

## OUD EN NIEUW

### Een beleidsschets voor de Universiteitsbibliotheek Utrecht.

**Bas Savenije**

Bibliothecaris van de Universiteit  
Utrecht

*Planning is action now to secure future consequences.*  
(A. Wildavsky)

Wat is er aan de hand met het imago van de bibliotheek?

Opleidingen schrappen het perspectief van bibliothecaris als beroep, de beroepsvereniging heeft het over kenniswerkers in plaats van bibliothecarissen, organisaties noemen zich mediatheek of kenniscentrum. Zijn bibliotheek en bibliothecaris vieze woorden geworden? Bibliotheken hebben toch een traditie om trots op te zijn: een rijke geschiedenis waarin ze zich hebben ontwikkeld van centra van wijsheid tot veelal geavanceerde dienstverleners. Is het einde van de bibliotheek als fenomeen dan toch in zicht?

De Universiteitsbibliotheek Utrecht (UBU) heeft in november 1995 een missie geformuleerd. Deze luidt als volgt: De UBU verleent diensten op het gebied van de informatievoorziening voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek aan de leden van de universitaire gemeenschap. Met deze dienstverlening wil de UBU bijdragen aan de doelstellingen van de universiteit: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening.

Deze missie haalt misschien niet het eind van de nieuwe eeuw, maar lijkt op dit moment toch redelijk tijdsvast. Universiteiten zijn stabiele instellingen gebleken en informatievoorziening blijft nog wel even nodig. Daar wringt de schoen dus niet. Het probleem is veeleer dat de positie van de bibliotheek niet meer vanzelfsprekend is. Weinig lijkt nog zeker in het leven van een bibliothecaris. De snelle veranderingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ICT) zijn daar de onmiskenbare oorzaak van. De achtergrond van de onzekerheid is niet zozeer de vraag of het boek nog lang zal blijven bestaan. Wezenlijker is dat de concepten en ordeningen die in het verleden zijn geïntroduceerd om de processen van informatievoorziening in te richten, niet langer geldig blijken. Dat brengt een gevoel van chaos bij betrokkenen teweeg en niet iedereen voelt zich daar prettig bij.

De traditionele indeling van de zogenaamde informatieketen (het proces van informatievoorziening van producent tot consument) is niet langer van kracht. Dat heeft onvermijdelijk consequenties voor de partijen die zich met de traditionele functies hadden geïdentificeerd zoals de boekhandel, de uitgever en natuurlijk de bibliotheek. Ook de vertrouwde afbakening tussen het proces van informatievoorziening ('bibliotheektaken') en de processen waarvoor deze diensten werden geleverd (onderwijs en onderzoek), is niet meer vanzelfsprekend. En tenslotte gaan indelingen in de bibliotheekwerkzaamheden, waar de medewerkers zo vertrouwd mee zijn geraakt, op de helling: taken verdwijnen of vloeien op een geheel nieuwe wijze in elkaar over. Er komen ook nieuwe taken bij en vele medewerkers vragen zich af wat dit voor hun eigen baan betekent.

Maar somberheid is hierbij niet op zijn plaats. Er zijn bedreigingen, maar er zijn meer kansen. Vernieuwing kan en moet voor de UBU de inspiratie zijn om op een nieuwe en eigen wijze vorm te geven aan de waardevolle traditie van de bibliotheek. De UBU heeft de ambitie mee voorop te lopen bij deze vernieuwing. Als grote universiteitsbibliotheek zijn we dat verplicht, niet zozeer aan onszelf als wel aan onze universiteit. Daarbij moeten we keuzen maken en het criterium daarbij is onze meerwaarde voor onderwijs en onderzoek.

## **A virtual library**

De bibliotheek is op weg een 'virtual library' te worden die 'anything, anytime, anywhere' kan leveren, ongeacht de plaats waar de informatie ligt opgeslagen. De snelheid waarmee en de mate waarin deze overgang plaatsvindt verschilt overigens aanzienlijk per wetenschappelijke discipline.

Stond vroeger de eigen collectie centraal, nu is de vraag van de klant, de bibliotheekgebruiker, essentieel. De bibliotheek levert niet alleen meer uit eigen collectie, maar verschaft ook zo direct als mogelijk is toegang tot collecties elders. Het begrip 'collectie' beperkt zich daarbij niet langer tot traditionele, fysieke informatiedragers: ook gegevensbestanden, elektronische full-text bestanden en internetbronnen worden hieronder begrepen. Het begrip 'collectie' krijgt daarmee een geheel nieuwe inhoud, waarbij de grens tussen collectioneren en aanbieden vervaagt. De bibliotheek is niet langer een verzamelaar, maar meer een soort verwijspunt, een 'gateway'. Van 'collection' naar 'connection', luidt een regelmatig gebezigde slogan. De centrale doelstelling bij de dienstverlening is de informatie die de klant wenst zo snel en zo goedkoop mogelijk op zijn of haar werkplek te krijgen, of dat nu een universitaire werkplek is of een thuiswerkplek. Maar we moeten hierbij niet vergeten dat het traditionele kunstje van de bibliotheek, het uitlenen van boeken, voorlopig ook nog een behoorlijke aandacht vraagt.

## **De bibliotheek als gebouw**

Voor velen is de eerste associatie met de bibliotheek een (bij voorkeur een beetje klassiek) gebouw. Laat er geen misverstand over bestaan: de bibliotheek als gebouw heeft voorlopig nog wel degelijk bestaansrecht. De UBU heeft nog veel boeken en ze worden nog frequent geraadpleegd en geleend. Digitalisering en elektronische beschikbaarstelling zijn nuttig bij gegevensbestanden en zeker ook bij tijdschriftartikelen. Voor lange teksten die lineair moeten worden doorgenomen om de informatie te kunnen verwerken, is elektronische beschikbaarstelling echter uiterst onpraktisch. Dergelijke documenten moeten beschikbaar zijn in open opstelling of, als ze minder actueel zijn, in een depot. Er is ook behoefte aan leeszalen om boeken in te kunnen raadplegen. Maar er is meer: de trend onder studenten om hun eigen boeken in de bibliotheek te bestuderen neemt alleen maar toe. Dit zal niet veranderen door de elektronische beschikbaarheid van informatie: men wil graag studeren in de bibliotheek. De vraag of dat gebeurt met boeken uit de leeszaal of eigen boeken, met een PC van de bibliotheek of een meegebrachte lap top is wel interessant maar niet wezenlijk. Er is ook niet alleen behoefte aan stille studieplaatsen; meer en meer is er vraag naar ruimten waar men samen in groepjes kan studeren. Dit hangt samen met de functie van de bibliotheek als ontmoetingsplaats. Het gebouw heeft ook een sociale functie.

Nieuwbouwactiviteiten moeten hier op inspelen. De UBU moet een stimulerende omgeving bieden om informatie te vergaren en te verwerken. De nieuwe centrale bibliotheek die in het jaar 2002 in de Uithof in gebruik zal worden genomen, kent dan ook een groot aantal studieplaatsen met adequate voorzieningen, zoals netwerkaansluiting, PC en een gebruiksvriendelijk 'bureaublad'. Deze zullen ook in de tijd ruim beschikbaar zijn, want openingstijden moeten aan de behoeften worden aangepast. Voor de faculteitsbibliotheken zal dit niet altijd mogelijk of doelmatig zijn. De centrale bibliotheek daarentegen heeft hierin een bijzondere verantwoordelijkheid en moet, wanneer daarvoor voldoende belangstelling is, zelfs 24 uur per dag open zijn.

Voor een aantal disciplines zou de elektronische beschikbaarheid van wetenschappelijke informatie ertoe kunnen leiden dat de functie van de vakgebiedsbibliotheek als locatie beperkt wordt tot die van studieplek voor studenten. In dat geval is het te overwegen locaties te combineren, om aldus de kosten van ruime openingstijden te kunnen beperken.

## **Collectievorming**

De traditionele collectievorming staat op dit moment ernstig onder druk vanwege de voortdurende forse prijsverhogingen voor de wetenschappelijke tijdschriften. Gezamenlijk proberen de universiteitsbibliotheken hiertegen actie te ondernemen. Naar het zich laat aanzien is op langere termijn meer resultaat te verwachten van nieuwe modellen voor (elektronisch) wetenschappelijk publiceren.

Om de informatie meer en meer op de werkplek te krijgen, zal de omvang van de elektronische collectie van de UBU toenemen. Steeds meer zullen licenties worden afgesloten voor elektronische (versies van) tijdschriften. Het is uitdrukkelijk de bedoeling de informatie campuswide ter beschikking te stellen, enerzijds vanwege het interdisciplinaire karakter van onderwijs en onderzoek, anderzijds om geen onderscheid te maken naar werk-, studie- of thuisplek.

Zodra goede afspraken zijn gemaakt over archivering en de prijsstelling reëel is geworden, zullen papieren abonnementen door elektronische worden vervangen.

De UBU zal actief participeren in projecten die beogen ook oude tijdschriftjaargangen elektronisch beschikbaar te stellen, zoals het Amerikaanse project JSTOR. Het is daarbij ook de bedoeling afstand te doen van de bijbehorende oude papieren jaargangen, om aldus dure depotruimte te besparen.

Via het internet is veel informatie gratis beschikbaar. De kwaliteit daarvan is zeer uiteenlopend. De UBU ziet het als een functie van de bibliotheek de leden van de universitaire gemeenschap te helpen hun weg hierin te vinden door het signaleren van interessante en relevante bronnen voor onderwijs en onderzoek. Als gevolg van de hoeveelheid informatie en de toenemende specialisatie in wetenschappelijk onderzoek, wordt het voor bibliotheekmedewerkers steeds moeilijker deze signalering naar behoren te verrichten. Daarom zal de UBU gebruik moeten maken van een netwerk van wetenschappers die als het ware hun bookmarks ter beschikking stellen, waarbij de bibliotheek deze kan ordenen en de signalering naar anderen kan verzorgen.

## **Documentleverantie**

Naarmate meer informatie elektronisch op de werkplek kan worden verkregen, zal bij de wetenschappelijke staf de behoefte toenemen om die informatie die nog via fysieke documenten wordt verspreid, ook snel op de werkplek afgeleverd te krijgen.

Tijdschriftartikelen die nog niet volledig elektronisch beschikbaar zijn, zullen niet meer worden gekopieerd maar gescand en elektronisch verzonden. Dit is sneller en goedkoper dan het traditionele interbibliothecaire leenverkeer. De UBU zal hierbij gebruik maken van het door de bibliotheek van de TU Delft ontwikkelde DocuTrans-systeem.

De levertijd voor boeken (de afgelopen jaren van gemiddeld een week tot 24 uur teruggebracht) zal nog verder moeten worden gereduceerd tot 2 à 3 uur, afhankelijk van de locatie. Aflevering zal op de werkplek moeten geschieden. Wellicht kan de inzet van een soort pizzascoters hierbij nuttig zijn.

Op diverse bibliotheeklocaties zal de UBU zgn. lendomaten inzetten, enerzijds om de efficiency te verhogen, anderzijds om de mogelijkheid te scheppen zonder additionele kosten de tijden waarop kan worden geleend te verruimen.

## **Digitaal archief**

De Universiteitsbibliotheek heeft een bijzondere verantwoordelijkheid voor de opslag en ontsluiting van de wetenschappelijke productie van de Universiteit Utrecht. De UBU neemt daarom het voortouw om te komen tot overeenstemming over een digitaal archief, dat tot doel heeft de digitale publicaties van Utrechtse wetenschappers structureel te bewaren en geavanceerd te ontsluiten. Hiertoe moeten afspraken worden gemaakt over het format waarin

publicaties worden opgeslagen, de verantwoordelijkheid voor de opslag, de ontsluiting en de documentleverantie. Een koppeling met het onderzoekinformatiesysteem van de universiteit ligt daarbij voor de hand. Door van de wetenschappelijke jaarverslagen uit de geschiedenis van de universiteit een doorzoekbaar bestand te maken kan ook een koppeling met het verleden worden gelegd. Bij de vermelde publicaties wordt dan ofwel een doorklikmogelijkheid geboden naar de elektronische versie, ofwel een verwijzing naar de vindplaats van het boek of tijdschrift.

### **Elektronisch publiceren**

Wetenschappelijke informatie is duur en wordt nog steeds duurder. Elk jaar opnieuw confronteren uitgevers van wetenschappelijke tijdschriften hun abonnees, en dat zijn vooral bibliotheken, met forse prijsverhogingen. De komst van elektronische versies van deze tijdschriften heeft daar weinig in veranderd. En de academische gemeenschap betaalt niet alleen de abonnementsprijs van de wetenschappelijke informatie. Ze betaalt ook het salaris van de auteur, het salaris van degene die het artikel voor het tijdschrift beoordeelt, de archivering van de informatie en de reprorechtkosten wanneer een artikel in een onderwijsreader wordt opgenomen.

Met behulp van informatietechnologie moet en kan het gehele proces van wetenschappelijke informatievoorziening aanzienlijk eenvoudiger, sneller en goedkoper worden. Dit vraagt echter een inspanning van universiteiten en uitgevers om met experimenten nieuwe wegen te verkennen. De UBU ondersteunt en initieert activiteiten op dit gebied. Zij heeft hiertoe samen met de Universiteitsbibliotheek Delft een project opgezet ('Roquade') dat organisatorische en technische ondersteuning biedt bij elektronisch publiceren. Dit betreft grijze literatuur en dissertaties, maar ook het opzetten van nieuwe elektronische tijdschriften en het verkennen van verdere innovatieve mogelijkheden voor wetenschappelijke communicatie. Natuurlijk kunnen niet alle traditionele tijdschriften zo maar even door nieuwe elektronische varianten worden vervangen. Maar de ervaringen en nieuwe inzichten helpen wel mee om in de wetenschappelijke informatievoorziening een nieuwe orde te creëren die beter spoort met de belangen van de academische gemeenschap.

### **Cultureel erfgoed**

Het bewaren en ontsluiten van het culturele erfgoed is een belangrijke invalshoek bij de activiteiten van de Universiteitsbibliotheek. De conservering van oud en kostbaar materiaal is daarbij een bijzondere zorg. Deze conservering wordt planmatig aangepakt, maar kost zoveel geld dat het uitgesloten is dat dit volledig uit de middelen van de UBU of zelfs uit de middelen van de universiteit wordt bekostigd. Nationale plannen op dit gebied vertonen helaas nog enige verbrokkeling, doch financiële steun van de overheid en van sponsors is onontbeerlijk om het conserveringsprobleem adequaat aan te pakken.

Digitalisering van handschriften of oude drukken is nuttig vanuit conserveringsoogpunt, maar ook omdat hierdoor een verrijking in de ontsluiting kan worden gerealiseerd. De meerwaarde die inhoudelijk kan worden toegevoegd, brengt echter ook hoge kosten met zich mee. Voor dergelijke projecten moet de UBU dus een strenge selectie maken, waarbij meerwaarde voor onderwijs en onderzoek het hoofdcriterium is. Daarnaast zal de UBU ook een minder bewerkelijke manier van digitalisering ter hand nemen, gericht op adequate beschikbaarstelling op afstand ter vervanging van de fysieke raadpleging van een kostbaar origineel.

Het is een grote wens van de Universiteitsbibliotheek om het waardevolle materiaal ook tentoon te kunnen stellen. Op dit moment kan dit slechts incidenteel, vanwege de beperkte ruimtelijke voorzieningen. In het nieuwe gebouw in de Uithof zal de UBU zelf over een tentoonstellingsruimte beschikken en zal deze activiteit aanzienlijk worden geïntensiveerd.

Hiertoe zal de UBU samenwerking zoeken met het Universiteitsmuseum om gebruik te kunnen maken van de daar aanwezige expertise.

### **Ontsluiting en individuele informatievoorziening**

De huidige bibliotheekactiviteiten op het gebied van ontsluiting zijn bewerkelijk zowel voor de bibliotheek zelf als voor de klant. Ze zijn ook nogal procedureel en brengen met zich mee dat klanten uitgebreide instructies nodig hebben op het gebied van bibliotheekgebruik. Dit wordt niet vanzelf beter bij elektronische informatiebronnen.

Elektronische informatiebronnen die van elders worden betrokken, zijn niet altijd even eenvoudig toegankelijk. Bij het zoeken naar informatie moet de klant vaak weten waar de informatie staat om deze te kunnen vinden. De UBU geeft daarom hoge prioriteit aan het realiseren van 'one stop searching'. Hiertoe heeft de Universiteitsbibliotheek een strategisch project 'Information retrieval' dat het mogelijk zal maken in één zoekactie een groot aantal informatiebronnen doeltreffend te doorzoeken. De ontsluiting van informatie wordt hierdoor aanzienlijk verbeterd. De steeds toenemende hoeveelheid informatie maakt voorts persoonlijke attendering van wezenlijk belang. De UBU zal dit voor een deel softwarematig aanpakken, doch ook mensenwerk blijft onontbeerlijk. Attendering is gekoppeld aan relevantietoekenning en vereist een goede kennis van het werkgebied in kwestie. Dit betekent dat het voor de UBU noodzakelijk wordt om in toenemende mate de inzichten en de oordelen van wetenschappers bij deze activiteiten te betrekken.

### **Integratie in onderwijs en onderzoek**

De functie van de bibliotheek in de universiteit ontleent zijn bestaansrecht aan de meerwaarde voor onderwijs en onderzoek. Tengevolge van ICT-ontwikkelingen zullen de grenzen tussen wetenschappelijke informatievoorziening enerzijds en onderwijs en onderzoek anderzijds vervagen. De UBU ziet het als een uitdaging om de dienstverlening meer te integreren in de primaire processen van de universiteit. Voor het onderwijs kan dit onder meer door het digitaal ter beschikking stellen van readers, de volledige integratie van bibliotheekinstructies in het onderwijs en het versterken van de interactiviteit bij raadpleging van wetenschappelijk informatie. Met betrekking tot het onderzoek wordt in dit verband gewerkt aan de ondersteuning van elektronisch publiceren, het versterken van de persoonlijke attendering, het inschakelen van wetenschappers bij de selectie van relevante bronnen en het ondersteunen van wetenschappers bij het ordenen van hun informatiehuishouding.

### **Solis**

Omdat informatievoorziening de 'core business' van de bibliotheek is, is het logisch dat het beheer van Solis, het elektronisch informatiesysteem van de Universiteit Utrecht, bij de UBU is ondergebracht. De universitaire website is op dit moment nog wat saai, statisch en aanbodgericht; op afzienbare termijn zullen echter een nieuwe navigatiestructuur en huisstijl worden ingevoerd die leiden tot een op doelgroepen toegesneden informatievoorziening, zowel qua vorm als qua inhoud. Bij de verdere uitbouw gaat bijzondere aandacht uit naar interactiviteit, communicatie binnen doelgroepen en de versterking van het integrale karakter van de informatievoorziening via Solis. Met dit laatste wordt bedoeld dat de organisatorische afbakening tussen logistieke informatievoorziening, bestuurlijke informatievoorziening, ICT in onderwijs en wetenschappelijke informatievoorziening geen enkele belemmering bij de raadpleging mag vormen.

Voorts zal de beheersraad Solis het initiatief nemen om de bestuurlijke verantwoordelijkheid binnen de universitaire onderdelen voor de informatievoorziening via Solis beter te regelen.

## **Klantgerichtheid**

De accentverschuiving in dienstverlening van aanbod naar vraag maakt een goede communicatie met klanten noodzakelijk. De UBU zal de feedback beter organiseren, door middel van gebruikersonderzoeken, maar ook via de instelling van een gebruikersraad. De UBU zal zich verder ontwikkelen in de richting van facilitair werken, doch niet in de zin dat alle diensten aan de individuele klanten worden doorberekend; dit zou met name voor aio's en studenten een aanzienlijke belemmering bij het raadplegen van informatiebronnen betekenen. Wel zal de UBU met faculteiten en diensten contracten afsluiten waarin een eenduidige relatie wordt gelegd tussen betaling en geleverde diensten. Dit geeft faculteiten en diensten mogelijkheden voor een betere afweging en verschaft de bibliotheek een directere terugkoppeling over het belang en de kwaliteit van de geleverde diensten. In samenhang hiermee zal de UBU de publiciteit en voorlichting over de bibliotheekdiensten en de vernieuwing daarvan intensiveren. Ten aanzien van de vernieuwing van de dienstverlening met behulp van ICT zal dit samen met andere ICT-programma's van de universiteit geschieden.

## **Samenwerking**

Om de doelstellingen van de Universiteitsbibliotheek te realiseren is een samenwerking met andere universiteitsbibliotheken, het NIWI (van de KNAW) en de Koninklijke Bibliotheek noodzakelijk. Nederland heeft de juiste omvang om gezamenlijk de nationale virtuele wetenschappelijke bibliotheek vorm te geven. De aanpak daarvan kan echter niet centralistisch zijn en zal via een gedistribueerd concept moeten plaatsvinden: dat betekent dat de opslag van de digitale informatie is verspreid over de deelnemende partners waarbij iedere bibliotheek een op de eigen klantenkring toegesneden ontsluiting en beschikbaarstelling kan organiseren. Het is onvermijdelijk dat sommige partijen voorop lopen en andere volgen. Volledige gezamenlijkheid van alle partners kan daarom nooit een voorwaarde zijn. De UBU ambieert nadrukkelijk een voortrekkersrol en streeft bij vernieuwingsprojecten naar strategische samenwerking met gelijkgestemde partners. Wat de landelijke infrastructuur betreft, is het niet doeltreffend deze op te bouwen als een verlengstuk van de infrastructuur voor de traditionele bibliotheek, zoals die met name door Pica is opgebouwd. De gewenste infrastructuur zal vanuit de toekomst opnieuw doordacht en vormgegeven moeten worden.

Vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de universiteit dient de Universiteitsbibliotheek laagdrempelig te zijn voor gebruikers buiten de primaire doelgroep. Binnen het hoger onderwijs in de regio werkt de UBU samen op basis van complementariteit. Voor studenten en medewerkers van het hoger onderwijs buiten de universiteit dient het gebruik zoveel mogelijk gratis te zijn; eventuele verrekening van kosten voor de wederzijdse dienstverlening zal bij voorkeur op instellingsniveau plaatsvinden. Gezien de omvang van de organisatie ligt ook bij deze samenwerking een voortrekkersrol voor de UBU voor de hand. Samenwerking met openbare bibliotheken binnen de regio vindt ook plaats op basis van complementariteit. Via het project RUBEN wordt gewerkt aan een gezamenlijk loket van alle bibliotheken in de regio met behulp waarvan een ieder van huis uit informatie van de deelnemende bibliotheken kan betrekken. Hierbij zal zoveel mogelijk worden toegewerkt naar één tarief voor de diensten van alle partners.

Alumni krijgen gratis toegang tot de diensten van de UBU. Voor anderen geldt dat in elk geval de toegang (inclusief het raadplegen van bronnen in de bibliotheek zelf) gratis is. Voor aanvullende diensten (zoals het lenen van een boek of het laten opstellen van een literatuurlijst) zal een tarief moeten worden betaald dat in ieder geval de kosten van de registratie dekt.

Meer gespecialiseerde dienstverlening op maat aan derden op basis van aanwezige informatie en deskundigheid zal slechts plaatsvinden tegen integraal kostendekkende tarieven. Daar waar de universiteit inhoudelijke zwaartepunten heeft (zoals het biomedisch cluster en godgeleerdheid) of uniek is in Nederland (zoals aardwetenschappen en diergeneeskunde) ambieert de UBU ook extern een rol als expertisecentrum.

Het belang van internationale samenwerking neemt steeds toe. Samenwerkingsprojecten moeten ofwel een duidelijk leereffect voor de UBU met zich meebrengen, ofwel passen in het internationale beleid van de universiteit. In het laatste geval zullen de activiteiten in aanzienlijke mate moeten worden gedekt door externe subsidies. De bestaande samenwerkingsprojecten met St. Petersburg en Kaapstad passen volledig in dit beeld en zullen worden gecontinueerd.

### **Personeel en organisatie**

De Universiteitsbibliotheek Utrecht is een samenwerkingsverband van de Centrale Bibliotheekdienst en de vakgebiedsbibliotheken. Zoals opgemerkt, integreren bibliotheekdiensten tengevolge van ICT-ontwikkelingen steeds meer in onderwijs en onderzoek. Dit betreft in het bijzonder de zgn. front-office taken, waarbij sprake is van een direct contact met de klant. Daar staat tegenover dat het infrastructurele aspect steeds belangrijker wordt. Voor de back-office taken wordt de locatie minder belangrijk, terwijl de bundeling van dergelijke activiteiten in grotere eenheden efficiency-voordelen oplevert. De vernieuwing van bibliotheekactiviteiten vraagt een goede afstemming met onderwijs en onderzoek, waarbij de verschillen per discipline goed in het oog moeten worden gehouden. Vernieuwing wordt bij de UBU vaak vanuit de centrale bibliotheekorganisatie geïnitieerd en gecoördineerd, hetgeen vanwege organisatorische schaalvoordelen voor de hand ligt. Daarbij moet bijzondere zorg worden besteed aan goede contacten met de basis en communicatie met de afnemers van de diensten.

Tezamen vormen deze ontwikkelingen een pleidooi voor een meer clusterwijze organisatie van de bibliotheekvoorzieningen, waarvan de Nahuys-bibliotheek (de nieuwe clusterbibliotheek voor geneeskunde, diergeneeskunde, farmacie, scheikunde en biologie) een goed voorbeeld vormt. Via raden van advies kan per cluster een strategische, beleidsmatige input worden verkregen, waaraan het in de huidige situatie wel eens ontbreekt. Ruimtelijke clustering is daarbij zeker niet noodzakelijk en vaak zelfs onwenselijk, omdat de interactie met de eigen klantengroep essentieel blijft.

Vernieuwing vindt vooral projectmatig plaats en involveert alle afdelingen en vakgebiedsbibliotheken. De vernieuwing wordt centraal gecoördineerd en aangestuurd, maar het is essentieel het juiste moment te bepalen waarop een nieuwe activiteit al dan niet als structurele taak aan een reguliere afdeling moet worden overgedragen. De UBU voert projecten zoveel mogelijk uit met eigen bibliotheekmedewerkers om deze overdracht te vergemakkelijken. Hoewel voor vernieuwingsprojecten regelmatig extern subsidies worden verkregen, moet het structurele veranderingsproces binnen de lopende begroting plaatsvinden, hetgeen impliceert dat reeds bestaande activiteiten moeten verminderen of zelfs worden stopgezet. Dat geeft spanning in de organisatie. Leidinggevenden hebben als belangrijke verantwoordelijkheid binnen hun afdeling of vakgebiedsbibliotheek de implementatie van vernieuwing te begeleiden en voldoende prioriteit te geven. Dit vereist een breed commitment met de vernieuwing en voorts de nodige flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers. Een organisatieplan dat als blauwdruk wordt gehanteerd, vormt hierbij een ernstige belemmering. Jaarlijks bij de begroting wordt daarom bezien welke nieuwe taken op

experimentele basis dan wel structureel moeten worden uitgevoerd, en hoe hiervoor door interne prioriteitstelling middelen kunnen worden vrijgemaakt.

Het 'human resource management' is hierbij van wezenlijk belang. Het personeelsverloop is gering, hetgeen betekent dat nieuwe of veranderende taken veelal door het reeds aanwezige personeel zullen moeten worden vervuld. Deze personen zijn echter lang niet altijd zonder meer geschikt voor deze taken. Enkele belangrijke elementen van het personeelsbeleid van de UBU zijn de volgende.

In de eerste plaats is het noodzakelijk dat het personeelsbeleid een hoge prioriteit krijgt bij de leiding van de bibliotheek, de directeur zowel als de afdelingshoofden.

In de tweede plaats is een toename gewenst van de flexibiliteit van de organisatie en de staf. De vernieuwing vraagt een regelmatige aanpassing van de organisatie en haar activiteiten. Daarnaast kan ook de plaats van de onderscheiden activiteiten in de organisatie veranderen. Functiebeschrijvingen moeten niet te eng of te rigide zijn en worden aangevuld met meer uitgebreide individuele taakstellingen van tijdelijke aard.

In de derde plaats worden regelmatige functioneringsgesprekken met de medewerkers gehouden, bij voorkeur jaarlijks. Deze worden gevoerd door de direct leidinggevende die daarbij bijzondere aandacht geeft aan loopbaanontwikkeling voor de betrokken medewerker. Ambities, mogelijkheden, opleidingswensen of -noodzaak en eventueel outplacement kunnen hierbij de revue passeren.

In de vierde plaats wordt mobiliteit binnen de organisatie tussen verschillende afdelingen en/of locaties gestimuleerd, hetzij door middel van tijdelijke detacheringen, hetzij door definitieve overplaatsing. Dit kan zowel horizontaal als verticaal. Om de mogelijkheden voor dergelijke overplaatsingen te vergroten is het nuttig te beschikken over een bestand aan tijdelijk personeel. Samenwerking met andere onderdelen van de eigen instelling of met bibliotheken en andere instellingen in de regio verruimt de mogelijkheden voor mobiliteit aanzienlijk. Registratie van de wensen en mogelijkheden van de individuele medewerkers is hiervoor een noodzakelijke voorwaarde.

In de vijfde plaats vragen de veranderingen in de bibliotheek om een samenhangend beleid en een aanzienlijk budget voor opleiding en omscholing. Nagenoeg iedere bibliotheekmedewerker zal zichzelf vertrouwd moeten maken met de mogelijkheden van de informatisering. Verder is ook goede apparatuur een noodzakelijke voorwaarde voor het functioneren.

De UBU zal het gebruik van informatietechnologie in algemene zin door de medewerkers verder stimuleren door de papierstroom voor de interne communicatie zoveel mogelijk te vervangen door een Intranet, waarbij de ruime mogelijkheden voor communicatie van dit medium ten volle worden benut.

### **Bedrijfsvoering**

Omdat de Universiteitsbibliotheek moet vernieuwen terwijl traditionele activiteiten voor een groot deel ook nog doorgang vinden, staan de financiële middelen zwaar onder druk.

Efficiënte bedrijfsvoering is daarom een must. Steeds zal de UBU bestaande activiteiten kritisch bezien op de mogelijkheid om door vermindering, afstoting of vergroting efficiëntie middelen voor nieuwe activiteiten vrij te maken. Daarnaast zullen subsidies voor specifieke vernieuwingsprojecten moeten worden verworven, zowel bij de universiteit als elders.

Een inzicht in de integrale kosten van zowel diensten als vernieuwingsprojecten is hierbij onontbeerlijk. Er zal hoge prioriteit worden gegeven aan het verkrijgen van meer management-informatie, ook al vraagt dit een aanzienlijk inspanning van de organisatie.

In aansluiting daarop zal de UBU een start maken met benchmarking om een inzicht te

krijgen in de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening in relatie tot andere bibliotheken. Tevens zal een visitatie, vergelijkbaar met onderzoeksvisitaties, worden georganiseerd.

### **Tot slot**

De Universiteitsbibliotheek Utrecht is voortdurend in verandering. De richting van deze verandering is duidelijk, maar een gedetailleerd toekomstbeeld is onmogelijk te schetsen. De verandering wordt grotendeels veroorzaakt door ICT-ontwikkelingen. Essentieel is echter voor de UBU dat de vernieuwing van de bibliotheek niet 'technology driven' wordt geïnitieerd en uitgevoerd, doch uitgaat van de informatiefunctie van de bibliotheek en de behoeften en wensen dienaangaande van de universitaire gemeenschap.

Versterking van de klantgerichtheid moet daarom een rode draad in de ontwikkelingen zijn. Dit kan onder meer vorm krijgen door het intensiveren van de contacten met klanten en klantgroepen en door het afsluiten van contracten. Een tweede rode draad in de verandering is het verbreden van de activiteiten van de bibliotheek tot dienstverlening die alle schakels van de informatieketen bestrijkt. De traditionele indelingen van die keten blijken immers niet meer van toepassing op de elektronische informatievoorziening.

En tenslotte, last but not least, gaat het om de integratie van de bibliotheekdiensten in onderwijs en onderzoek. Niet het eigen bestaansrecht van de bibliotheek als organisatie staat centraal, maar de functie van de bibliotheek in de universiteit.

### **Noot.**

Een aantal van de in deze beleidsschets genoemde thema's is verder uitgewerkt in de volgende publicaties:

Savenije, J.S.M. (1996). **De onbegrensde bibliotheek.** In: De onbegrensde bibliotheek. Lezingen gehouden tijdens het symposium 'De Elektronische Bibliotheek Utrecht' op 3 november 1995. Utrecht: Universiteitsbibliotheek Utrecht 1996, p. 5-14.

Savenije, J.S.M. (1997). **New competitors for the publishers:** the cobbler and his last. Electronic Library, 15 (6), p. 431-435.

Savenije, J.S.M. (1998). **De terugkeer van de betovering.** Symposium 'De onbegrensde bibliotheek'. Utrecht, 23 januari 1998.

Savenije, J.S.M. & J. Gilbert (1998). **Van de traditionele naar de virtuele bibliotheek.** In: Savenije, J.S.M. a.o. (eds.) (1998). Over grenzen: traditie en vernieuwing in de wetenschappelijke bibliotheek. Amsterdam: Otto Cramwinckel.

Savenije, J.S.M. (1999). **Organising library innovation.** International Summer School on the Digital Library. August 26, 1999. TICER, Tilburg University.

Savenije, J.S.M. & A.L.M. van Noord (1999). **Human resource management in de digitale bibliotheek.** Informatie Professional 3 (3), p. 12-16.

Savenije, J.S.M. & N.J. Grygierczyk (1999). **The Roquade project:** a gradual revolution in academic publishing. Paper presented at Online Information 99, London, 7-9 December 1999.