

Organisering

av

NTNU Universitetsbiblioteket

Avgitt av biblioteksutvalget 1.12.2016

Innhold

1. Mandat og sammensetning	3
1.1 Mandat.....	3
1.2 Forutsetninger.....	3
1.3 Utvalgets sammensetning.....	4
1.4 Drøfting av mandatet.....	4
2. Bibliotekets rolle i fremtidens universitet	4
3. Beskrivelse av bibliotekene ved NTNU	5
3.1 NTNU Universitetsbiblioteket (NTNU UB)	5
3.2 Biblioteket ved tidl. HiST.....	6
3.3 Bibliotekene i Gjøvik og Ålesund.....	6
3.4 Nøkkeltall for alle bibliotekene ved NTNU i 2015.....	7
3.5 En kort sammenligning av dagens bibliotek	7
4. Trender og utviklingstrekk	8
4.1 Overgang til digitalt innhold, nye brukerkrav og samspill mellom bruker - bibliotek	8
4.2 Tjenestesentere	8
4.3 Endrede læringsformer og de fysiske bibliotekarealene	8
4.5 Tverrfaglige satsinger og campusutvikling.....	9
5. Satsingsområder ved NTNU - nye roller og oppgaver for UB	9
5.1 Digitalisering	9
5.2 Tjenesteområder.....	9
Fysiske bibliotek og læringsmiljø	9
Informasjonstilgang	9
Forskningsstøtte.....	10
Dataforvaltning	10
6. Kriterier	10
6.1 Kvalitet	10
6.2 Effektivitet.....	10
6.3 Fag- og brukernærhet	10
6.4 Modernisering og innovasjon	11
7. Forankring i rektoratet og brukermedvirkning	11
8. Organisering av bibliotekstjenestene.....	11
Modell A: Organisering basert på funksjoner	12
Modell B: Organisering basert på faglig organisering med seksjoner i Ålesund og Gjøvik	13
Modell C: Organisering basert på funksjon eller tjeneste	14

Organisering av NTNU Universitetsbiblioteket

1. Mandat og sammensetning

Bibliotekorganiseringen ble verken berørt i Børresen-utvalget eller i styrets vedtak i sak 47/16 om den framtidige organiseringen av fellesadministrasjonen. I saksframlegg til styret i S-sak 32/16 skriver rektor:

«Biblioteket inngår også i prorektor for utdannings portefølje. Rektor vil komme tilbake til organisering av bibliotek tjenesten i egen sak som utredes i løpet av høsten.»

I lys av dette opprettet rektor en arbeidsgruppe som skulle utrede organisasjonsspørsmålet.

1.1 Mandat

Gruppen fikk følgende mandat:

«Gruppen skal kort beskrive og vurdere dagens organisering. Den skal skissere utfordringene som følger av at NTNU får campuser med biblioteker i tre byer, den pågående digitaliseringen og oppgaver og tjenester universitetsbiblioteket skal ivareta i framtida.

Gruppen skal skissere forslag til organisering av universitetsbiblioteket og plassering i den nye avdelingsstrukturen. Forslagene skal beskrive rapporteringslinjene og sikre at arbeidsgiver- og arbeidstakerrelasjonen og en god økonomiforvaltning blir ivaretatt.

Forslagene skal ta utgangspunkt i prinsippene som ellers ligger til grunn for organiseringen av den faglige og administrative virksomheten der aktuelle virkemidler er seksjoner, grupper og stab.

Arbeidet skal være ferdig til 1. desember.»

1.2 Forutsetninger

I tillegg til mandatet er arbeidsgruppen bedt om å legge følgende forutsetninger til grunn:

- Det er gjennom forhandlinger avklart at det skal være *biblioteksgrupper* i Gjøvik og Ålesund med en gruppeleder som rapporterer til NTNU Universitetsbiblioteket.
- Biblioteket forstås som faglig/fagnær virksomhet som i denne omgang er unntatt fra innsparingskravet. Det kan bli et spørsmål om de administrative tjenestene kan bli underkastet effektiviseringskravet på et senere tidspunkt.
- Gruppen skal foreslå organiseringen av biblioteket i formelle enheter med plassering av hovedoppgaver. Den videre organiseringen overlates til den enkelt leder i forståelse med arbeidstakerorganisasjonene.
- Gruppen skal skissere naturlige samarbeidsarenaer og synergieffekter med andre avdelinger ved NTNU med fokus på forskningsstøtte, undervisnings- og læringsstøtte og forskningsformidling.

1.3 Utvalgets sammensetning

Utvalget har følgende sammensetning

- Leder: Professor John Brumo (Institutt for språk og litteratur, HF-fakultetet og leder av Forvaltningsutvalget for lektorutdanningen)
- Professor Elisabetta Tedeschi (Institutt for elkraftteknikk, IME-fakultetet)
- Førstelektor Bjørg Aglen (Institutt for sykepleievitenskap, Fakultet for helse- og sosialvitenskap)
- Seksjonssjef Rune Brandshaug (NTNU Universitetsbiblioteket)
- Universitetsbibliotekar Astrid Kilvik (NTNU Universitetsbiblioteket, biblioteket ved tidl. HiST)
- Hovedbibliotekar Anne Lorange (NTNU Universitetsbiblioteket)
- Bibliotekleder Astrid Engelsen (Biblioteket Ålesund)
- Student Stein Olav Romslo (Studenttinget NTNU)

Sekretariat:

- Sølvi Karlsen (NTNU Universitetsbiblioteket, biblioteksjef ved biblioteket ved tidl. HiST)
- Janne Beate Gjengaar (seniorrådgiver, NTNU Universitetsbiblioteket, bibliotekdirektørens stab)
- Per E. Kjøll, (seniorrådgiver i Organisasjonsprosjektet)

1.4 Drøfting av mandatet

Arbeidsgruppen har hatt en kort tidsfrist og har derfor avgrenset arbeidet til tre hoveddeler: Beskrivelse av dagens situasjon, utviklingstrekk som har relevans for valg av modell samt beskrivelse av tre ulike modeller og vurderinger av dem. Utvalget har brukt de fire kriteriene fra Børresen-utvalget i vurderingene: Kvalitet, effektivitet, fag- og brukernærhet og modernisering og innovasjon.

Arbeidsgruppa har ikke prioritert mellom de tre modellene (A, B og C), siden valget vil avhenge av utviklingen framover samt NTNUs strategi. Modellene har ulike styrker og svakheter og kan realiseres innenfor eksisterende budsjett. Arbeidsgruppen ser ikke vurdering av antall fysiske biblioteksenheter som del av mandatet.

Biblioteket må som annen virksomhet forankres i rektoratet. Det er flere muligheter, men gruppen foreslår at biblioteket fortsatt skal tilknyttes prorektor utdanning.

Bibliotekfunksjonene i Gjøvik og Ålesund har enkelte egne utfordringer siden de skal yte campus-baserte tjenester til en samlokalisert, men faglig heterogen brukergruppe. Det er en av forutsetningene at bibliotekfunksjonen i Ålesund og Gjøvik skal organiseres som grupper. Det er noe uklart hvordan gruppebegrepet skal forstås i denne sammenhengen bl.a. når det gjelder ledelse, gruppene som selvstendige seksjoner, tilknytning til eventuelle seksjoner og deltakelse i ledergrupper.

2. Bibliotekets rolle i fremtidens universitet

Biblioteket er en av de viktigste delene av NTNUs infrastruktur for forskning, utdanning og formidling. Biblioteket skal bidra til at NTNU når sine mål ved å velge ut, anskaffe, tilgjengeliggjøre og aktivt formidle relevante og kvalitetssikrede kunnskapskilder for forskere og studenter. Biblioteket skal legge til rette for forskningsbasert utdanning ved å bidra til at oppdatert kunnskap blir gjort

tilgjengelig og integrert i studentenes læringsprosesser. Biblioteket er også en ressurs for brukere utenfor NTNU og skal bidra til formidling av kunnskap til beste for samfunnet.

Nye NTNU Universitetsbiblioteket vil betjene Norges største universitet og vil bli stilt overfor store krav i fremtiden. På et moderne flercampusuniversitet vil det være behov for brukertilgang både ved fysiske lokasjoner og behov for omfattende digitale tjenester. Brukerne vil etterspørre og forvente at bibliotekets ressurser er tilgjengelige mer uavhengig av tid og sted enn tidligere. Brukerne skal få enkel tilgang både til ressursene og søketjenestene, veiledning i bruk av bibliotekstjenestene og et inspirerende forsknings-, studie- og læringsmiljø.

Et moderne universitetsbibliotek må tilpasse seg nye brukermønstre og utvikle tjenestetilbudet i tråd med endringer i arbeidsformer, teknologi og organisering. Samtidig skal biblioteket vedlikeholde og utvikle gode lærings- og forskningsarealer og tjenestetilbudet. Både teknologisk utvikling, endret brukeratferd med mobile plattformer og sosiale nettverk, økt vitenskapelig publisering, Open Access og bibliometri er områder som initierer en videre utvikling av bibliotekets tjenester.

Bibliotekets organisering skal bidra til at det skapes et moderne bibliotek for forskning, læring og formidling som er tilpasset brukernes behov. Både areal og bibliotekstjenester må være fleksible og ta høyde for at det kommer endringer i læringsformer blant annet som følge av utvikling i teknologi og brukernes informasjons- og digitale kompetanse. Biblioteket skal være et levende og attraktivt sted for læring i ulike former, en arena for kunnskapsutveksling og en sosial møteplass. Det skal være lett tilgjengelig, ha åpningstider tilpasset brukerne, fleksible læringsarenaer, god litteraturtilgang samt kompetente tilsatte som kan gi veiledning på flere områder. Eksempler på veiledningsområder er litteraturtilgang, undervisning, forskningsstøtte, publisering og opphavsrettigheter.

3. Beskrivelse av bibliotekene ved NTNU

Bibliotekene yter tjenester til forsknings-, utdannings- og formidlingsaktiviteten ved de fusjonerte institusjonene. Disse tjenestene omfatter forsknings- og publiseringsstøtte samt undervisning og veiledning til studenter og ansatte. I alle deler av virksomheten pågår det utviklingsarbeid som involverer fagmiljøer, studenter og andre brukere.

De fysiske arealene fungerer som en integrert del av institusjonenes læringsmiljø. De er mye brukt som felles møteplass på campus og er bibliotekets arena for møter med ulike brukergrupper. Arealene benyttes til studiearbeid, både i grupper og enkeltvis, og til formidling av NTNUs faglige virksomhet gjennom utstillinger og arrangementer med biblioteket som arrangør. Bibliotekets samlinger av litteraturressurser er tilgjengelig i de fysiske bibliotekene og på nett.

Biblioteket bruker flere datasystemer til interne arbeidsoppgaver for å kunne levere tjenester til brukerne. Noen av disse leveres av NTNU, andre av norske samarbeidspartnere og noen av kommersielle leverandører. Biblioteket kan være både systemeier og bruker av disse systemene.

3.1 NTNU Universitetsbiblioteket (NTNU UB)

Dagens UB rapporterer til prorektor for utdanning, og er inndelt i fem seksjoner og en stab. Hver seksjon er ledet av en seksjonssjef med personal- og tjenesteansvar. Seksjon for fellestjenester har ansvar for anskaffelse, registrering og tilgang til informasjonsressurser samt økonomi, IT og systemer. Det er fire publikumsseksjoner som alle har ansvar for de fysiske bibliotekene og ulike

fagnære tjenester til sine brukere, blant annet gjennom tilrettelegging av digitale og trykte informasjonsressurser i faglig kontekst. Publikumsseksjonene har også ansvar for å vurdere og velge ut hvilke trykte og digitale kilder som skal anskaffes.

Dagens UB har 11 fysiske biblioteksenheter. Tre av enhetene (Kunstabiblioteket, Musikkbiblioteket og Marinbiblioteket) yter tjenester til sine respektive fagmiljøer som til dels er små. På Gløshaugen er det lokalisert tre bibliotek, mens det på Dragvoll, Kalvskinnnet og Øya er ett på hvert sted. Dorabiblioteket som er samlokalisert med andre arkivinstitusjoner er primært et magasin for langtidsoppbevaring av bl.a. historiske arkiver. Det planlegges med «meråpent» bibliotek ved enkelte enheter regulert med adgangskort og kameraovervåking uten at ansatte trenger å være fysisk til stede.

3.2 Biblioteket ved tidl. HiST

HiST-biblioteket rapporterer for tiden til prorektor for utdanning i enheten Seksjon for studie og bibliotek. Frem til fusjonen var biblioteket en enhet i samme seksjon som var underlagt studie- direktøren ved HiST. Biblioteket ledes av en biblioteksjef som har personal- og tjenesteansvaret for samtlige tilsatte. Det er fem fysiske biblioteksenheter som ledes av hovedbibliotekarere med daglig og faglig ansvar. Koordineringen av tjenestene organiseres delvis i grupper som oppnevnes med representanter fra biblioteksenhetene og det er både permanente og prosjektgrupper.

Biblioteksenhetene er lokalisert på fem campuser (Kalvskinnnet, Øya, Rotvoll, Tungasletta og Handelshøyskolen på Elgeseter) og yter tjenester til fagmiljøene som geografisk tilhører campusen. Biblioteket har fokus på og aktivitet knyttet til undervisning og veiledning av studenter. Dette innebærer veiledning i basisferdigheter som bruk av søkeverktøy, det fysiske biblioteket, referansehåndteringsverktøy og spesifikke fagdatabaser.

3.3 Bibliotekene i Gjøvik og Ålesund

Bibliotekene i Gjøvik og Ålesund rapporterer til sine respektive direktører ved NTNU Gjøvik og NTNU Ålesund. Bibliotekene ledes av bibliotekledere med tjeneste- og personalansvar. I Gjøvik er biblioteklederen også tillagt lederansvar for arkivtjenesten og prosjektet EnTL (Enhet for teknologistøttet læring). I Ålesund er biblioteket til den fylkeskommunale Teknisk fagskole integrert i biblioteket med sin fysiske boksamling og bibliotekar i 75 % stilling.

Arbeidet i bibliotekene er organisert i definerte ansvarsområder, og personalet er rekruttert med tanke på fordypning og spesialiserte arbeidsoppgaver. Biblioteklokalene brukes både til studieplasser og som møtested og sosiale arena. Det er høy aktivitet på undervisning og veiledning av studenter og ansatte. Biblioteket Gjøvik er «meråpent» og regulert med adgangskort og kameraovervåking uten at ansatte trenger å være fysisk til stede.

3.4 Nøkkeltall for alle bibliotekene ved NTNU i 2015

Institusjon	NTNU UB	Biblioteket HiST	Biblioteket Gjøvik	Biblioteket Ålesund
Antall årsverk	104	19,1	6,3	5,75
Budsjett (mill. kr)	187	19,2	7,4	5,8
Andel av budsjett til lønn i %	39	66	52	59
Litteraturbudsjett	63.000.000	5.313.676	2.671.000	1.784.784
Andel av budsjett til litteratur i %	34	28	36	30
Ant. fysiske besøk i bibliotekene *	850.000	115.000	115.000	119.000
Ant. besøk på hjemmesiden	420.000	90.000	132.000	Mangler tall
Ant. studentarbeidsplasser	1.600	400	350	178
Ant. nedlastinger i fulltekstdatabaser	1.400.000	210.200	199.000	63.000
Ant. Utlån	79.822	40.912	12.225	6.921
Ant. studenter (FTE)	22.488	9.200	3.500	2.600
Ant. tilsatte ved NTNU (FTE)	5.315	850	325	250
Ant. primærbrukere per årsverk ved bibliotekene	178	450	395	453
Ant. studenter per årsverk ved bibliotekene	216	484	583	452
Ant. utlån/nedlastinger per primærbruker	215	36	117	32
Innkjøpskostnad pr. primærbruker	3.130	830	1051	655

*) noen bibliotekenheter mangler besøkstelling

3.5 En kort sammenligning av dagens bibliotek

Det nye NTNU UB er en fusjon av ett universitetsbibliotek og tre høyskolebibliotek. Felles for bibliotekene er at de tilbyr fag- og brukernære tjenester med god kontakt med fagmiljøene og har et godt omdømme i sine moderorganisasjoner. Tilsatte har god kompetanse på eksisterende oppgaver. Det er stort samsvar mellom rutiner, arbeidsoppgaver og satsingsområder ved bibliotekene og moderinstitusjonene. Samtidig har bibliotekene et felles ønske om effektivisering, forbedring og utvikling av nye og eksisterende arbeidsoppgaver og prosesser.

De fysiske bibliotekenheterne er integrert som en del av institusjonenes læringsmiljø og arealene brukes til selvstudier, både i grupper og enkeltvis. Ved de fleste lokasjonene er bibliotekarealene åpne på ettermiddag.

Ved alle de fusjonerte institusjonene er det fag- og brukernære bibliotek av ulik størrelse. Disse enhetene oppnår god integrering i fagmiljøene med godt faglærersamarbeid, eierskapsfølelse og etablering av godt lokalt studentmiljø i biblioteket. Rollen som tilbyder av gode arbeidsplasser for studentene tilsier at biblioteket må være til stede der studentene er.

Dagens UB har en seksjon for fellestjenester som ivaretar funksjoner for hele organisasjonen, både tjenester for publikumsseksjonene og sentraliserte oppgaver. Publikumsseksjonene består av fysiske bibliotekenheter av varierende størrelse og antall ansatte, med studentarbeidsplasser og som yter

ulike brukertjenester. Ved høgskolebibliotekene ivaretas alle oppgaver knyttet til bibliotek-tjenestene av de fysiske biblioteksenhetene.

4. Trender og utviklingstrekk

Den teknologiske utviklingen med overgang til digitalt innhold og nettbaserte tjenester har gitt brukerne økt tilgang til kunnskap. Sammen med økt mobilitet hos brukerne har dette gitt nye muligheter og utfordringer for bibliotekene.

4.1 Overgang til digitalt innhold, nye brukerkrav og samspill mellom bruker - bibliotek

I dag brukes ca. 95 % av litteraturbudsjettet ved tidl. UB til anskaffelse av digitale kunnskapskilder og noe mindre ved høgskolebibliotekene. Som et eksempel ble det på en dag i NTNU UB i 2015 lånt ut 257 fysiske bøker mens det ble lastet ned 11 598 artikler. Det ble samme dag registrert 2340 fysiske besøk på biblioteket.

Overgang til digitalt innhold setter andre krav til lagring og tilgang, har også bidratt til å dreie bibliotekets tjenester mot gjenfinning, kildehåndtering, kildekritikk og plagiering. Det settes strengere krav til tilgangskontroll og kunnskap om bruk av kildene (dokumentene) og det å lære og bruke og evaluere digital kunnskap. For bibliotekene betyr en overgang til digitale dokumenter også mulighet til en felles behandling av innholdet i motsetning til tidligere der materialet var lagret på mange fysiske steder. Det blir også mulig å disponere de fysiske arealene til andre funksjoner, for eksempel arbeidsplasser for studenter.

Brukerne ønsker blant annet tilgang til kunnskapskildene fra sin arbeidsplass via enkle og gode brukergrensesnitt på ulike enheter. De ønsker å ha tjenestene integrert i hverandre, for eksempel gjennom de systemer de bruker som støttesystemer for undervisning (eLS) eller til forskning. Det er i dag et krav om universell tilgang til brukertjenester, samt tilgang til bibliotekenes arealer utenom betjente åpningstider (meråpne bibliotek).

4.2 Tjenestesentere

Mange universiteter oppretter i dag egne tjenestesentere der flere typer brukertjenester er satt sammen både funksjonelt og fysisk. Ved hjelp av slike sentre kan studentene få den hjelpen de trenger på ett sted og i dag er flere fysiske tjenester integrert i hverandre. Vi ser en positiv effekt av at Orakeltjenesten er samlokalisert i noen av biblioteksenhetene ved tidl. UB.

I kvalitetsprogrammet for campusutvikling ved NTNU brukes begrepet knutepunkter som skal kombinere funksjoner som utdanning, forskning, formidling, innovasjon, studentfrivillighet og – velferd, bibliotek, service, næring og byfunksjoner.

4.3 Endrede læringsformer og de fysiske bibliotekarealene

NTNU arbeider med flere prosjekter om nye læringsformer og alternative læringsrom. I slike prosjekter er det viktig at de typiske bibliotek-tjenestene blir integrert og at bibliotekets arealer tilpasses endrede og mer studentaktive læringsformer. Vi ser også en overgang bort fra tradisjonell undervisning til mer aktiv bruk av flere typer kunnskapskilder og læringsformer. Framveksten av makerspace, bruk av omvendt undervisning og mindre fastlagt pensum er eksempler på dette. For mange bibliotek har pensum vært sentralt, men med digitalt innhold, andre læringsformer og innføring av læringsutbyttebeskrivelser, vil dette endres.

4.4 Ranking – synliggjøring av forskning

NTNU ønsker å markere seg internasjonalt. Det foretas mange ulike rankinger av universiteter. I slike rankinger er publisering viktig, både hvor det publiseres, på hvilket nivå og hvor mye en blir sitert. En viktig oppgave for bibliotekene fremover blir analyse av publisering og dokumentering av dette, altså bibliometriske data.

4.5 Tverrfaglige satsinger og campusutvikling

NTNU har ambisjon om å være et foregangsuniversitet for tverrfaglighet i form av tematiske satsingsområder og sentre vil være prioritert på lang sikt. Disse har berettigede forventninger og krav til gode bibliotek tjenester som støtter tverrfagligheten.

Dokumentet Kvalitetsprogram - NTNUs campusutvikling 2016 - 2030 inneholder en visjon og beskrivelse av kvaliteter som skal prege campus. Den skal være bærekraftig og være et levende laboratorium - et sted for utforskning. Flytting og samling av fagmiljøer i Trondheim kan på lengre sikt ha konsekvenser for biblioteksorganiseringen.

5. Satsingsområder ved NTNU - nye roller og oppgaver for UB

5.1 Digitalisering

Det er gjennomført omfattende endringer og modernisering av innkjøpsrutinene med innføring av e-handel. Det tidl. UB har tatt i bruk dette og ønsker å videreutvikle det ved integrasjon med egne systemer og løsninger noe som gir bedre og mer effektive løsninger.

NTNU gjennomfører i dag flere prosjekter innen læring, der en ønsker å ta i bruk IT på en mer aktiv måte og modernisere undervisningen: Det innføres nå et nytt e-læringsystem (eLS) der et eget system for lagring av digitale læringsobjekter blir integrert. Dette gir nye muligheter for det nye UB både med oppgaver for kvalitetssikring av data, tilgang til kunnskapskildene for studenter og ansatte samt å ta en mer aktiv rolle i eLS-et.

NTNU satser digitalt og har nylig vedtatt en policy for åpen publisering der dagens UB har vært sentralt med i utformingen. De fusjonerte bibliotekene har hatt sentrale oppgaver i kvalitetssikring av registrering av forskning ved NTNU samt å gjøre denne tilgjengelig, og dette skal videreføres. UB har blitt tillagt oppgaven med implementering av ny publiseringspolitikk ved NTNU.

5.2 Tjenesteområder

Fysiske bibliotek og læringsmiljø

Biblioteket ønsker å tilby bibliotek tjenester integrert i de læringsystemer som universitetet tilbyr, samt å kunne tilby gode læringsarealer for studenter. Biblioteket skal bidra til et godt læringsmiljø ved universitetet. Formidling av ressurser i form av kurs og veiledning i bruk av bibliotek tjenestene skal tilbys integrert i de enkelte studieprogrammene og til de ansatte.

Informasjonstilgang

Biblioteket ønsker å tilby gode verktøy for søking og gjenfinning av kunnskapskilder. Bibliotekets tjenester skal være det naturlige startpunkt for all søking etter kunnskapskilder, enten gjennom egne verktøy eller ved markedsføring av gode, åpne systemer. Biblioteket ønsker å tilby tjenester til forskning og undervisning i bruk av kunnskapskilder. Dette omfatter søking, gjenfinning, overvåking, rettigheter og tilgang, sitering og så videre.

Forskningsstøtte

Bibliotekets tilgjengeliggjøring av oppdaterte og kvalitetssikrede vitenskapelige kilder er en sentral del av NTNU sin infrastruktur for forskning. Biblioteket ønsker dessuten å bidra med nye arbeidsmetoder knyttet til forskningsmiljøene, f.eks. med såkalt «embedded librarianship», der bibliotekarer i større grad deltar direkte i forskningsprosjekter med sin spesifikke kompetanse. Bibliotekets forskningsstøtte omfatter også tjenester innen publisering som å være systemeier for det institusjonelle arkivet ved NTNU (NTNU Open), drive kvalitetskontroll av registrering av data i CRISTin, være systemeier for CRISTin ved NTNU, drive tjenester innen åpen publisering, systemer for åpne tidsskrifter (NTNU Open Journal System), bidra til ID-tjenester (ISBN og DOI), ha en publiseringsportal med samlet informasjon omkring publisering og kunne analysere publiseringsdata.

Dataforvaltning

Dataforvaltning omfatter beskrivelse og registrering av alle typer dokumenter (tekst, bilder, lyd, læringsobjekter med mer), samt digitalisering av fysiske dokumenter. En viktig oppgave vil være strukturering og organisering av dokumentene slik at de er søkbare og enkelt kan benyttes av brukere. Overgang til digitalt innhold setter krav til tilgangsstyring og sikkerhet.

6. Kriterier

Arbeidsgruppen har vurdert Børresen-utvalgets kriterier og satt dem inn i en bibliotekfaglig kontekst. Disse er grunnlag for å vurdere biblioteksorganiseringen.

6.1 Kvalitet

Biblioteket leverer etterspurte tjenester av høy kvalitet til vitenskapelig tilsatte og studenter. Tjenestene er i tråd med brukernes forventninger, og leveransene skjer uten unødvendige forsinkelser. De er stabile, lett tilgjengelige både fysisk og digitalt i så store deler av døgnet som mulig og holder samme nivå ved hele NTNU. Tjenestene er basert på høy og spesialisert kompetanse slik at brukerne får kvalifisert veiledning og hjelp. Dette kan foregå i direkte kontakt med bibliotekets personale og brukere og i form av kurs og opplæring i grupper.

6.2 Effektivitet

Biblioteket leverer etterspurte tjenester raskt og uten unødvendige forsinkelser. Virksomheten er organisert slik at det er kort vei fra behov eller ide og fram til beslutninger og iverksettelse. Det er klare rapporterings- og ansvarslinjer. Biblioteket innfører forenklede, standardiserte og digitaliserte administrative prosesser slik at mest mulig av ressursene benyttes til bibliotekets primæroppgaver. Dette vil bidra til likeverdige tjenester ved hele NTNU. Standardisering av prosesser må veies opp mot kvaliteten på tjenestene, og det må være tilstrekkelig handlingsrom for å foreta lokale tilpasninger.

6.3 Fag- og brukernærhet

Kriteriet fagnærhet er i biblioteket forbundet med brukernærhet. Det betyr at biblioteket har kompetansen som skal til for å dekke ulike brukergruppers behov. Bibliotekansatte har kunnskap om fagområdene forskerne og studentene arbeider med, hvilke kilder som kan dekke deres informasjonsbehov samt hvordan kildene best kan anvendes. Biblioteketjenesten bør være tett på forskning og utdanning på alle nivå og dette vil kreve både fysisk tilstedeværelse og digitale løsninger.

6.4 Modernisering og innovasjon

Biblioteket har endringskompetanse med nødvendig tilhørende ressurser for å gjennomføre strategisk og innovativt utviklingsarbeid. Biblioteket deltar i nasjonale og internasjonale nettverk for å drøfte nye løsninger og hente ideer for eget utviklingsarbeid. Biblioteket tar raskt i bruk nye arbeidsformer og innfører forenklede prosesser, for eksempel å utvikle flere digitale tjenester og nye undervisningsformer. Biblioteket ligger i forkant av etterspørselen og tilbyr relevante tjenester som forskere og studenter så langt ikke har sett behov for eller potensialet i. Disse utvikles og testes ut i samarbeid med aktuelle brukergrupper.

7. Forankring i rektoratet og brukermedvirkning

I dag er biblioteket en del av prorektor for utdanning sitt ansvarsområde. Det kan også være mulig at prorektor for forskning tildeles dette ansvaret ut fra bibliotekets sentrale rolle som forskningsinfrastruktur, eller at ansvaret plasseres under organisasjonsdirektøren, slik felles IT-tjenester er. Arbeidsgruppen foreslår at dagens organisatoriske tilknytning til prorektor for utdanning videreføres siden moderne bibliotek-tjenester blir stadig mer integrert i studieprogrammene og i NTNUs øvrige studenttjenester, slik som for eksempel nytt eLS. Biblioteket er også en viktig samarbeidspartner i utviklingen av fremtidens læringsformer og det totale læringsmiljøet for studenten samt at biblioteket har en viktig rolle i utviklingen av nye læringsarealer. Dette er utgangspunktet for de tre forslag til organisasjonsmodeller som arbeidsgruppen legger frem.

Uavhengig av valg av modell må det etableres systematiske ordninger for kontakt mellom bibliotek og brukerne. Biblioteklederen fortsetter å være en del av prorektors ledergruppe, og kan i tillegg delta regelmessig i fora som dekanmøtet, utdanningsutvalg, forskningsutvalg, FUS, FUL og FUI og andre relevante fora. Det bør gjennomføres brukerundersøkelser som omhandler kvaliteten på og bruken av læringsarealer, digitale løsninger og så videre.

8. Organisering av bibliotek-tjenestene

Styret har vedtatt den framtidige organiseringen av den faglige og administrative virksomheten fra 1.1.2017. Disse bygger på prinsipper som gjelder organiseringen av den faglige og administrative virksomheten ved NTNU. Disse kan også anvendes for organiseringen av biblioteket. Bl.a. understrekes det at all virksomhet skal forankres i rektoratet. Beslutningsmyndighet og rapporteringslinjer skal være entydige og sammenfallende, og det skal være samsvar mellom personalansvar og myndighet til å fordele og prioritere oppgaver og sette kvalitetskrav. Oppgavene skal i større grad enn tidligere utføres av grupper med arbeidsledere som selv deltar aktivt i arbeidet.

Dagens UB har valgt å samle mange av sine felles funksjoner i en egen seksjon for fellestjenester som ivaretar funksjoner for anskaffelse, registrering og tilgang til informasjonsressurser samt økonomi, IT og systemer. Arbeidsgruppen mener at det nye UB må ha en tilsvarende enhet.

Nedenfor skisseres tre alternative modeller for helhetlig organisering. Under hver modell er det gitt en vurdering av mulige styrker og svakheter, fordeler og ulemper samt at de beskrives ut fra de tidligere nevnte kriteriene; kvalitet, effektivitet, fag- og brukernærhet samt modernisering og innovasjon. Modellene bygger i varierende grad på prinsippene geografi, faglig inndeling eller funksjonsorientering. Prinsippene kan også kombineres og benyttes i en og samme modell.

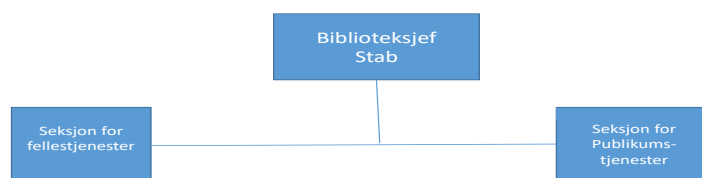
Uavhengig av hvilken organisasjonsmodell som velges, vil ressurser, lederskap, endringskompetanse og medarbeiderskap være av stor betydning for at universitetsbiblioteket skal bidra til at NTNU når sine mål.

I alle modellene vil det gjennom helhetlig styring, god koordinering og riktig budsjettering som gir et strategisk handlingsrom, være mulig å sette av ressurser til utviklingstiltak. De fysiske bibliotekene opprettholdes samtidig som nye digitale løsninger tas i bruk. Det skal være ledere med personalansvar i Gjøvik og Ålesund som gjennomfører medarbeidersamtaler og koordinerer arbeidsoppgavene. Et annet fellestrekk er at staben ikke skilles ut organisatorisk, men inngår som en integrert støttefunksjon til UBs øverste leder med bl.a. ansvar for lederstøtte, organisering og koordinering av ulike administrative oppgaver m.m.

Modell A: Organisering basert på funksjoner

I denne modellen foreslås det to seksjoner; en seksjon for fellestjenester og en seksjon for publikumstjenester. Førstnevnte seksjon vil ha ansvar for hele virksomheten innen områder som anskaffelse, registrering og tilgang til informasjonsressurser samt økonomi, IT og systemer. Seksjon for publikumstjenester vil ha et overordnet ansvar for de fysiske bibliotekene med brukerrettede tjenester.

Modellen kan illustreres slik:



Kvalitet:

Dette er en åpen modell som kan gjøre det mulig å koordinere og samkjøre, og å utvikle enhetlige tjenester og forme organisasjonen i ønsket retning. Den kan gi grunnlag for å bygge opp spisskompetanse.

Effektivitet:

Alle tjenestene UB skal yte, ivaretas av de to seksjonene.

Modellen legger opp til at ledergruppen ved UB vil bestå av få personer, noe som kan gi økt sårbarhet og mindre dynamikk, men trolig også evne til å fatte raske beslutninger. Leder for publikumsseksjonen vil få en relativt stor gruppe med arbeidsledere-/faggrupeledere under seg. Det samme gjelder antall tilsatte ved seksjonen slik at det er et stort kontrollspenn. Modellen kan bli mer byråkratisk med lengre beslutningslinjer.

Fag- og brukernærhet:

Modellen kan føre til et mer ensartet tjenestetilbud med høy kvalitet. En for sterk standardisering kan samtidig gjøre det vanskeligere å tilpasse tjenestene til lokale behov. Avstanden til lokale

brukere kan også bli større med mindre en kompenserer avstanden med systematiske tiltak. Det kan bl.a. skje ved at en etablerer lokale faggrupper i seksjonen med tilhørende brukerfora.

Modernisering og innovasjon:

Det kan bli enklere å allokere større ressurser til strategiske utviklingstiltak. Samtidig kan det bli større avstand til brukerne, som er viktige premissgivere i arbeidet med å levere framtidrettede og fagnære tjenester.

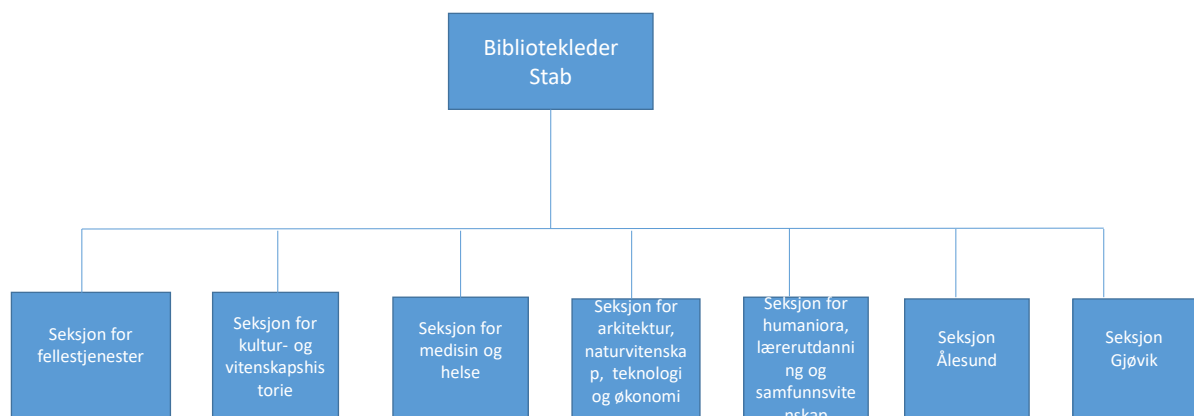
Modellen gjør det enklere å flytte personalet mellom de fysiske bibliotekene i Trondheim. Endring av arbeidssted kan være krevende for arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider. I en slik modell vil organisering i team/prosjekter/grupper være nødvendig.

Denne modellen ivaretar dagens oppgaver på en god måte ut fra de nevnte kriterier for kvalitet, effektivitet, samt modernisering og innovasjon. Den vil være enkel å implementere, også rent tidsmessig.

Modell B: Organisering basert på faglig organisering med seksjoner i Ålesund og Gjøvik

I denne modellen foreslås det sju seksjoner, inkludert en seksjon for fellestjenester. Den Trondheimsbaserte virksomheten baseres på faglig slektskap, der beslektede fagområder samles i fire publikumsseksjoner mens bibliotekene i Gjøvik og Ålesund opprettholdes som publikumsrettede, geografiske enheter med status som seksjoner. Seksjonene kan basere seg på fakulteter med eventuelle tilpasninger for institutter med overlappende tilhørighet, eller på grupper av fakulteter. De tidligere HiST-bibliotekene integreres inn i seksjoner ut fra faglig tilhørighet. Denne modellen er mest lik UBs "midlertidige/tilpassede" organisasjon i 2016.

Modellen kan illustreres slik:



Kvalitet:

Modellen kan gi gode muligheter for faglig spesialisering og kompetanseutvikling. Seksjon for fellestjenester utfører felles oppgaver for hele organisasjonen. Styringsmessig kan det være en fordel at to av seksjonssjefene i ledergruppen kommer fra mindre enheter hvor det forutsettes at de er en del av daglig driftsteam noe som kan gi en «brukernær» verdi til ledergruppen.

For å motvirke silotenkning, hvor hver seksjon ønsker å optimalisere og prioritere sin virksomhet, forutsetter modellen grupper som deler kunnskap og gjennomfører tiltak på tvers, dvs. en form for matriseorganisering. For at ekspertisen i Trondheim skal komme Gjøvik og Ålesund til gode må seksjonssjefer ansvarliggjøres konkret.

Effektivitet:

I Trondheim blir ansatte ved samme fysiske bibliotekenheter organisert under samme seksjonsleder. Arbeid knyttet til e-ressurser hentes fra seksjon for fellestjenester, mens seksjonene håndterer trykt materiale selv. Seksjon for fellestjenester utfører felles oppgaver for hele organisasjonen.

Fag- og brukernærhet:

Alle de 6 publikumsseksjonene vil få fra en til flere fysiske bibliotekenheter i sine seksjoner. Den er fag- og brukernær og vil være i tråd med brukernes behov som er basert mer på fag enn lokalisering. Personalet vil ha kompetanse innenfor fagfeltet seksjonen dekker. En kan skreddersy tjenestene til de enkelte fagmiljøene, komme tettere inn mot fagmiljøene og ledelsen ved fakultetene. Bibliotekene i Gjøvik og Ålesund blir egne seksjoner, dels pga. geografisk avstand, dette gir nødvendig «nærledelse» og en unngår at ansatte blir spredt på flere faglig organiserte seksjoner. Den kan være utfordrende mht. koordinering for å sikre at brukeren får de samme tjenester uavhengig av geografi, og stiller økte krav til samarbeid mellom alle seksjoner.

Modernisering og innovasjon:

Innen denne modellen er publikumsseksjonen som er vist i modell A, oppdelt i 6 seksjoner som utfører delvis de samme oppgaver. Modellen kan invitere også til en diskusjon mellom seksjonene ved ressursfordelingen. Selv om noen seksjoner har en størrelse og kompetanse som gjør at de kan utføre oppgaver og lede prosjekter på vegne av alle, kan modellen være mer utfordrende for kriteriet modernisering og innovasjon.

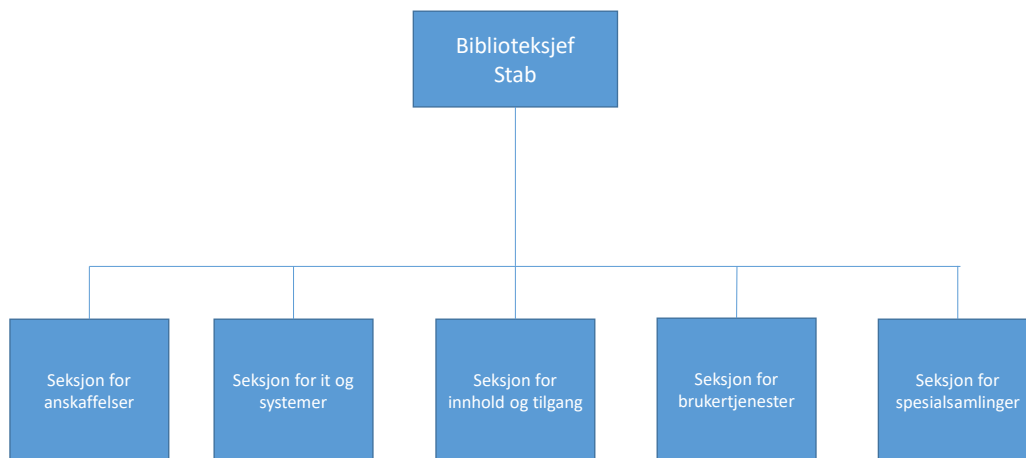
Denne modellen vil ivareta kriterieriene for kvalitet samt fag- og brukernærhet på en god måte. Modellen kan gi mindre muligheter for fleksibilitet mellom de fysiske bibliotekenheterne mht. bemanning.

Modellen vil totalt sett ivareta dagens oppgaver på en god måte og være enkel å implementere, også rent tidsmessig.

Modell C: Organisering basert på funksjon eller tjeneste

I denne modellen foreslås det fem seksjoner, alle basert på bibliotekfunksjoner eller tjenester. Den bygger på funksjonsprinsippet og er uavhengig av både campusutvikling (geografi) og fagområder.

Modellen kan illustreres slik:



Kvalitet:

Modellen kan gi høy grad av spesialisering i tjenesteleveransen, i form av driftssikkerhet, enhetlige tjenester og kompetanseutvikling.

For å motvirke silotenkninger hvor hver seksjon ønsker å optimalisere og prioritere sin virksomhet, forutsetter modellen grupper som deler kunnskap og gjennomfører tiltak på tvers, det vil si en form for matriseorganisering.

Effektivitet:

De ulike funksjonsområdene til UB fordeles i fem seksjoner og ett funksjonsområde består av et sett av tjenester og oppgaver. Denne modellen kan sikre en enhetlig tjenesteportefølje for alle brukergrupper uavhengig av geografisk eller faglig tilknytning. De fysiske bibliotekene og tjenestene som ytes til brukerne, knyttes til seksjon for brukertjenester. Disse vil være geografisk spredd og yte tjenester til ulike fagmiljøer, men vil være under en ledelse. Ved å ha større miljøer innen de enkelte områdene kan samarbeid og kommunikasjon internt innen området bli enklere. Ved at seksjonene er store og skal yte tjenester til mange kan det bli lettere å effektivisere arbeidsprosessene, samtidig kan enheter noen ganger miste effektivitet grunnet størrelse og interne organiseringsbehov.

Alle fysiske bibliotekenheter vil i denne modellen forholde seg til flere seksjoner. Modellen kan gi kompliserte rapporteringsveier og mange seksjonsledere å forholde seg til for en og samme biblioteksenhet. Dette kan også vanskeliggjøre den daglige driften.

Fag- og brukernærhet:

Modellen kan føre til et mer ensartet tjenestetilbud med høy kvalitet. En for sterk standardisering og fokus på biblioteksfunksjoner kan imidlertid gjøre det vanskeligere å tilpasse tjenestene til lokale behov. Avstanden til lokale brukere kan også bli større med mindre en kompenserer avstanden med systematiske tiltak. Det kan bl.a. skje ved at en etablerer lokale faggrupper i seksjonen med tilhørende brukerfora.

Modellen kan oppleves som mer fragmentert og være utfordrende sett fra brukerperspektiv, som er basert mer på fag enn funksjoner/ tjenester.

Modernisering og innovasjon:

Denne modellen har fokus på kompetanse og utvikling sett fra et bibliotekfaglig ståsted, og gir gode muligheter for utvikling av eksisterende tjenester, og for å gå inn på nye områder.

Modellen kan gi grunnlag for at personalet kan disponeres på flere fysiske bibliotek siden arbeidsrutinene vil være de samme. Endring eller rulling av arbeidssted kan være krevende for arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider.

Enhetene i Gjøvik og Ålesund vil bestå som et arbeidsfellesskap og ha en lokal gruppe-/arbeidsleder som har ansvar for den daglige drift, gjennomføring av medarbeidersamtaler med de ansatte m.v.

Denne modellen ivaretar dagens oppgaver på en god måte ut fra de nevnte kriterier for kvalitet, effektivitet, samt modernisering og innovasjon. Implementering av denne modellen vil være noe mer krevende rent tidsmessig.