement et de l'urbanisme, à la fois sur la région grenobloise et au niveau national. Martine Goujon présente la démarche et le choix des outils, et dresse un premier bilan de l'expérience.

(J-M.R.)

- *Netvibes: une fondation solide et extensible pour ceux qui manipulent l'information au quotidien* – Xavier BORDERIE – p. 42.-43.

Avec le web 2.0, les internautes découvrent l'agrégateur, ce portail personnalisable permettant de rassembler du contenu en provenance d'autres sites sous la forme de fils RSS. En France, *Netvibes*, lancé en 2005, est en permanente évolution et ne cesse d'enrichir ses services. Xavier Borderie s'attache ici à rendre compte des usages inventés par les utilisateurs du portail.

(J-M.R.)

- *La gestion de projet à l'heure du web 2.0* – Gilles BALMISSE ; Ali OUNI – p. 44-46.

L'arrivée du web 2.0, avec ses nouveaux modes de travail et ses outils sociaux, a accéléré l'évolution de la gestion de projet, caractérisée par une nouvelle forme d'équipe, une approche itérative et collaborative de la réalisation des activités et l'utilisation de logiciels plus flexibles de suivi et de partage de l'information. Gilles Balmisse et Ali Ouni expliquent pourquoi cette gestion innovante de projet, dite 2.0, apporte une réponse adaptée aux nouvelles exigences des organisations.

(J-M.R.)

- *L'approche alpha, bêta, feedback* – Gilles BALMISSE – p. 47.

Mettre en œuvre des solutions web 2.0 au sein de l'entreprise nécessite de respecter leurs spécificités: légèreté des technologies, permanente évolutivité, "viralité" des usages. Gilles Balmisse propose ici de détailler l'approche alpha, bêta, feedback.

(J-M.R.)

- *Infotourisme ou la naissance d'une intelligence collective autour d'une cinquantaine de distributeurs* – Merchid BERGER – p. 48-49.

Comment mettre en place un portail de connaissance et de veille sur le tourisme au service des acteurs économiques du secteur? Merchid Berger raconte pourquoi les innovations technologiques du web 2.0 ont été mises au service du projet et détaille les phases de sa mise en œuvre.

(J-M.R.)

- *Quelles compétences 2.0 pour les documentalistes?* – Dominique VIGNAUD – p. 50.

L'utilisation des outils du web 2.0 dans l'activité documentaire remet-elle en cause les fondamentaux du métier? Sur quel acquis capitaliser et quelles sont les pistes d'amélioration possibles? Dominique Vignaud, membre du groupe de travail de l'ADBS, *Référentiels des compétences et des métiers en gestion de l'information*, propose ici une synthèse de ces questions.

(J-M.R.)

- *Web 2.0 et droit: rien ne change mais tout est différent...* – Éric BARBRY – p. 51.

Sur le plan technique, le web 2.0 n'est qu'une évolution du web précédent, mais qui induit des modifications importantes en termes d'offre et d'usages. Éric Barbry explique comment il change donc radicalement notre approche du droit et bouleverse les rares certitudes précédemment acquises. Quelques conseils pour éviter un tsunami juridique...

(J-M.R.)

- *Flickr et PhotoNormandie: une entreprise collective de redocumentarisation* – Patrick PECATTE – p. 52-53.

Au départ: une collection de 2 763 photos libres de droit sur la bataille de Normandie, et une initiative privée, celle de corriger les erreurs de légende et d'enrichir la qualité des descriptions. Un choix: celui d'utiliser les fonctionnalités de la plate-forme de partage, *Flickr*, pour améliorer l'indexation de ce fonds. Au total, un bilan positif présenté par un des initiateurs du projet.

(J-M.R.)

- *La forêt pousse... Jusqu'où ira-t-elle?* – Bertrand SAJUS – p. 54-55.

Demain, le web: les nuages ou la forêt? Il faudrait être devin pour imaginer les méta-

phores qui ne manqueront pas de se substituer à "la toile" et pour en dégager les nouveaux usages. Restons modestes, propose Bertrand Sajus, et analysons les concepts-clés qui sont au cœur des transformations 2.0. C'est un paysage passionnant et touffu qui apparaît. Il revisite notamment les questions de validation et fixité des contenus, les rapports entre webs social et sémantique et pourrait bien remettre en selle les arts antiques de la mémoire...

(J-M.R.)

- *Contribuer et surveiller : l'autorégulation sur Wikipédia* – Dominique CARDON ; Julien LEVREL – p. 56-58.

Comment fonctionne Wikipédia ? Quelles procédures utilisent les participants à cette gigantesque encyclopédie en ligne pour régler leurs désaccords et produire un bien commun ? Dominique Cardon et Julien Levrel détaillent les fondements de Wikipédia qui ne propose pas uniquement à tous de contribuer à l'encyclopédie, mais s'attache aussi à faire de chaque contributeur un critique vigilant des contributions des autres. C'est la mise en œuvre de cette discussion continue et décentralisée qui fait toute l'originalité de son système d'autorégulation.

(J-M.R.)

- *Web sémantique et web social : un mariage de raison* – Bernard VATANT – p. 59-60.

Le web sémantique serait-il condamné à un usage strictement limité, à l'ombre et indépendamment du web 2.0 ? Bernard Vatant s'applique à démontrer que, au contraire, les webs social et sémantique sont en train de converger, notamment sous la forme d'une greffe de celui-ci sur celui-là. Le processus de la conversation et le concept de sujet sont au cœur de cette convergence.

(J-M.R.)

- *Web 2.0 et mémoire : de la conversation à la conservation* – Emmanuelle BERMÈS ; Clément OURY – p. 61-63.

Espace de créativité et de communication, le web est-il également armé pour garantir la mémorisation des informations ? Emmanuelle Bermès et Clément Oury analysent cette question fondamentale de la pérennité et de la fixité des contenus à la fois sous un angle technique et philosophique et expliquent comment les institutions patrimoniales se sont emparées du problème.

(J-M.R.)

- *La renaissance au secours des virtuels* – Rémi SUSSAN – p. 64-66.

Le web social est, par nature, tourné vers l'extérieur et l'interactivité immédiate. Il pose, en creux, le problème de la mémoire. Rémi Sussan rappelle que, dès l'origine de l'Internet, certains penseurs ont spéculé sur le cyberspace et les arts antiques de la mémoire. Le web 2.0 appelle peut-être une réflexion sur de nouveaux espaces - à inventer - voués à l'intériorisation des connaissances.

(J-M.R.)

Le dossier se termine par une série de quelques 18 références, auxquelles fait suite un glossaire explicatif de 14 mots-clés (p.67-69).

LECTURES

Vol. 28, n° 160 (mars-avril 2009)

Nous épinglerons dans la dernière parution du magazine du CLPCF quelques articles intéressants. Le premier concerne la parution aux éditions du Cercle de la Librairie de plusieurs ouvrages consacrés au livre français et aux institutions dont il est l'objet depuis son origine.

Il s'agit ici non pas d'essais mais bien d'ouvrages de référence présentés comme tels.

Ainsi, *Histoire de la librairie française*, paru en 2008, parcourt sur plus de 700 pages tous les aspects du commerce du livre. La même année, le même éditeur a fait paraître les deux premiers volumes (sur 4) de *Histoire des bibliothèques françaises*. Il s'agit d'une réédition, dans un format plus modeste que l'original mais sans aucune modification du texte, d'un ouvrage édité entre 1989 et 1992 par Promodis et qui est une référence en la matière.

Le deuxième est un compte rendu d'une conférence donnée en décembre dernier par Jean-Noël Jeanneney au Mundaneum à Mons. Son titre : *Internet et la culture : quels défis ? Quels périls ?* est assez explicite. On connaît chez Jeanneney la volonté de ne pas se laisser impressionner par le gigantisme de certains projets privés et par les moyens dont ils disposent. Il démonte le système pour en dénoncer les possibles dérives. *Europeana*, la bibliothèque numérique publique, imaginée par lui comme une réplique à Google Print, est d'ores et déjà une réalité.

On continue ensuite la visite des bibliothèques universitaires de la Communauté française de Belgique avec cette fois, celle de l'Université de Mons-Hainaut.

Comme la connaissance d'autres points de vue est source de progrès, *Lectures* part à la

rencontre des *bibliothèques britanniques : un modèle qui se remet en question*. Les bibliothèques jouissent dans le monde anglo-saxon d'un statut privilégié. Elles ont toujours été à l'avant-garde, tant du point de vue de la technologie que de l'organisation et elles ont développé de nombreux services. La crise les frappe de plein fouet. Comment vont-elles négocier leur futur ?

Et pour terminer, nous apprécierons la rubrique *Internet et multimedia* qui cette fois se pose la question : *Quel logiciel pour la photothèque de votre bibliothèque ?*

(S.J.)

INFORMATION – WISSENSCHAFT & PRAXIS Vol 60 Nr 2 (Februar-März 2009)

- *Wissenschaftliche Suchmaschinen: Usability Evaluation und Betrachtung des suchverhaltens potentieller Nutzer* – Canan HASTIK; Alexander SCHUSTER ; Aleksander KNAUERHASE – p. 61-74.

La conception de moteurs de recherche scientifiques est compromise par le monde de l'"amazoogle". Ce n'est pas seulement la simplicité de l'interface de l'utilisateur et de l'implémentation des besoins d'utilisation qui se trouve être crucial au niveau du succès, mais aussi la qualité des résultats de recherche.

Avec le projet *Scientific Search Engines* à la Hochschule Darmstadt les besoins de l'utilisateur, les exigences et les aspects de la perception en rapport avec le processus de recherche de l'information individuelle sont évalués de manière méthodique. En outre, on examine sous quel aspect la recherche d'information peut se caractériser et quel rôle joue dans ce contexte la connaissance littéraire de l'utilisateur. Les résultats obtenus sont détaillés et analysés en vue d'en tirer les conclusions nécessaires au regard du sujet pris en cause.

(J.H.)

- *Empirische Untersuchung von emotionalen Reaktionen im Web* – Rita STREBE – p. 75-81.

Ouverture d'une perspective d'observation sur le phénomène affectif dans le processus de recherche sur le web. Les sujets d'analyse sont : le type, la fréquence, l'intensité tout autant que les éléments activateurs des réactions émotionnelles.

En effet ce genre de recherche fait apparaître une intense activité émotionnelle. En particulier, les activateurs sont en étroite relation avec la pertinence des documents. Ils sont

aussi directement liés à l'impression visuelle laissée par les pages web. On relève encore que le processus affectif dérive du concept de pertinence ressenti par le chercheur.

(J.H.)

- *Betriebswirtschaftliche Nutzenbewertung der Barrierefreiheit von Web-Präsenzen: Eine Einführung* – Steffen PUHL – (p. 83-90).

Anciennement, les entreprises se devaient de décider d'adapter leur présence sur le web en fonction des normes d'accessibilité à celui-ci et elles devaient être capables d'en calculer l'impact au niveau du business. On donne des moyens d'action et des instruments à utiliser pour évaluer les retours d'accessibilité au web. Pour ce faire on prend en considération les trois segments techniques d'un site web : internet (e-commerce), intranet (e-workflow) et extranet (e-intégration). L'aspect monétaire de l'accessibilité est aussi passé en revue.

(J.H.)

- *Bibliometrie als Teil eines Trenderkennungs-Systems in der Naturwissenschaft* – Dirk TUNGER – p. 93-96.

Le nombre de publications scientifiques dans des revues, le nombre des citations reprises et le nombre des applications mentionnées relatives aux brevets est en croissance constante. Le recours à la bibliométrie est une façon de rendre plus transparente la communication au sein de la science. La bibliométrie est donc une aide à la compréhension du développement de thèmes divers, à la façon de déterminer la perception des institutions, aux moyens d'identifier la coopération de partenaires potentiels. On explique comment des méthodes de bibliométrie quantitative peuvent s'employer pour obtenir une image objective du développement scientifique. On apprend aussi de quelle manière la bibliométrie peut s'utiliser pour vérifier les tendances en sciences naturelles et en dégager les bénéfices possibles.

(J.H.)

- *Aus der Praxis der Patentinformation: Bericht über die 36. Arbeitssitzung der AGM* – Dieter Geiß – p. 105-117.

L'auteur nous donne un aperçu de ce qui s'est discuté lors de la 36^e journée d'études de l'*Arbeitsgruppe Elektronische Medien in der Patentinformation* en novembre 2008 à Berlin.

(J.H.)

**INFORMATION –
WISSENSCHAFT & PRAXIS
Vol 60 Nr 3 (April 2009)**

- *Informationskompetenz in Zeiten des Web 2.0: Chancen und Herausforderungen in Umgang mit Social Software* – Raphael N. KLEIN et al – p. 129-142.

Avec l'émergence de nouveaux services collaboratifs (social software), l'internet se métamorphose considérablement. De nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire sont indispensables pour capter tout le potentiel de ces nouveaux outils du Web 2.0. En même temps la quantité de contenus produits par les utilisateurs fait que les problèmes dus à la surcharge d'information deviennent encore plus aigus. Plus que jamais donc les compétences en matière d'utilisation de l'information digitale sont effectivement à encourager.

On analyse les chances et défis qui se présentent aux utilisateurs des outils de type "social software". En outre, une étude en ligne a été menée auprès de plus de 1000 étudiants aux fins de savoir : Quels sont services du Web 2.0 qui se trouvent être largement connus ? Comment sont-ils employés ? Concurrencent-ils les moteurs de recherche et les ressources classiques proposées par les bibliothèques ?

(J.H.)

- *Das ChemischeZentralblatt im Wandel der Zeiten: der Weg von der gedruckten zur*

elektronische Ausgabe – Dunja Langanke – p.143-150.

Extrait d'une thèse intitulée *Évolution historique des Chemische Zentralblatt avec leurs caractéristiques et leur digitalisation*, l'article nous fait toucher du doigt les diverses étapes franchies par cette publication au cours du temps : de sa forme imprimée à sa forme digitalisée.

Simultanément on fait une analyse des résumés proposés et de leur indexation. D'autres revues résumantes font partie de l'examen entrepris.

La réalisation d'un système d'information approprié est étudié au niveau faisabilité, interface d'utilisation, options de recherche, le tout soutenu par des exemples pratiques.

(J.H.)

- *Fraunhofer-Publica: Kompetenzdatenbank der angewandten Forschung* – Bernd HARMSSEN; Aline LEITER – p. 151-154.

Fraunhofer-Publica est une base de données de références bibliographiques multi-disciplinaire. Née en 1988, enrichie d'informations sur les brevets en 1991, puis lancée sur le Web en 1995 elle s'est augmentée en 1999 de documents en full text pour finalement devenir en 2005 un "Open Archive Data Provider". Son interface a été récemment reformatée pour s'adapter aux nouvelles exigences du Web.

On détaille sa structure actuelle et les buts qui président à sa mise en oeuvre.

(J.H.)

Instructions aux auteurs

Le comité de rédaction des *Cahiers de la Documentation* accepte, en vue de les publier, des **articles originaux**, traitant de tout sujet appartenant au domaine des sciences de l'information et de la documentation. Les articles seront écrits dans l'une des trois langues nationales ou éventuellement en anglais. Le comité ouvrira également les pages de la revue aux textes des exposés présentés dans le cadre des manifestations de l'Association Belge de Documentation.

Le comité peut toutefois décider d'accueillir dans ses colonnes des textes déjà publiés ailleurs, soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'auteur. Il s'assurera, dans ce cas, que les autorisations de reproduire ont été obtenues des auteurs et des ayant droits.

Le contenu de l'article doit être rédigé avec un outil de traitement de texte **compatible avec le standard Microsoft Word** et envoyé de préférence sous forme d'un fichier attaché "fichier.rtf". Si un auteur se trouve dans l'impossibilité de répondre à ce critère, il devra d'abord en avertir le comité de rédaction et choisir avec lui le mode de transmission.

Afin de respecter une unité de présentation, les auteurs voudront bien se conformer aux critères de présentation repris dans le document publié sur notre site à l'adresse : <<http://www.abd-bvd.be/cah/instructions.pdf>>.

Les auteurs devront faire parvenir les versions électroniques finales de leur article à l'adresse électronique suivante : <cahiers-bladen@abd-bvd.net>.

Sauf exception à discuter avec le comité de rédaction, la revue demande de lui réserver l'exclusivité de l'article : un même article ne peut être proposé simultanément à différentes revues.

Les auteurs respectent les délais auxquels ils se sont engagés vis-à-vis de la rédaction.

Les auteurs signent un document qui règle la situation des droits d'auteur pour une utilisation future des articles, y compris la mise à disposition du public sur le site de l'ABD. Un formulaire standard leur est soumis. Toute dérogation doit être clairement indiquée dans le document signé.

Les références bibliographiques seront présentées selon la méthode des citations numériques, c'est-à-dire numérotées en chiffres arabes entre parenthèses dans le texte et reprises, classées par ordre croissant des numéros d'appel dans la liste bibliographique publiée à la fin de l'article.

Les références respecteront pour chaque type de document les règles minimales reprises dans la norme ISO 690-1987 <<http://www.collectionscanada.ca/iso/tc46sc9/standard/690-1f.htm#9.2>>.

- **Articles de périodiques** : Liste des auteurs, incluant au moins les initiales de leurs prénoms, suivie du titre de l'article, du nom du périodique (sans abréviation) en italique, de l'année de publication, du numéro du volume, du numéro dans le volume et du numéro des pages.

Exemple : Albrechtsen, Hanne ; Jacob, Elin K. The dynamics of classification systems as boundary objects for cooperation in the electronic library. *Library Trends*, 1998, Vol. 47, n° 2, pp. 293-312.

- **Ouvrages** : Liste des auteurs, incluant au moins les initiales de leurs prénoms, suivie du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de la publication, du nom de la société editrice et de l'année de publication.

Exemple : Juanals, Brigitte. *La culture de l'information, du livre au numérique*. Paris : Hermès, 2003, 230 p.

- **Liens (URL)** : Les références à des sites Web doivent reprendre leur adresse URL entre les signes <>. Elles seront suivies de la mention : consulté le « date », entre parenthèses, la date étant celle de la dernière consultation du site et éventuellement par la mention « consultable uniquement sur abonnement » si cela s'avère être le cas.

Exemple : <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standards.pdf>> (consulté le 11 juin 2005)

Pour les documents plus spécifiques, à savoir les extraits d'ouvrages, les documents de littérature grise, les actes de colloques..., les auteurs sont priés de consulter le document complet publié sur le site de l'ABD.

Auteursaanbevelingen

Het publicatiecomité van de *Bladen voor Documentatie* aanvaardt **originele artikels** die in brede zin informatie of documentatie behandelen, om te publiceren in het tijdschrift. Alleen artikels, geschreven in een van de officiële landstalen of in het Engels, komen in aanmerking voor publicatie. Het comité zal eveneens uiteenzettingen van presentaties, georganiseerd in het kader van evenementen van de Belgische Vereniging voor Documentatie, opnemen in zijn tijdschrift.

Het comité kan altijd beslissen om reeds elders gepubliceerde teksten in dezelfde of in gewijzigde vorm op te nemen. In dit geval wordt voor de nodige autorisaties gezorgd.

Het ingediende artikel dient **Microsoft Word compatibel** te zijn en bij voorkeur als "rtf-bijlage" overgemaakt. Indien dit onmogelijk blijkt, zal de auteur hierover vooraf overleggen met het publicatiecomité.

Om uniformiteit in de ingediende teksten te bekomen, dienen de auteurs zich te houden aan de criteria zoals deze zijn opgenomen in het document dat zich bevindt op onze website op het volgende adres:
<<http://www.abd-bvd.be/cah/auteursaanbevelingen.pdf>>.

De auteurs verzenden de finale versie van hun artikel elektronisch naar: <cahiers-bladen@abd-bvd.net>.

Behalve indien anders afgesproken met het publicatiecomité, vraagt het tijdschrift de exclusiviteit van het artikel te waarborgen: eenzelfde artikel kan niet gelijktijdig in verschillende tijdschriften voorgesteld worden.

De auteurs respecteren de tijdstippen waartoe zij zich verbonden hebben ten aanzien van het publicatiecomité.

De auteurs tekenen een document waarbij het auteursrecht voor een verder gebruik van het artikel geregeld wordt en een akkoord voor een vermelding op de BVD website. Een standaard formulier wordt hen hiervoor aangeboden. Iedere afwijking dient duidelijk in, het ondertekend document opgenomen te zijn.

De bibliografische referenties worden aangeduid volgens de methode van digitale referenties, het is te zeggen in Arabische cijfers beginnend met het cijfer één tussen haakjes in de tekst en oplopend hernomen en uitgelegd aan het einde van het artikel.

De referenties voor elk type van document houden rekening met de minimale omschrijving uit de ISO-norm 690-1987: <<http://www.collectionscanada.ca/iso/tc46sc9/standard/690-1f.htm>>.

- **Artikels:** Lijst van auteurs, met inbegrip minstens van de initialen van hun voornamen, gevolgd door de titel van het artikel, de titel van het tijdschrift (zonder afkorting) in cursief, het jaar van publicatie, het volume, het tijdschriftnummer en de paginavermelding

Voorbeeld: Meese, Laurent. De bedreiging van ons papieren erfgoed : massaontzuring als remedie? *Cahiers de la documentation = Bladen voor documentatie*, 2005, nr. 1, pp. 6-18.

- **Monografieën:** Lijst van auteurs, met inbegrip minstens van de initialen van hun voornamen, gevolgd door de titel van het boek in cursief, de plaats van uitgifte, de uitgever(s), het jaar van uitgifte en het aantal pagina's

Voorbeeld: Lienardy, Anne ; Van Damme, Philippe. *Inter folia : Handboek voor de conservatie en de restauratie van papier*. Brussel : Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (KIK-IRPA), 1989, 248 p.

- **Linken (URL) :** De referenties van de websites dienen het volledige adres tussen scherpe haakjes te vermelden, gevolgd door de vermelding van datum van raadpleging tussen haakjes, de datum is deze van de meest recente raadpleging, eventueel met vermelding dat de site alleen toegankelijk is voor abonnees, indien dit het geval zou zijn.

Voorbeeld: <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standards.pdf>> (bezocht op 25 januari 2005)

Voor meer specifieke documenten zoals uittreksels, grijze literatuur, verslagen en colloquia... worden de auteurs gevraagd het volledige document, gepubliceerd op de BVD website, te raadplegen.