
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 Documentatiewezen (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 Documentatiewezen (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 aanboderichte 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 arbeidsmarkt mogelijkheden 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. Algemeener 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selectie om duidelijk afgebakende functie in te vullen. ▪ Nadruk op huidige kennis en vaardigheden. ▪ Afstemming tussen individu en functie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 attitudes (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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voornamelijk voor hogergeschoolden. ▪ Voornamelijk promoties. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voor alle werknemers. ▪ Creatieve loopbaanmogelijkheden (rekening houdend met wensen werknemer).
Beloning	Beloning
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loonbepaling op basis van de zwarte van de functie. ▪ Loongroei op basis van leeftijd en anciënniteit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ VTO afgestemd op wat nodig is om de verschillende taken in de organisatie uit te voeren. ▪ Voornamelijk om de technische competenties te verbeteren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

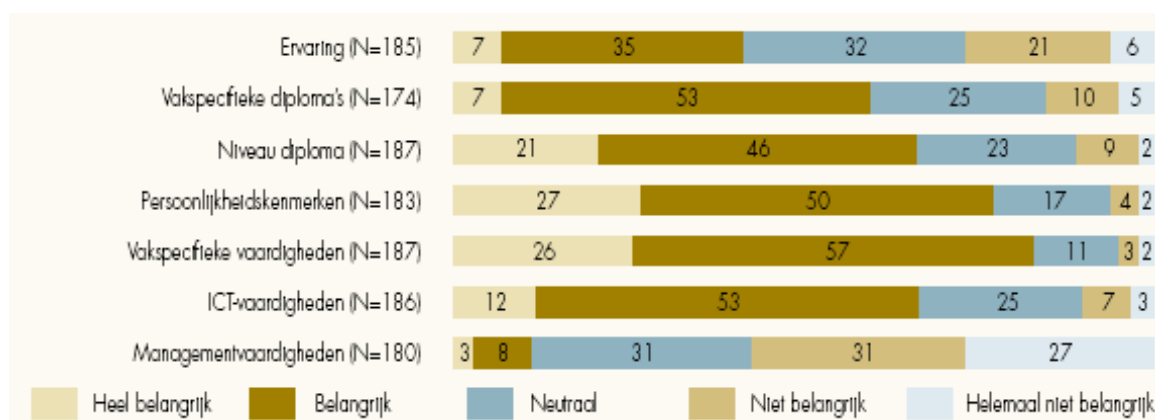
Op de vraag of competentie-management een rol speelt bij de optimalisering van het wervings- en selectiebeleid voor uitvoerend personeel, antwoorden slechts 53 van de 203 diensten positief. Bij leidinggevend wordt er wel iets meer competentiegericht aangeworven: in 64 diensten.

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



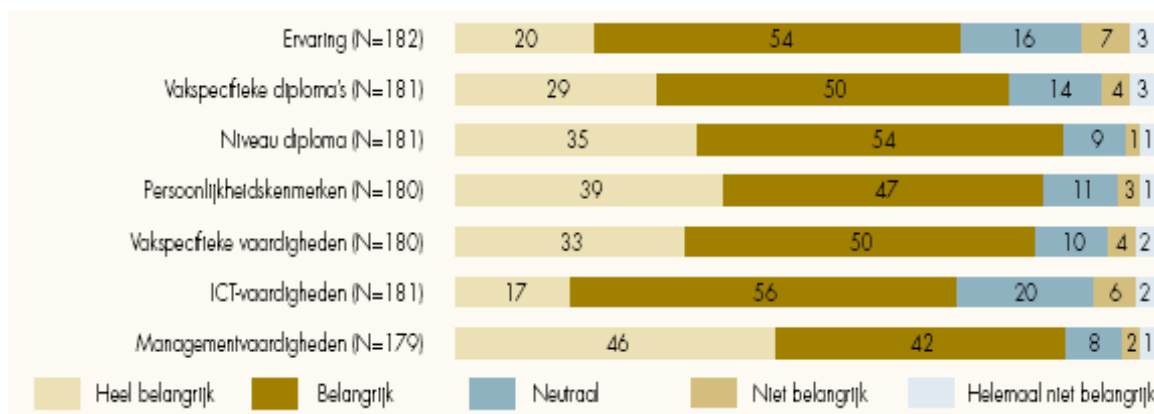
Grafiek 1: Welke criteria spelen een rol bij de selectie van uitvoerend personeel? (In %).

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.

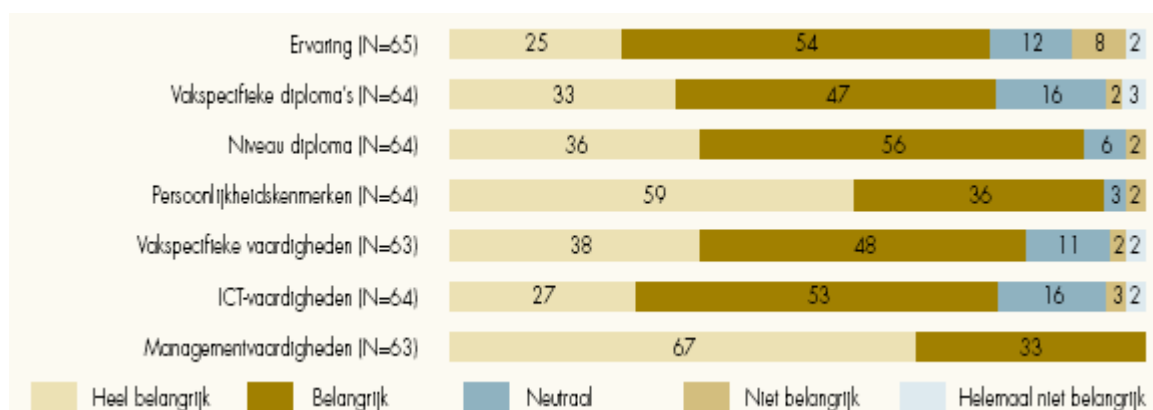
Van Breugel stelt vast dat, waar Nederlandse openbare bibliotheken meedoen in gemeentebrede competentieprogramma's, de vakinhoudelijke kwalificaties zoals het ontsluiten, zoeken en vinden van informatie, terrein verliezen ten opzichte van de algemeen professionele competenties²². Maar misschien zijn 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.

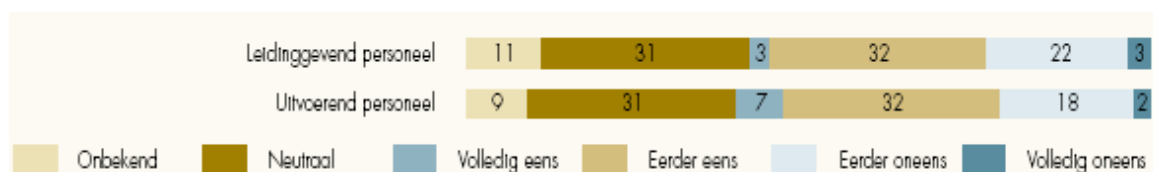
Voor uitvoerend personeel zien we de volgende top drie van belangrijke criteria: vakspecifieke vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en het niveau van het diploma. Kijken we enkel naar de criteria die men zeer belangrijk vindt, dan komen persoonlijkheidskenmerken op de eerste plaats. Als bijkomende 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 competentiegerichter. 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-Bibliotheekinformatie dienst
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> (bezoekt 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>> (bezoekt 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 doorgroeien 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 gesystemiseerd 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 onderwijs vernieuwing 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 bestendinging 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 helikoptervoorzicht, 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.debibliotheken.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/personneelsbeleid/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 Portaalsite 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 competentie-management*. 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.
Portaalsite 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.debibliotheken.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.