



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 98/16

Møtedato: 25.08.2016

Dato: 12.08.2016

Arkivsaknr: 2016/3634

Evaluering av Universitetsbiblioteket

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 114/14
- Rapport – evaluering av Universitetsbiblioteket 1. august 2016
http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/evaluering_av_universitetsbiblioteket.pdf

Saken gjelder:

I møte i Universitetsstyret ble det i sak 114/14 av 27.11.2014 besluttet at det skulle «gjennomføres en ekstern gjennomgang av organisasjonen ved Universitetsbiblioteket». Prosjektet har i samråd med prosjekteier besluttet å evaluere UBs funksjoner og leveranser i forhold til målene som er formulert i UiB og UBs strategi for 2016-2022, føringene fra OU-prosjektet samt rektoratets valgplattform. Denne evalueringen har blitt sett på som et nødvendig første ledd, for i neste omgang å kunne evaluere selve organisasjonsmodellen på UB.

I UiBs strategi slås det fast at Universitetsbiblioteket skal videreutvikles til å bli et fremragende bibliotek for forskning og læring. En forutsetning for strategiarbeidet ved UB har vært erkjennelsen av at «Forskere og studenter forventer bibliotektenester som er brukervennlige og tilgjengelige uavhengig av tid, sted og plattform». UBs egen strategi er nyskappings- og brukerorientert, og signaliserer hvordan UB ønsker å bli oppfattet i fremtiden. Den er inndelt i følgende strategiske målområder:

- *Forskning*
- *Utdanning og læring*
- *Formidling*

Prosjektets sluttrapport har derfor hatt som føring å gi en beskrivelse av gapet mellom eksisterende og ønsket evne til å levere på disse områdene. Selve arbeidet med prosjektet har involvert hele organisasjonen ved UB samt eksterne brukere. Styret ved UB har blitt orientert om utviklingen i prosjektet. I rapportoppsummeringen (vedlagt) fremheves de innsatspunktene som prosjektet anbefaler for å imøtekomme sentrale utviklingstrekk fra strategien og forventninger fra organisasjonen:

- *Styrket koordinering av funksjoner mellom enhetene ved UB*
- *Utarbeidelse av felles praksis for enhetene*
- *Sikre forankring i organisasjonen for UBs forskningsstøttetjenester*
- *Utvikling av digitale læringsformer og standardiserte løsninger for undervisning og veiledning*
- *Økt digitalisering og elektronisk levering*
- *Økt digitalisering for omdisponering av areal*
- *Ressursallokering til formidlingsaktivitet*
- *Vurdere rutiner for litteraturkjøp*
- *Systematisert kartlegging av brukernes behov og preferanser*

- Tydeliggjøre roller i UBs administrasjon

Universitetsdirektøren sine kommentarer:

Universitetsbiblioteket er en viktig infrastruktur og pedagogisk ressurs i videreutviklingen av UiBs lærings- og forskningsmiljøer. Det er en viktig forvalter av våre samlinger, og sentralt for vårt samfunnsoppdrag. Evalueringsprosjektet har gjort en god jobb med å evaluere UBs organisering av tjenester og leveranser. Selv om prosjektet ikke har hatt i sitt mandat å foreslå organisasjonsendringer pekes det på flere områder hvor dagens struktur utfordres. I denne styresaken bes derfor styret om å vedta hovedpunktene i forslaget samt iverksettelse av et organisasjonsutviklingsprosjekt under ekstern ledelse med mandat til å arbeide frem forslag til ny organisering av UB. Oppstart settes til oktober 2016 med en tidsramme på 6 måneder.

vedtak:

Universitetsstyret slutter seg til anbefalingene i evalueringsrapporten og ber Universitetsdirektøren å iverksette et organisasjonsutviklingsprosjekt med ekstern ledelse for å sikre at Universitetsbiblioteket utvikler en formålstjenlig organisasjon i samsvar med de innsatspunktene som er skissert i rapporten.

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

12.08.2016/Ingve Bergheim

Vedlegg:

1. Vedlegg 1 – Rapportoppsummering. Overordnede vurderinger og anbefalte innsatspunkt

Vedlegg 1 – til styresak xx/16

Evaluering av Universitetsbiblioteket, rapportoppsummering – Overordnede vurderinger og anbefalte innsatspunkt

Siden oppstarten i oktober 2015 har prosjektgruppen med alle sine medlemmer nedlagt en stor innsats i forarbeid og produksjon av delrapportene. Delprosjektene våre har mål om, hvert på sitt felt, å gi innsikt i UBs arbeid, og på bakgrunn av dette gi godt underbyggede anbefalinger. Hovedrapporten vil være et nyttig styringsverktøy i UBs arbeid med den videre utviklingen av organisasjonen. Siden tekstomfanget på evalueringsrapporten er relativt stort presenteres her en kortere, sammenfattet evaluering.

1.1 Mandat

I møte i Universitetsstyret ble det i sak 114/14 besluttet at det skal gjennomføres en ekstern gjennomgang av UBs organisering. Prosjektet har i samråd med prosjekteieren og styringsgruppen besluttet å vurdere UBs funksjoner og leveranser i forhold til målene som er formulert i strategien for 2016-2022. Hovedmandatet for prosjektet, fastsatt 12.10.15, sier blant annet:

Prosjektet tar utgangspunkt i UiBs overordnede målsetning som uttrykt i OU-prosjektet: «Organisasjonsutviklingsprosjektet har som mål å utvikle de administrative tjenestene slik at de støtter best mulig opp om universitetets oppgaver innen forskning, utdanning og formidling», og rektoratets valgplattform: «UiB skal ha en kultur der alle yrkesgrupper og ansatte opplever å ha det samme samfunnsoppdraget og identifiserer seg med universitetets kjernevirksomhet».

[...] Arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser innen bibliotekets hovedfunksjoner skal i første rekke vurderes opp i mot hovedpunktene i UBs strategi for 2016-2022. Evalueringen skal søke å belyse det eventuelle gapet mellom eksisterende og ønsket organisatorisk evne til å levere på strategiens målområder: Forskning, utdanning og læring, og formidling.

Etter hovedmandatet ble det bestemt hvilke delprosjekter evalueringen skulle ha, og utarbeidet mandater for de 6 delprosjektene som ble definert. Prosjektets valg av delprosjekter er i seg selv et uttrykk for hva vi ser som prioriterte nøkkelprosesser for UB.

1.2 Evalueringsprosessen – delprosjekter, høring og sammenfatning

Delrapportene er skrevet av interne prosjektgrupper. Delprosjektlederne har inngått i en felles prosjektgruppe under ledelse av Ingve Bergheim fra UiBs HR-avdeling. Det har vært prioritert å samordne ledelsen av delprosjektene i retning av å få fram strategisk viktige innsatspunkt, og samtidig forankre evalueringsprosessen i hele UB.

Sammenfatningen her har mål om å løfte fram hovedpunkt fra delprosjektene anbefalinger og samtidig ta hensyn til høringsinnspillene internt på UB og

kommentarene fra intervjuet brukergruppen.¹ Sammenfatningen av evalueringen er gjort etter at delprosjektene var avsluttet. Sammenfatningen ble drøftet av prosjektledergruppen og styringsgruppen etter utkast fra Ingve Bergheim og Rune Kyrkjebø.

1.3 Rapportens hovedfunn og anbefalte innsatspunkter

I en organisasjonsevaluering av denne størrelsen er det uunngåelig å komme inn på temaet organisasjonskultur – eller i UBs tilfelle *organisasjonskulturer*. UB er en kompleks organisasjon sammensatt av mange enheter preget av egen historie, geografisk plassering og ulik ledelse. Dette er naturligvis også med på å prege evalueringsprosessen. Arbeidet UB har lagt ned det siste året med utvikling av felles visjon, verdier og strategiske målområder vil nok bidra til å utvikle en mer samlet organisasjon. I dag er det imidlertid ikke vanskelig å få øye på forskjellene mellom de ulike enhetene. Strømlinjeforming skal ikke være et mål i seg selv, og på mange områder skal der være ulike løsninger –det er likevel et identifiserbart potensiale for mer effektive prosesser.

Det er prosjektlederens vurdering at UBs organisasjon er kjennetegnet av høy grad av dedikasjon, yrkesstolthet og ansvarfølelse overfor bibliotekets oppgaver. Dette er positive trekk, men det kan i noen tilfeller redusere organisasjonens fleksibilitet. Det kan være utfordrende å gi slipp på arbeidsoppgaver man har et sterkt forhold til eller endre prosesser man har vært med på å utvikle.

Som man vil se i de videre anbefalingene, er det et sterkt behov for at organisasjonen framover evner å styrke tverrgående samarbeid, og at den i større grad klarer å koordinere sin aktivitet. Rapportene peker på områder hvor man i dag utfører dobbeltarbeid, eller opererer med ulike løsninger på samme type oppgaver. De oppsummerende anbefalingene framhever også mer planlegging og større grad av langsiktighet. Spesielt blir dette viktig når man ser at UiB som organisasjon er i endring. Spesielt klyngesatsningen vil gjøre at UB framover blir nødt til å forholde seg til andre strukturer enn den vante inndelingen i fakultet og institutt. Det samme vil gjøre seg gjeldende ved integreringen av Kunst- og designhøgskolen i Bergen (KHIB), og selv om biblioteket ved KHIB ikke er omfattet av denne evalueringen vil det være naturlig at de behandles på lik linje med de øvrige enhetene i det videre oppfølgingsarbeidet.

Prosjektlederen tror videre at evalueringssprosjektet med sine tverrgående grupper har vært med på å myke opp skillene mellom enhetene, men at fremtiden krever at man i større grad ser helhetlig på UB. Det er viktig å understreke at selve organisasjonsstrukturen ikke var gjenstand for evaluering. Man ser imidlertid at flere av innsatspunktene peker i retning av behovet for en nøyere vurdering av hvilken organisering som er mest hensiktsmessig for å oppnå ønskede resultater.

¹ Brukergruppen ble samlet til en halv-dags workshop hvor de ble presentert for evalueringssprosjektets arbeid og mandat. De fikk konkrete spørsmål knyttet til hva de ønsket mer eller mindre av fra UB, og ble gitt anledning til fri tilbakemelding på sine erfaringer med, og tanker om UBs tjenestetilbud. Disse ga innspill: Agnes Camilla Bernt (professor, Det juridiske fakultet), Erik Andreas Hanson (postdoktor, Matematisk institutt), Ida Marie Hoel (stipendiat, Institutt for global helse og samfunnsmedisin), Kristin Klock (professor, Institutt for klinisk odontologi), Camilla Løvvik (førstemanuensis, Institutt for samfunnspsykologi), Helge Sandøy (professor, Institutt for lingvistiske, litterære og estetiske studier), Benedikte Svardal (seniorkonsulent, Studieadministrativ avdeling)

1.3.1 Anbefalte innsatspunkter

I følgende avsnitt fokuseres det på konkrete anbefalinger fra delprosjektene. Enkelte av disse vil UB kunne implementere på egen hånd. Andre vil forutsette samarbeid med øvrige deler av UiB. Her kan man også tenke allerede iverksatte prosjekter som f.eks. #ORG2022². Innsatspunktene er ikke rangert.

Styrket koordinering av funksjoner mellom enhetene ved UB

Flere av delprosjektene peker på behovet for økt koordinering og samkjøring av funksjoner/oppgaver på tvers av enhetene. Punktet framheves av delprosjektene for publikumstjenester, undervisning og veiledning og formidling. Etablering av en koordinerende enhet eller funksjon for UBs formidlingsaktivitet er en klar anbefaling fra delprosjektet om formidling. Jamfør UBs strategi punkt 3.3. Delprosjektet om bibliotekenes samlingspleie anbefaler gjenopprettelse av en lederfunksjon for katalogisering, og en ressursgruppe for emnedata.

På området undervisning og veiledning foreslås etablering av en funksjon med ansvar for koordinering, integrasjon og utvikling av UBs kurs og avtalt veiledning. Det pekes også på behovet for å styrke koordineringen og det formelle samarbeidet mellom UB og fakultetenes formelle fora for utdanningsspørsmål.

Utarbeidelse av felles praksis for enhetene

Delprosjektet for publikumstjenester peker på behovet for å styrke felles praksis for enhetene i UB. Utarbeidelse av lik praksis og standardisering av tjenestene vil effektivisere arbeid, lette samarbeid mellom enhetene, rasjonalisere opplæringen og muligens bidra til økt personaleutveksling på tvers av enhetene. Utarbeidelse av lik praksis vil også gjøre bibliotekhverdagen enklere for brukerne og styrke inntrykket av et helhetlig UB.

Sikre forankring i organisasjonen for UBs forskningsstøttetjenester

For å styrke UBs rolle som premissleverandør og strategisk partner på campus, må en god koordinering og et godt samarbeid mellom UB og andre aktører ved UIB etableres.

Det vil være essensielt at UB klarer å kontinuerlig overvåke endringene i den vitenskapelige kommunikasjonen slik at man utvikler og tilpasser tjenestene i tråd med forskernes arbeidsmåter og behov. Dette er også et område der UB har som mål å være aktiv pådriver for policyer og retningslinjer som støtter åpen vitenskap på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Dette arbeidet bør styrkes ytterligere. Det vises til 4.10 «Oppsummerende anbefaling» i rapporten for konkretisering av tiltaket.

Utvikling av digitale læringsformer og standardiserte løsninger for undervisning og veiledning

Delprosjektet for undervisning og veiledning peker på muligheten for standardisering og samarbeid internt i UB, og på behovet for utvikling av undervisning, digitale læringsformer og veiledning for UB-ansatte.

Økt digitalisering og elektronisk levering

Delprosjektet for bibliotekenes samlingspleie peker på behovet for en sentral plan for digitalisering på UB. En slik plan bør omfatte både samlingspleie, tilvekst og formidling.

² Prosjektet #ORG2022 har som mål å utvikle effektive og fremtidsrettede administrative og tekniske tjenester for UiB. Prosjektet starter våren 2016 og varer til 2018. (<http://www.uib.no/org2022>)

Fra brukergruppens side ble elektronisk dokumentlevering framhevet som positivt. Sømløs elektronisk artikkellevering er en høyt verdsatt brukeropplevelse i forskermiljøet, og eksempel på en god tilpasning og en profesjonell tjeneste. Elektronisk levering av tidsskrifter og artikler er viktig å prioritere på grunn av tidsaspektet/effektiv tilgang. Evalueringsprosjektet erkjenner at man her må forholde seg til begrensede økonomiske rammer. Likevel er dette ett av brukergruppens viktigste ønsker.

Økt digitalisering og omdisponering av areal

Digitalisering nevnes også av delprosjektet for publikumstjenester som en faktor som kan redusere arealbehov i bibliotekene, og derved åpne for omdisponering. Det anbefales å arbeide for å samle Spesialsamlingene på ett sikret sted.

Ressursallokering til formidlingsaktivitet

Formidling er ett av UBs tre strategiske målområder, og bør ved større koordinering og planmessighet også tydelig prioriteres ressursmessig.

Vurdere rutiner for litteraturkjøp

Videre anbefaler evalueringsprosjektet at UB ser på sine rutiner for den faglige fordelingen og retningslinjene for litteraturinnkjøp. Kontakten mellom fagreferenter og fagmiljøene må prioriteres, samt økt opplæring og involvering. Delprosjektet for bibliotekenes samlingspleie peker på at rammebevilgningene for mediekjøp ikke holder tritt med prisutviklingen. Når det gjelder påpekt utfordring med valutasvingninger er det imidlertid igangsatt et samarbeid med UiBs økonomiavdeling for å håndtere dette.

Systematisert kartlegging av brukernes behov og preferanser

Delprosjektet for publikumstjenester peker på at man vet for lite pr. i dag om brukernes behov og preferanser når det gjelder UBs publikumstjenester. Dette anbefaler evalueringsprosjektet at man kartlegger. Vi vet også for lite om brukernes ønsker om litteraturkjøp.

Brukergruppen ga uttrykk for at UBs tilgjengelighet for publikum er svært viktig, både digital tilgjengelighet og tilgjengelighet i form av tilstrekkelige åpningstider. For studentene er det et ønske å kunne bruke biblioteket på ettermiddager og i helger. For å klare dette innenfor dagens økonomiske rammer bør større grad av automatisering eller «ubetjent» bibliotek vurderes. Brukergruppen understreket også behovet for økt informasjon om UBs tjenester ut mot resten av UiB.

Tydeliggjøre roller i UBs administrasjon

Punkt 3.4 i UBs strategi setter mål for UBs utvikling som organisasjon. Flere av elementene som nevnes der, samsvarer med anbefalinger fra evalueringsprosjektet. Delprosjektet for administrative tjenester har belyst behovet for å skape felles forståelse i organisasjonen for administrasjonens oppgaver og kapasitet, samt å tydeliggjøre hvilket ansvar som hører til henholdsvis administrasjon og ledelse. Det anbefales videre å knytte dette arbeidet til det igangsatte prosjektet #ORG2022 – dette for å sikre samsvar med andre administrative enheter.

1.4 Sluttord

Vi har i det foregående presentert det vi mener er de mest sentrale innsatspunktene for at UB skal levere på strategiens hovedområder. Prosjektet har ikke foretatt noen form for rangering av anbefalingene. Innsatspunktene har vært drøftet i prosjektledergruppen og i

styringsgruppen. Punktene bygger på den fulle evalueringsrapporten og utgjør grunnlaget for universitetstyresaken 25. august 2016.

Ingve Bergheim 11.8.16