

Fremtidens bibliotek på Aarhus Universitet

Aarhus Universitet er i fuld gang med at blive reorganiseret, og det får stor betydning for universitetets biblioteker. Biblioteksområdet, der fremover kommer til at hedde Aarhus University Library, skal samles i én organisation, og en af de væsentligste strategiske målsætninger bliver et tæt samarbejde med Statsbiblioteket.

Af Carsten Riis cr@adm.au.dk, Aarhus Universitet, Ellen V. Knudsen evk@statsbiblioteket.dk, Lilian Madsen lm@statsbiblioteket.dk og Svend Larsen sl@statsbiblioteket.dk, Statsbiblioteket

Aarhus Universitet er i gang med en gennemgribende reorganisering, som omfatter hvert et hjørne af universitetet, og som kendes under navnet 'den faglige udviklingsproces'. Der skal være færre enheder, færre interne grænser og flere tværgående initiativer. Formålet er at styrke den faglige udvikling og kvalitet og placere Aarhus Universitet blandt de bedste universiteter i verden. Biblioteksområdet bliver også berørt af ændringerne, og det er emnet for denne artikel.

Forandringens fire hovedelementer

Biblioteksområdet er et relativt lille område i universitetssammenhæng. På Aarhus Universitet udgør det kun nogle få procent af omsætningen, og tilmed er variationerne ganske store fra fakultet til fakultet. For at forstå, hvad der skal ske på biblioteksområdet, er det derfor nødvendigt at tage udgangspunkt i de store linjer og indlede med en kort beskrivelse af den samlede forandringsproces for universitetet.

Der er fire hovedelementer i den forandring, der skal skabe fremtidens Aarhus Universitet:

- Faglig organisering med fokus på kerneaktiviteter
- Én samlet ledelse
- Tværgående centre og initiativer
- Mere sammenhængende administration og støttefunktioner.

Den ny faglige organisering reducerer antallet af organisatoriske enheder og dermed også de interne grænser, og det betyder øget fleksibilitet og fokus på tværfaglighed. Antallet af hovedområder/fakulteter reduceres fra ni til fire (Arts, Science and Technology, Health, Business and Social Science) – mens antallet af institutter reduceres fra 55 til 26.

En væsentlig baggrund for den faglige udviklingsproces er de meget omfattende fusioner, som Aarhus Universitet var en del af i 2006/07. Til de klassiske fem

fakulteter tilføjes to sektorforskningsinstitutioner (Danmarks Miljøundersøgelser og Danmarks Jordbrugsforskning), Handelshøjskolen i Aarhus og Danmarks Pædagogiske Universitet samt Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning. Det er ændringerne i den faglige sammensætning på Aarhus Universitet, som har dannet udgangspunkt for reorganiseringen.

Fokus på kerneaktiviteterne

Et væsentligt mål med den ny organisation er at sikre øget fokus på universitetets fire kerneaktiviteter, som er forskning, talentudvikling (herunder forskeruddannelse), videnudveksling (herunder myndighedsbetjening og -rådgivning) og uddannelse. På hvert af de fire fakulteter udpeges prodekaner, der hver især får ansvar for et eller to af kerneaktiviteterne. Desuden etableres et udvalg for de enkelte kerneaktiviteter, et såkaldt AU Forum, der skal sikre, at der arbejdes med kerneaktiviteterne på tværs af de fire fakulteter.

Det har været et ønske at få alle fakulteter repræsenteret i den øverste ledelse og samtidig få en relativ lille, funktionsduelig ledelse. Den samlede universitetsledelse består derfor fremover af rektor, prorektor, universitetsdirektør samt de fire dekaner. De fire dekaner har fagligt og økonomisk ansvar for hver deres fakultet, og derudover har de på skift et tværgående ansvar for en af de fire kerneaktiviteter. En dekan har altså på vegne af universitetsledelsen overordnet ansvar for kerneaktiviteten forskning, en anden for kerneaktiviteten uddannelse osv.

Bibliotekets organisatoriske placering

Det politiske og strategiske ansvar for biblioteksområdet på Aarhus Universitet indgår i kerneaktiviteten Videnudveksling, mens det administrative og økonomiske ansvar for området placeres hos vicedirektøren for sekretariatet AU Viden, der er en del af universitetets fællesadministration.

AU Viden's opgaver består i at være "overordnet ansvarlig for Aarhus Universitets myndighedskontrakter, erhvervsbetjening og erhvervssamarbejde samt andre relevante områder, herunder biblioteksområdet, Folkeuniversitetet i Aarhus og Aarhus Universitetsforlag". AU

Viden er sekretariat for den dekan, der har videnudveksling som tværgående ansvarsområde, og de prodekaner, der på fakultetsniveau har ansvar for området.

Et bibliotek – flere betjeningssteder

Bibliotekerne hører i lighed med andre støttefunktioner ikke længere til en bestemt faglig enhed. Derimod bliver de til en del af den centrale administration. Af universitetsledelsens rapport fremgår, at ”Det er besluttet at samle ressourcerne på biblioteksområdet i én organisation under navnet Aarhus University Library med en række geografisk dækkende betjeningssteder og studiecentre. Målet er en sammenhængende, omkostningseffektiv og stærk biblioteksservice”. Samme rapport fremhæver, at målet med den fælles biblioteksorganisation er at skabe:

- Et nyt og stærkere samarbejde med Statsbiblioteket som Aarhus Universitets universitetsbibliotek
- En mere effektiv udnyttelse af de samlede biblioteksressourcer
- En biblioteksbetjening, der matcher den fremtidige universitetsorganisation
- En god service til forskerne
- En samlet indsats for et attraktivt studiemiljø for de studerende.

Fire modeller i høring

Inden man besluttede sig for denne model, blev der lavet et udredningsarbejde, der havde fokus på de ressourcer og modeller for reorganisering, der ville sikre, at biblioteksområdet blev en vigtig brik i realiseringen af universitetets faglige mål. I det udredningsarbejde blev opregnet fire mulige modeller for organisering af biblioteksområdet ved Aarhus Universitet, og de blev alle sendt i høring blandt alle studerende, ansatte og andre interesserede.

Den ene model, Institutmodellen, ville bevare bibliotekets tætte tilknytning til de enkelte institutter. En anden model, Hovedområdemodellen, opererede med at samle bibliotekerne på fakultetsniveau, hvorved man ville ende op med fire fakultetsbiblioteker. Den tredje model, SB-modellen, betød udlicitering af universitetets biblioteksfunktioner til Statsbiblioteket. I den fjerde, Aarhus University Library-modellen, samledes alle universitetets biblioteksfunktioner i én organisation – blandt andet med det formål at intensivere samarbejdet med Statsbiblioteket.

Samling sikrer sammenhæng og omkostningseffektivitet

Høringssvarene var langt fra entydige, men et flertal foretrak enten Hovedområdemodellen eller Aarhus University Library-modellen. I det endelige valg af model lagde universitetsledelsen vægt på, at hverken Institut-



Foto: Jakob Boserup

AU forudsætter byggeprojekter i milliard-skalaen.

modellen eller Hovedområdemodellen ville sikre den ønskede sammenhæng, og at de tilmed indebar en risiko for suboptimering. Udlicitering til Statsbiblioteket blev vurderet som problematisk på kort sigt – blandt andet ville det forudsætte en større udredning af retslige og økonomiske forhold, og desuden manglede de rigtige forudsætninger i den nuværende situation.

Universitetsledelsen valgte at samle AU-bibliotekerne i én organisation, fordi det kan give den ønskede sammenhæng og omkostningseffektivitet, herunder etablering af en ny dagsorden for et tættere og mere

forpligtende samarbejde mellem AU's biblioteker og Statsbiblioteket. Et lignende samarbejde findes allerede om e-ressourcer og bibliotekssystemdrift, hvor der er klare aftaler mellem Aarhus Universitet og Statsbiblioteket om arbejdsdeling, serviceydelser og pengestrømme. Det er gode erfaringer at bygge videre på.

Den valgte model er en hensigtsmæssig ramme for at øge antallet af fælles løsninger for Statsbiblioteket og AU. Den giver også mulighed for en klarere arbejdsdeling og en utvetydig placering af opgaver og ansvar, som vil effektivisere bibliotekerne til glæde for alle brugerne. Endelig rummer modellen den fordel, at AU's biblioteker bliver organiseret på samme måde som universitetets øvrige støttefunktioner.

”One-stop shop”

Forventningen er, at den valgte model kan være rammen for en biblioteksorganisering, der kan sikre den ønskede strategiske udvikling. Høringsrapporten peger på, at der i forhold til målgrupperne – forskere og studerende – er brug for at sikre et ensartet serviceniveau på tværs af hovedområder og institutter.

De studerende forventer i højere grad at kunne udnytte mulighederne for individuelle studiesammensætninger, der ofte går på tværs af organisatoriske strukturer som hovedområder og institutter. Rapporten peger på, at servicen på tværs af hovedområder kan sikres ved at arbejde efter målet ”one-stop shop” – altså steder, hvor studerende og forskere kan henvende sig med spørgsmål eller behov for løsning af problemstillinger i relation til informationsindhentning, publicering, bevaring af forskningsdata, forskningsregistrering og lignende.

Nutidige og fremtidige studerende forventer attraktive rum, hvor det er muligt at studere og arbejde i inspirerende miljøer, gerne omgivet af studerende fra andre faglige miljøer. Rapporten fremhæver, at studiemiljøet skal styrkes gennem attraktive og flerfaglige studiecentre, hvis placeringer baseres på geografi – ikke på faglige sammenhænge. Der skal være en bred vifte af studiepladser i studiecentrene, kombineret med tilgang til informationsressourcer og tilknyttede services. Rapporten peger på et behov for at sikre udviklingen af det digitale område, så de digitale ressourcer udnyttes bedre end i dag.

Styrkelse af det tværfaglige

Et af målene med en ny organisering af biblioteksområdet er som nævnt en samlet indsats for et attraktivt studiemiljø. Det peger i retning af, at bibliotekerne vil videreudvikle sig til flerfaglige studiecentre. En konsekvens er, at der vil ske en *afkobling af en-til-en-relationen mellem fag og bibliotek*, forstået på den måde, at fremtidens nye og større biblioteksenheder skal kunne betjene brugere fra forskellige faglige baggrunde.

Det grundlæggende perspektiv for hele nyorganiseringen er at styrke det tværfaglige. Der er brug for et begrænset antal tværfaglige og attraktive studiemiljøer,

som udvikles i samarbejde mellem bibliotekerne og underviserne. Det er vigtigt, at denne udvikling finder sted i tæt dialog med studerende og de faglige miljøer. Man kan også tænke sig, at der gennem aftaler med forskergrupper, fag eller hovedområder etableres forskellige tilbud og services, alt efter hvor mange ressourcer man har eller ønsker at bruge på biblioteksformål.

Ressourcer frigøres til nye serviceydelser


Placeringen af studiecentrene bestemmes af det geografiske – ikke det faglige – og inden for de rammer, som dikteres af de eksisterende og kommende bygninger. Der vil være brug for anderledes service, og det vil kræve kompetenceudvikling. En anden konsekvens er en vid udstrækning af *afkobling af relationen mellem det fysiske bibliotek og de fysiske samlinger*. Mens det fysiske bibliotek har en fremtid som studiecenter, får de fysiske samlinger mindre og mindre betydning, i takt med at udbuddet af digitale materialer og services øges.

Samlet vil de traditionelle biblioteksopgaver fylde mindre, men bibliotekerne kan på den måde få frigjort ressourcer til nye serviceydelser, som understøtter universitetets strategi for forskning, talentudvikling, uddannelse og videnudvikling. Aarhus Universitets biblioteker og Statsbiblioteket arbejder allerede i den retning ved for eksempel at udvikle og levere services, som er tilpasset og afstemt forskernes behov, hvad angår litteratursøgning, afklaring af publiceringsmuligheder, forskningsregistrering og forskningsmåling og -analyse.

Implementering af fremtidens bibliotek

Etablering af fremtidens Aarhus Universitet er lanceret, og implementeringen er i fuld gang. Det er en proces, som griber ind i mange forhold, og alt kan ikke ændres på en gang. Etableringen af den nye biblioteksorganisation sker først senere, fordi hele vicedirektørområdet for Viden stadig er under opbygning. Samtidig er der fokus på at sikre stabil drift på biblioteksområdet undervejs i hele forløbet.

Udviklingen vil ske i faser. En del vil finde sted i løbet af i år, hvor for eksempel de første fag begynder at skifte adresser. Øvrige dele af udviklingen finder sted lidt længere ude i fremtiden, idet de blandt andet forudsætter byggeprojekter i milliard-skalaen. Alt i alt skal der sættes et omfattende og visionært planlægningsarbejde i gang.

Indtil den nye organisation er etableret, er det tanken at iværksætte konkrete udviklingsprojekter på biblioteksområdet. De projekter bliver de første skridt i retning af at sikre, at biblioteksservices bliver uundværlige og centrale bidrag til, at Aarhus Universitet kan realisere sine faglige og akademiske ambitioner. 

Læs mere om Aarhus Universitets faglige udviklingsproces på www.au.dk/om/fremtidensau/