



Aarhus University Library

Rapport

AUL-arbejdsgrupper

Aarhus, november 2011

Executive Summary – Aarhus University Library AUL

Nærværende rapport er udarbejdet på baggrund af et involverende udvalgsarbejde i efteråret 2011 om fremtidens universitetsbibliotek ved Aarhus Universitet, Aarhus University Library (AUL). Rapportens anbefalinger er opsummeret i form af et executive summary i indeværende kapitel.

Arbejdet

AUL-udvalget har haft tolv medlemmer, repræsenterende VIP'er, studerende, bibliotekarer, administration under ledelse af dekan Allan Flyvbjerg. Sammensætningen fremgår af *bilag 1*. Gruppen har afholdt fem temamøder, organiseret som heldagsmøder for at sikre dybtgående dialog i gruppen. Ved temamøderne har der i alt været afholdt 16 oplæg af såvel interne som eksterne oplægsholdere. De interne oplæg er udarbejdet på baggrund af temagrupper nedsat blandt medarbejderne på bibliotekerne, hvor i alt 42 medarbejdere, lidt under halvdelen af Aarhus Universitets (AU) biblioteksansatte, har været repræsenteret. Herudover har udvalget været på inspirationstur til England og Tyskland hvor forskellige universitetsbiblioteksmodeller er studeret.

Udvalget har afholdt to store høringsmøder blandt biblioteksmedarbejderne, et i starten og et ved afslutningen af processen.

Mission og vision

Mission

Aarhus University Library

- Faciliterer universitetets forskning og undervisning med effektive biblioteksfaglige kompetencer, systemer og processer og tilfører dermed værdi til universitetets produktion
- Bidrager til universitetets videnuudveksling med samfundet indenfor alle bibliotekets aktivitetsområder

Vision

Aarhus University Library

- Skal tilbyde professionel og inspirerende adgang til viden – i stigende grad gennem digitalisering og Open Access
- Skal proaktivt imødekomme brugernes behov med respekt for deres faglige traditioner
- Skal bidrage aktivt til de studerendes læreprocesser og læringsrum
- Skal bistå forskere med rådgivning om publicering, værktøjer til videnssøgning og til vidensforvaltning

Anbefalinger

AUL-gruppen har identificeret nedenstående strategiske indsatsområder. Indsatsområderne skal sikre, at AUL er effektivt organiseret med henblik på fremtidens behov og at AUL er proaktiv i forhold til sine brugere og omverdenen.

AUL har en central forpligtelse til at medvirke til AU's uddannelsesmiljø, og skal tilbyde en række **uddannelsesservices**. AUL skal derfor etablere et antal Learning Commons: Åbne, fleksible og brugerfokuserede rum der med informationskompetente medarbejdere faciliterer universitetets uformelle læringsmiljø og de studerendes læreprocesser. AUL skal endvidere bidrage til universitetets uddannelser med undervisningsforløb i informationskompetence, som en integreret del af uddannelserne. AUL skal også bidrage med informationsressourcer og support til universitetets aktiviteter vedrørende Educational IT, samt medvirke til kvalitetssikring og tilgængelighed i arbejdet med at opbygge et fælles repository for læringsobjekter.

AUL's **forskningservices** skal organiseres efter et nærhedsprincip, så biblioteksfaglige kompetencer er tæt knyttet til universitetets forskningsmiljøer. AUL skal sikre, at registrering af bibliometriske data og ledelsesinformation bliver en gevinst for forskere og ledelse. Det anbefales i den forbindelse, at AUL overtager systemansvaret for PURE. AUL skal tilbyde biblioteksfaglige services i forhold til forskernes publicering og endelig skal AUL medvirke til at universitetet får en mere aktiv profil i forhold til Open Access.

AUL har en forpligtelse til at medvirke til universitetets **servicering af omverdenen**. AUL understøtter universitets videnscentre og indgår i indtægtsdækket virksomhed i forhold til virksomheder, offentlige myndigheder, forskerparker mfl. Herudover indgår AUL selvfølgelig i udlånssamarbejdet, ligesom betjeningsstederne er åbne for offentligheden. Der bør udvikles en strategi for digitalisering af unikke materialer, så de kan stå til rådighed for det internationale forskningssamfund.

AUL skal via digitalisering optræde som et allestedsnærværende **virtuelt bibliotek**. Informationssøgning via AUL skal vise alle relevante resultater, lokalt og globalt, uafhængig af bibliotekets egne samlinger. Enhver informationsressource kan fremskaffes hurtigt og uanset placering: Direkte, via fjernlån eller ved indkøb, i størst muligt omfang via digitale ressourcer frem for trykte. Digitaliseringen betyder, at AUL kan tilbyde hurtigere levering, større udbredelse og billigere administration, end med et traditionelt biblioteksfokus på brede samlinger. Det virtuelle bibliotek giver brugerne adgang til meget store informationsmængder, en optimeret søge- og informationsflade vil derfor være helt afgørende for at realisere det fulde potentiale i det virtuelle bibliotek. Et grundlæggende element i søge- og informationsfladen vil være brugernes muligheder for at opsætte og anvende individuelt tilpassede services, som de bedste websider i dag - My Library.

AUL skal fokusere på at fremskaffe **informationsressourcer** hurtigt. Informationsressourcerne anskaffes "Just-In-Time", frem for at blive indkøbt "Just-in-Case". Hyppigt anvendte fysiske materialer står på åbne hylder, mindre efterspurgt materiale opstilles i lukkede magasiner. Stærke biblioteksfaglige kompetencer

med solid kontakt til de faglige miljøer vil derfor være grundlaget for, at AUL kan udvikle den rigtige profil og balance mellem samlinger og fjernlån.

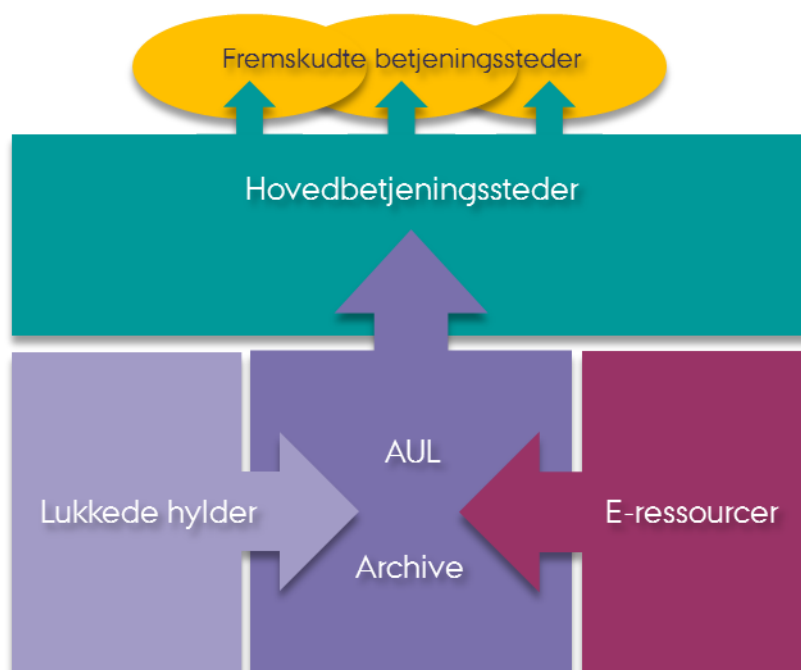
Universitetets egne biblioteksressourcer skal samles i én **organisation**, der i koordination med Statsbibliotekets universitetsrettede funktioner, kan udvikle et sammenhængende servicetilbud rettet mod forskning, uddannelse og universitetets videnuudveksling med samfundet. Det langsigtede mål for samarbejdet med Statsbiblioteket er at skabe en tydeligere og mere effektiv arbejdsdeling omkring biblioteksdriften, der udnytter begge institutioners ressourcer optimalt og bidrager til en fortsat udvikling af AUL. Grundlaget skal være en organisationsmodel, hvor AUL og Statsbiblioteket sammen forpligter sig på en fælles varetagelse af universitetsbibliotekets opgave på AU. Arbejdet kan organiseres efter flere forskellige modeller, en aftale- og dialogmæssig ajourføring af nuværende, hvor både AUL og Statsbiblioteket optræder som parallelle universitetsbiblioteker, med Statsbiblioteket tillige som underleverandør med forskellige services, og en mere visionær, hvor grundlaget for samarbejdet fastlægges i et juridisk forpligtende ledelsesgrundlag, således at biblioteksopgaverne på AU varetages i et ideelt samarbejde mellem AU og Statsbiblioteket, så samarbejdet i såvel et ressource- som brugerperspektiv opleves som *én* organisation, et samlet AUL.

AUL foreslås organiseret i en **Matrixorganisation**, med et antal lokaliteter placeret i forhold til de væsentligste koncentrationer af studerende og forskere. Den faglige organisering af AUL skal ske i tværgående servicebånd. Organisering og faglighed skal understøttes af sammenhæng mellem personaleledelse og tværfaglighed. Front-/back-office princippet, som de øvrige administrative områder er organiseret efter, har været diskuteret i AUL-arbejdsgruppen. Det er gruppens opfattelse, at dette organiseringsprincip også ville kunne implementeres indenfor rammerne af den anbefalede matrixorganisering. I den situation ville hvert servicebånd så være tilknyttet henholdsvis front- eller back-office.

Den **tværgående faglige organisering** anbefales opdelt i 6 tværgående faglige servicebånd:

1. Process and archiving / Processer og samlinger
2. Learning Commons / Studenterfacilitering
3. Research support services / Forskerstøtte
4. Information literacy / Informationskompetence
5. Educational IT support
6. Scholarly publications / Videnskabelig publicering

AUL's **fysiske organisering** anbefales implementeret som en trelagsmodel med ét eller flere magasiner (AUL-archive), flere hovedbetjeningssteder og supplerende fremskudte betjeningssteder:



Hovedbetjeningsstederne skal placeres efter studenterstrømme - eksempelvis på følgende lokationer: Statsbiblioteket, Universitetsparkens sydlige hjørne f.eks. i Stenomuseet, Parkens nordøstligste hjørne, Nobelparken, Fuglesangs Allé samt i Emdrup, suppleret med fremskudte betjeningssteder som fx Katrinebjerg, Herning, Moesgård.

For faglige miljøer, geografisk placeret fjernt fra hovedbetjeningsstederne eller hvor der er brug for en sær-samling, kan der etableres fremskudte betjeningssteder, som enten udstationering af en biblioteksmedarbejder et antal timer pr. uge eller i form af en mindre samling.

Implementeringsprocessen bør gennemføres i to spor:

- Et ledelses- og organiseringsspor: Som skal sikre, at der hurtigst muligt etableres en ny ledelse af AUL og at medarbejderne organiseres i de nye enheder, med fælles kultur og værdier.
- Et fysisk- og servicespor: Som sikrer, at den fysiske organisering sker i planlagte faser og at services orkestreres takt med AU's behov og muligheder.

AUL's ledelse skal give personalet og brugerne et klart billede af rammer og muligheder for at bidrage til den kommende implementering af AUL-organisationen, herunder formidle en klar og entydig vision for det nye bibliotek med udgangspunkt i universitets behov.

AUL's dialog med AU's tværgående bånd og dekanaterne skal formaliseres, så der er klar overensstemmelse mellem de forsknings- og uddannelsesmæssige behov og AUL's udvikling og fokusområder.

Fysiske rammer, fremtidig ledelse, organisation og afdelingsstruktur skal beskrives hurtigst muligt, i det omfang det er kendt, så man i videst muligt omfang undgår at skabe usikkerhed for medarbejderne om jobindhold og referencer.

Bibliotekets brugere skal kunne genfinde sig selv og sine behov i den fremtidige struktur og organisering. Der skal være fastlagt delmål i processen – og der skal være klare fora og rammer for involvering af medarbejdere. Endelig skal der være en klar og løbende information om beslutninger, samt omfang og karakter af udestående beslutninger.

Om rapporten

Rapporten er AUL-arbejdsgruppens forslag til en visionær, effektiv og stærk samlet biblioteksorganisation indenfor rammerne af AU's nye organisering og grænsefladerne til Statsbiblioteket.

Arbejdsgruppen anbefaler en model for organisatorisk og fysisk organisering, og foreslår hvordan hovedlinjerne i den fysiske lokalisering af AUL kunne fastlægges. Det er dog arbejdsgruppens holdning, at den konkrete implementering bør forankres i en formel implementeringsfase, hvor det vil være muligt at gennemføre de nødvendige supplerende analyser, så implementeringen af AUL kan ske under særligt hensyn til AU's konkrete økonomiske og fysiske råderum - og de faglige miljøers behov.

Arbejdsgruppen har oplevet en stor opbakning fra organisationen, biblioteksmedarbejderne og Statsbiblioteket, og det er arbejdsgruppens opfattelse, at alle interessenter ønsker at bidrage aktivt til den videre proces med at implementere fremtidens bibliotek ved AU.

Arbejdsgruppen er dog også overbevist om, at hovedudfordringerne i implementeringen især vil bestå i etablering af en ny fælles identitet og økonomi, en analyse af fagmiljøernes konkrete behov, samt tilpasning til universitetets fysiske planlægning.

Indhold

Executive Summary – Aarhus University Library AUL	2
Indledning.....	9
Mission og visioner på biblioteksområdet	10
Mission	10
Vision	10
Services: Studerende og studiemiljøer.....	12
Educational IT	13
Learning Commons - Fysiske faciliteter	14
Informationskompetence	15
Services: Forskere og forskningsmiljøer	17
Kerneydelser	17
Inspiration og tilgængelighed	18
Bevillinger / dokumentation.....	19
Udvikling	20
Publicering og videnudveksling	21
Services: Omverden.....	24
Offentlighedsforpligtelsen.....	24
Formidling af universitetets forskning.....	24
Myndighedsbetjening og erhvervsrelationer	25
Det internationale forskningssamfund.....	25
Geografisk lokalisering og samlinger	26
AUL-Archive	27
Hovedbetjeningssteder, indeholdende Learning Commons	27
Fremskudte enheder	29
Organisation og grænseflader	30
Mål og anbefalinger.....	30
Samarbejdsgrundlaget.....	31
Organisationsmodeller	31
Matrixorganisering	32

Tværgående services / indsatsområder	33
1. Dobbeltorganisering – matrix og kontraktstyring	33
Organisatorisk forankring og ledelse	34
2. Partnerskabsmodellen: To enheder, én organisation	35
Organisatorisk forankring og ledelsesmæssig delegation	36
Ledelsesfora	37
Medarbejderinddragelse	37
Øvrige forhold	37
Samarbejde med hovedområderne og AU's tværgående bånd	37
Medarbejderudvikling	38
3. Alternativ partnerskabsmodel	38
Implementering og økonomi	41
Implementering	41
Forudsætninger	42
Rammer	43
Overgangsorganisationen	44
Implementeringsprocessen	44
Faglige spor	45
Økonomi	46
Bilag 1. Arbejdsgruppens sammensætning	47
Bilag 2: Arbejdsgruppens mødeplan	48
Bilag 3: Grundprincipper for Learning Commons	49

Indledning

I rapporten om nyorganiseringen af AU, 9. martsrapporten, fremgår det, at universitetsledelsen har besluttet, at samle ressourcerne på biblioteksområdet i én organisation under navnet Aarhus University Library (AUL) med en række geografisk dækkende betjeningssteder og studiecentre. Målet er en sammenhængende, omkostningseffektiv og stærk biblioteksservice.

I 9. marts-rapporten fastslås:

”En fælles organisation med en fælles ledelse af bibliotekerne på Aarhus Universitet er det bedste udgangspunkt for 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.

Beslutningen om at skabe én samlet organisation bygger på en række væsentlige udviklingstræk på biblioteksområdet i 2011 og fremtiden. For det første ses en overgang til et mere digitalt baseret bibliotek. For det andet skal biblioteker i fremtiden fortsætte udviklingen af attraktive studiemiljøer, hvor flere studerende kan arbejde selvstændigt og i grupper. Og for det tredje bør alle biblioteker i fremtiden kunne betjene flere fagmiljøer og fagligheder”.

For at udarbejde et mere præcist beslutningsgrundlag, besluttede universitetsledelsen medio maj at nedsætte en bredt sammensat arbejdsgruppe til at opstille forslag vedr. målsætninger, organisering, grænseflader, lokalisering og implementeringsproces for det kommende AUL.

Arbejdsgruppens sammensætning kan ses i *bilag 1*.

Arbejdsgruppen har afholdt en række temamøder, med oplæg fra udenlandske oplægsholdere, Statsbiblioteket, og interne, idet der for hvert tema har været nedsat en temagruppe af medarbejdere, der har bidraget med viden om best practice på tværs af de nuværende 22 biblioteker på AU.

Herudover har arbejdsgruppen besøgt University of Sheffield, University of Warwick, Humboldt-Universität zu Berlin og Georg-August-Universität Göttingen, samt et bredt udvalg af biblioteker på AU.

Arbejdsgruppens mødeplan fremgår af *bilag 2*.

Denne rapport er det samlede resultat af denne proces.

Mission og visioner på biblioteksområdet

Mission

Aarhus University Library

- Faciliterer universitetets forskning og undervisning med effektive biblioteksfaglige kompetencer, systemer og processer og tilføjer dermed værdi til universitetets produktion
- Bidrager til universitetets videnudveksling med samfundet indenfor alle bibliotekets aktivitetsområder

Vision

Aarhus University Library

- Skal tilbyde professionel og inspirerende adgang til viden – i stigende grad gennem digitalisering og Open Access
- Skal proaktivt imødekomme brugernes behov med respekt for deres faglige traditioner
- Skal bidrage aktivt til de studerendes læreprocesser og læringsrum
- Skal bistå forskere med rådgivning om publicering, værktøjer til videnssøgning og til vidensforvaltning

Informationsressourcer

AUL's vision for informationsressourcer skal fokusere på bibliotekets evne til at eksponere og hurtigt at fremskaffe ønskede informationsressourcer, og ikke på samlingernes størrelse eller bredde. AUL bygger derfor på tre grundlæggende principper:

- AUL's søgeapparat består primært af individuelt tilpassede digitale ydelser: Det sikrer alle brugere "on demand" søgefaciliteter, uafhængig af tid og sted.
- AUL's søgeapparat eksponerer alle relevante ressourcer, der er omfattet af brugernes søgninger – uafhængig af format, placering, ejerskab, og licensforhold: Når brugeren søger efter en ressource – eksponeres den, hvis den eksisterer.
- AUL giver brugerne adgang til alle relevante ressourcer, uafhængig af format, placering, ejerskab, og licensforhold: Hvis brugeren ønsker adgang til en ressource - fremskaffes materialet, hurtigt.

AUL's fysiske ressourcer placeres i lukkede magasiner og på åbne hylder, så fordelingen afspejler denne strategi. Hyppigt benyttet materiale, typisk de enkelte fags kernelitteratur og referenceværker, placeres på åbne hylder - tæt på de faglige enheder og studiemiljøer. Øvrige ressourcer placeres i lukkede magasiner, hvorfra brugerne kan rekvirere materiale – typisk fra dag til dag. Visse specialsamlinger kan også forblive på åbne hylder, eksempelvis fordi de udgør et fagområdes "laboratorium", eller fordi materialet har særlige taktile eller fysiske kvaliteter.

"My Library" – personlig biblioteksside

AUL's brugere skal have mulighed for at lave en personlig biblioteksside. Via AUL's hjemmeside hvis man er ekstern bruger, via intranet hvis man er ansat, eller via den fælles læringsplatform (LMS), hvis man er studerende på AU. Den personlige biblioteksside skal give brugerne adgang til netop de ressourcer og services, som er relevante i forhold til den enkeltes behov.

Bibliotekssiden skal som væsentlige elementer give adgang til at opsætte faste søgninger, info-alerts, som orienterer brugeren om nye udgivelser, opdaterede nyheder ol. inden for elektroniske ressourcer som e-journer, e-tidsskrifter, baser mv.

Bibliotekssiden skal også give brugeren mulighed for at følge sin egen udlånshistorik, og der skal være mulighed for at gemme litteratursøgninger og lave en slags personligt bibliotek, hvor brugeren kan gemme links til ressourcer og eventuelt opbygge et personligt bibliotek med adgange til fuldttekstmaterialer, e-kompendier osv.

Den personlige biblioteksside skal være en del af AUL-hjemmesiden for de universitetseksterne brugere, men disse brugere vil typisk have adgang til begrænsede ressourcer, da de ikke er omfattede af alle bibliotekets licenser.

Educational-IT

AUL skal bidrage til LMS i form af hjælp med at tilvejebringe relevante ressourcer samt metadatere fælles repositories/databaser for digitale læringsobjekter og vedligeholde disse.

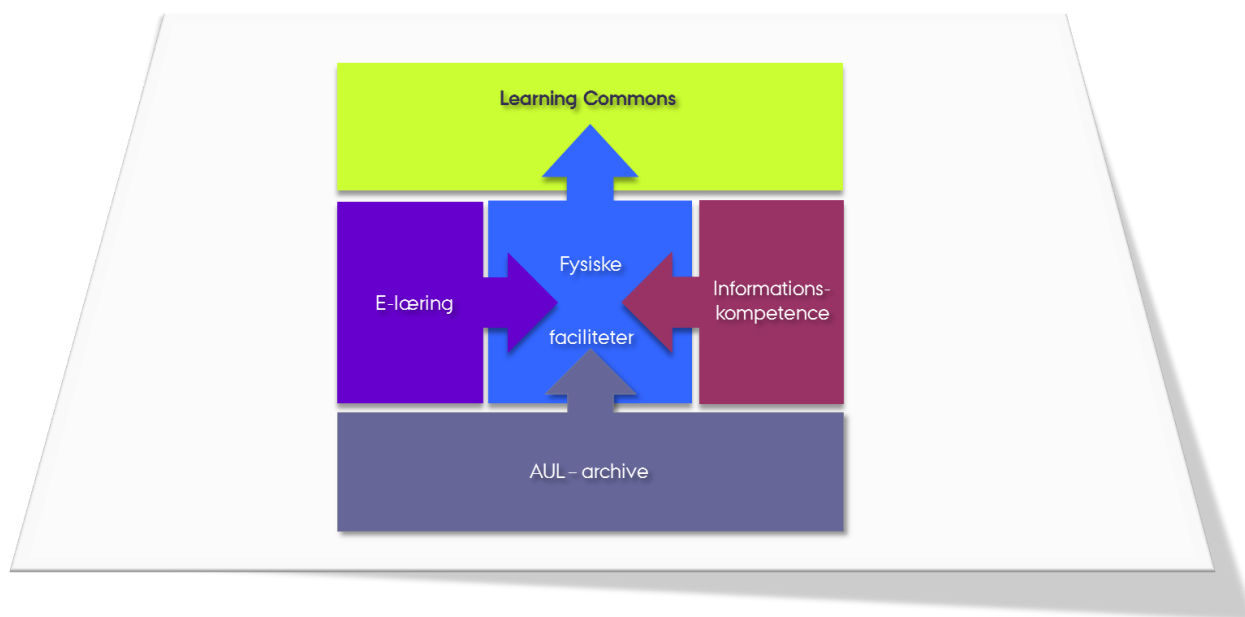
AUL skal arbejde målrettet på at få integreret relevante digitale services i den kommende fælles LMS-platform. Målet er at alle undervisningsforløb kan understøttes målrettet med links og e-materiale.

Services: Studerende og studiemiljøer

AUL tilbyder naturligvis universitetets studerende adgang til traditionelle biblioteksydelser som informationsressourcer og bibliotekarbistand. Men på baggrund af den stadigt stigende tværfaglige orientering af universitetets uddannelses- og forskningsmiljøer, og den stigende digitalisering, er der behov for, at AUL fokuserer særligt på tre områder i forhold til at understøtte universitetets studerende og uddannelser: Educational-IT, fysiske faciliteter og informationskompetence.

Educational-IT vil i de kommende år indtage en stadigt mere central rolle i alle universitetets undervisningsforløb, ikke mindst i forbindelse med den kommende fælles LMS-plattform. Educational-IT bliver dermed et dagligt omdrejningspunkt for studerende og undervisere, som begge brugergruppe vil have behov for, at AUL understøtter med forskellige ydelser. AUL kan eksempelvis i samarbejde med andre relevante administrative enheder tilbyde at metadataberige undervisningsmateriale og derved medvirke til at udvikle fælles standarder for læringsobjekter i samarbejde med undervisere, studieledere og de universitetspædagogiske miljøer.

Universitetsbiblioteket er allerede en integreret del af mange studerendes studieliv, men der er meget store forskelle på, hvordan og hvor meget bibliotekerne kan servicere de forskellige uddannelsesmiljøer, i forhold til fysiske faciliteter, baseret på den nuværende organisering af universitetets biblioteker. AUL skal derfor tilbyde pædagogisk gennemtænkte fysiske faciliteter, der skal facilitere de studerendes uddannelsesaktiviteter. AUL vil derfor basere sine studenterrettede fysiske faciliteter på et antal såkaldte Learning Commons: Åbne, fleksible og brugerfokuserede rum der faciliterer universitetets studiemiljø og stimulerer de studerendes læreprocesser. Learning Commons skal være forankrede omkring de studerendes uddannelsesmiljøer - og med afsæt i de forskellige faglige traditioner (se i øvrigt *bilag 3*).



Erfaringerne viser, at der helt generelt er behov for at udbrede kendskabet til fordelene ved at tilegne sig informationskompetencer som en del af de almene studiekompetencer. Mange studerende får ikke til-

strækkeligt hurtigt eller i tilstrækkeligt omfang lært at anvende relevante bibliotekssystemer, som ville kunne kvalificere deres udbytte af studiet. Derfor er der behov for at samarbejde med universitetets fagmiljøer om udvikling af informationskompetenceforløb, som også integreres i undervisningsaktiviteterne. Det vil dels sikre et målrettet samspil mellem de specifikke faglige behov, dels at de studerende ikke fravælger frivillige forløb – typisk med henvisning til at de ikke har tid til at deltage i ekstracurriculære aktiviteter – som det ofte er tilfælde i dag.

Educational-IT

For mange studerende er universitetets LMS-platforme allerede i dag en naturlig indgang til søgning i AUL's digitale informations- og læringsressourcer, og i takt med implementering af en fælles e-læringsplatform vil denne adgang til AUL's ressourcer blive stadigt vigtigere for alle studerende.

Med afsæt i en fælles pulje af undervisningsmaterialer kan AUL være indholdsformidler af integrerede læringsmaterialer til alle universitetets digitalt understøttede uddannelsesaktiviteter. Målet skal være, at de studerende har alt læringsmateriale lige ved hånden – integreret i de enkelte aktiviteter på læringsplatformen – og side om side med e-kompendier, undervisningsnoter, lektionsplaner osv.

For at kunne indfri disse målsætninger, skal AUL indtænkes som samarbejdspartner i forhold til universitetets uddannelser - fra planlægning af udbud til realiseringen af hver enkelt aktivitet på e-læringsplatformen. AUL vil dermed kunne tilbyde integrerede digitale services, hvor alle undervisningsforløb understøttes målrettet med både fagspecifikke ressourcer og biblioteksmæssige ressourcer.

De studerende bør have adgang til langt mere konteksttilpasset indhold leveret af uddannelsernes fagmiljøer i samarbejde med biblioteket. Dette vil forudsætte en tværdisciplinær tilgang til den "redaktionelle" opgave, med indspil fra de ansvarlige undervisere, AUL, og de universitetspædagogiske miljøer. Der kan med fordel udarbejdes et koncept, der beskriver hvordan services tilpasses hvert enkelt undervisningsforløb, og hvor der i størst muligt omfang leveres konkret indhold, eksempelvis fuldtekstressourcer, når det er muligt - og ikke blot linksamlinger eller generelle henvisninger.

Den konkrete implementering af LMS-plattformen og udmøntning af visionen for Educational-IT på AU varetages af en styregruppe for Educational-IT, hvor relevante parter er repræsenteret. Den bibliotekariske ekspertise er allerede medtænkt i den videre planlægningsproces, og AUL bidrager til denne proces – eksempelvis i forhold til kravspecifikation ift. metadatering, at sikre åbne søgeadgange til diverse repositories, samt afklaring af copyrightmæssige spørgsmål.

I forhold til et kommende arbejde med at standardisere universitetets elektroniske undervisningsmateriale, og med at sikre underviserne adgang til en samlet pool af materiale/læringsobjekter, kan AUL endvidere varetage pleje af et fælles repository/database for digitale læringsobjekter. I selve arbejdet med at udvikle undervisningsmateriale og læringsobjekter kan AUL være en vigtig samarbejdspartner for undervisere, studieledelser og de universitetspædagogiske miljøer. AUL vil derudover især kunne bidrage med biblioteksfaglige kompetencer og ressourcer i forhold til at sikre metadatering af undervisningsmaterialet, så det kan anvendes på tværs af traditionelle fagskel og dermed indgå som en del af den tværfaglige strategi for universitetets hovedområder.

I samarbejde med AU Studieadministration kan AUL varetage den faglige understøttelse af eksempelvis opgavebanker og plagiatskontrol. AUL vil især være en naturlig partner for studieadministrationen i relation til support og vejledning i forbindelse med aflevering af elektroniske opgaver, mens AUL også kan have et naturligt samarbejde med enheder, som bistår de studerende med at udvikle kompetencer indenfor akademisk skrivning, hvor der også vil være behov for at samle og distribuere fælles vejledninger, programmer og retningslinjer vedrørende opgaveskrivning/aflevering.

AUL skal indgå i et konkret samarbejde med fagmiljøerne og andre interessenter på AU om udviklingen af en fælles løsning vedrørende salg af elektroniske kompendier. Målet er at der på kortere sigt kan sælges elektroniske kompendier via hjemmeside og LMS-plattform. Bibliotekerne har i forvejen implementeret betalingsløsninger, og det vil være naturligt at udnytte disse løsninger i en samlet kompendieportal.

Learning Commons - Fysiske faciliteter

AUL skal etablere en række læringsrum, Learning Commons, som stilles til rådighed for de studerende med henblik på at understøtte og fremme deres læring - og udvikle deres identitet som universitetsstuderende. Learning Commons står ikke i modsætning til andre læringsrum på AU, hvor studerende slår sig ned *ad hoc*, men indgår som en del af AU's samlede studiepladser/studiemiljø og skal koordineres med AU's tværgående bånd for uddannelser, dekaner og faglige miljøer. Learning Commons er især karakteriserede ved at tilbyde et særlig højklasseret studiemiljø, hvor studiearbejdspladser, fysiske faciliteter og informationskompetent betjening udgør en kvalitativ forskel til det uformelle læringsrum.

Learning Commons skal indeholde et bredt udvalg af fleksible møbler, små og større borde, tavletyper, smartboards, AV-faciliteter, videoredigeringsudstyr mm., og indretningen skal aktivt medvirke til at de studerende bruger fleksibiliteten i dagligdagen. Indretning og faciliteter skal endvidere sikre, at de studerende selv kan samle netop de ressourcer, som de hver for sig, eller i grupper, har brug for i arbejdet, og så Learning Commons optræder som en mulighed for såvel individuelle studiepladser som for grupper. Learning Commons skal være døgnåbne, og der skal være døgnadgang til informationsressourcer i form af referencesamlinger, semesterhylder og fagområdernes kernemateriale.

Learning Commons bemandes i forhold til de enkelte studiemiljøers behov, typisk i dag- og tidlige aftentimer, med Peer Advisors der er studerende, som er uddannet til at facilitere de studerendes arbejdsprocesser, herunder giver gode råd om gruppedynamikker, rapportskrivning, brug af faciliteter og it-support. Læringsrummene skal fremstå som brugerdrevne, dvs. uden skranker og lignende. Hensigten er grundlæggende, at de studerende opfordres til at påtage sig ansvar for deres egne læringsprocesser. Bemanningen skal afspejle studentermassens arbejdsrytme, så der vil være perioder med udvidede servicetider, mens bemanningen på andre tidspunkter skal afspejle ferieperioder med begrænsede servicetider.

AUL's biblioteksfaglige medarbejdere indgår som ressourcepersoner i Learning Commons, som de studerende kan trække på i forbindelse med vejledning i litteratursøgning, plagiarisme, citationsregler, kildekritik, referenceværktøj, specifikke kilder og avancerede funktioner i forbindelse med bibliotekernes digitale ressourcer mm. i planlagte kurser, men også i workshops og individuelle *ad hoc* samtaler med udgangspunkt i læringsrummet.

Faciliteterne i AUL's Learning Commons skal implementeres på en sådan måde, at de indgår i en sammenhæng med de fysiske faciliteter og læringsteknologier, som de studerende møder på deres respektive uddannelser. AUL's strategier for Learning Commons skal dermed kobles til universitetets overordnede strategier og hovedområdernes detaljerede praksisser indenfor uddannelse, og AUL skal afsætte ressourcer til at indgå i udviklingsarbejder omkring fysiske/indretningsmæssige og teknologiske muligheder for at understøtte de studerendes uddannelse og læring. Disse udviklingsprojekter vil typisk blive gennemført i samarbejde med en række interne interessenter typisk de universitetspædagogiske enheder, uddannelsesprodekaner, AU IT mfl.

AUL skal endvidere sikre, at faciliteterne i Learning Commons tilpasses forskellige lokale behov. Nogle hovedområder stiller eksempelvis specialepladser til rådighed for studerende, medens andre hovedområder ikke har denne mulighed, hvorfor omfanget og indretningen af Learning Commons skal afspejle denne forskel i behov og lokale faglige traditioner.

Øvrige studenterrettede faciliteter

Øvrige studenterrettede faciliteter som studieadministration, akademisk skrivning, studievejledning, karrierådgivning kan med fordel placeres i tilknytning til Learning Commons. En samlokalisering vurderes dog ikke at være en forudsætning for et godt studiemiljø.

Statsbibliotekets eksisterende, nyindrettede faciliteter indgår i planlægningen og udviklingen af AUL's Learning Commons på lige fod med universitetets egne eksisterende og kommende faciliteter. Universitetet bør således forpligte sig til et samarbejde med Statsbiblioteket om indretning af faciliteter, der både sikrer en optimal udnyttelse af Statsbibliotekets eksisterende tilbud, og bygger videre på disse tilbud i planlægningen af AUL's kommende fælles faciliteter i Universitetsparken

AUL skal herudover stille sig til rådighed for andre tiltag, eksempelvis lokale studenterdrevne aktiviteter som Medicinerhuset, eksempelvis i form af aftaler om regelmæssig tilstedeværelse af biblioteksmedarbejdere, der i lighed med mulighederne i Learning Commons kan hjælpe med litteratursøgning, vejlede mm.

Informationskompetence

AUL skal aktivt medvirke til at udvikle de studerendes informationskompetencer. Det vurderes, at netop denne opgave bliver af stadig større betydning, især fordi den stigende mængde digitale ressourcer - eksempelvis e-bøger og fuldtekstressourcer - betyder, at de studerende ikke længere vil kunne nøjes med at besøge det fysiske bibliotek, hvis de skal vurdere/udvælge/anvende hele deres fagområdes relevante litteratur.

Undersøgelser, forskning og erfaringer fra AU peger på, at øgede informationskompetencer hos studerende, medvirker til at øge det faglige udbytte og nedbringe frafald. AUL skal derfor arbejde for, at der i samarbejde med de uddannelsesansvarlige interessenter udvikles formaliserede undervisningsforløb vedr. informationskompetencer, som integreres i alle uddannelser som et element i studieordningerne. Eksempelvis introducerende forløb i søgning mv. for helt nye universitetsstuderende, videregående forløb i tilknytning til metodefag og større opgaver, og endelig specialiserede forløb i forbindelse afsluttende opgaver - og

som en del af eksempelvis specialeworkshops/seminarer, ph.d.- og adjunktuddannelser, referenceværktøjer, m.m.

AUL bør også arbejde på at tilbyde forløb for eksempelvis kommende studerende, typisk for elever i den afsluttende del af gymnasiet eller andre elever på studieforberedende uddannelsesforløb.

AUL skal derfor tilbyde følgende ydelser indenfor undervisning i informationskompetence:

- *Ad hoc* informationsvejledning (fysisk så vel som digitalt).
- "Book en bibliotekar" (målrettede faglige møder mellem studerende og informationsspecialister)
- Generelle introduktioner til brug af særlige informationskilder eller referencehåndteringsværktøjer
- Workshops, hvor informationsspecialister står til rådighed for studerende, som befinder sig i særlige opgaveskriveforløb.
- Særlige tilbud rekvireret af individuelle fagundervisere, som delelementer i undervisningsforløb.
- Skemalagt og målrettet særlige fag og aftalt med studie- og fagledere som en del af fagbeskrivelsen fra bachelor til adjunktuddannelsen.

De konkrete forløb kan være metode- eller kildefokuserede, fx akademisk informationshåndtering med fokus på akademiske arbejdsformer, herunder metodebevidsthed, korrekt kreditering af kilder og kildekritik samt videnskabelig informationssøgning herunder med fokus på anvendelse af de elektroniske informationskilders avancerede funktionalitet.

Services: Forskere og forskningsmiljøer

AUL skal udvikle og tilbyde services, der tager udgangspunkt i forskerens behov og forskningsområdernes praksis. Biblioteket og bibliotekarerne arbejder således i krydsfeltet mellem bibliotekariske specialkompetencer og indsigt i forskningsprocesserne.

AUL skal både tilbyde generiske løsninger og services til alle forskere, men også opretholde nærheden til forskningsområderne for at kunne tilbyde målrettede services, og tilpassede løsninger, hvor det er relevant – eksempelvis i form af kontaktbibliotekarer og ”fremskudte enheder”.

På den baggrund skal AUL medvirke til at skabe tværfaglige, forskerstøtteløsninger.

AUL skal tilbyde:

- Én samlet indgang til rådgivning om publicering, ophavsret og Open Access
og
- Én samlet indgang til rådgivning vedrørende arkivering, genbrug og formidling af AU's videnskapital

AUL skal indgå i formaliserede samarbejder om:

- Én samlet indgang til fondsansøgninger, økonomistyring og formidling af forskningsprojekter

Kerneydelser

Grundlæggende bør AUL tilstræbe, at de services som udvikles og tilbydes til universitetets forskere og forskningsmiljøer gør det muligt for forskerne at bruge mere tid mere effektivt på forskning. AUL skal på den måde bidrage positivt til kvaliteten af forskningen, og dermed også til AU's strategi, specifikt med henblik på at bidrage til målsætningen om, at AU er en førende forsknings- og uddannelsesinstitution med vægt på øget forskningskvalitet og synlighed.

I den kontekst kan AUL's forskerservice defineres som en række specifikke ydelser, som AUL stiller til rådighed for alle forskere på AU. Forskningsservice i biblioteksregi er imidlertid et bredt felt af ydelser, der bygger på mere end blot informationsleverance. AUL's biblioteker har en bred kompetenceprofil i forhold til en lang række opgaver, som understøtter universitetets forskere, og bibliotekarernes faglige kompetencer medfører derfor, at bibliotekarerne kan medvirke i forskningsprocessen som biblioteksfaglige konsulenter - med fokus på den enkelte forskers behov.

I rapporten ”The value of libraries for research and researchers”¹ illustreres bibliotekernes samlede aktiviteter med nedenstående model. Aktiviteterne er samlet i fire overordnede temaer, som tilsammen anskueliggør bibliotekets bidrag til forskningsprocessen fra vugge til videnudveksling:

¹ Research Information Network (RIN): The value of libraries for research and researchers (2011).



12

Ud over den service som biblioteket tilbyder forskerne i relation til den enkeltes forskningsaktiviteter, skal AUL også varetage en række mere backoffice-prægede services som eksempelvis Open Acces-publicering, rådgivning om ophavsret, bibliometriske analyser, formidling etc. Sammenfattende kan man definere AUL's ydelser i forhold til universitetets forskning som:

- Bistand i forbindelse med indkøb/fremfindning/udlån af bøger, tidsskrifter, e-ressourcer mv., herunder også overvågning mv. af faste søgninger og informationskompetenceudviklingsforløb i tilknytning til bibliotekernes ressourcer og services
- Dataopbevaring af forskningsdata (Både fsv. angår "levende" datasæt og dokumentation i form af historiske datasæt), bibliometriske analyser (både i praksis og strategisk ift. bevillinger)
- Udviklingsbistand – eksempelvis i forhold til metadataintegration (integration af datasæt med henblik på tværfaglige forskningsprojekter) og andre typer services eller fysiske faciliteter som understøtter videnudveksling og udvikling af forskningsprocesser
- Rådgivning og systemunderstøttelse i relation til udgivelser (ophavsret, PURE, ISBN mv.), publicering (eksempelvis Open Access og Open Journal Systems Server) samt videnudveksling med offentligheden og interessenter via biblioteksydelser/services

Disse fire områder udfoldes i de følgende afsnit indenfor modellens taksonomi med henblik på at give et struktureret og nuanceret billede af, hvordan AUL kan bidrage til at understøtte universitetets forskning.

Inspiration og tilgængelighed

Inspiration og tilgængelighed (Idea discovery) – vedrører de klassiske biblioteksydelser, hvor AUL stiller ressourcer og kompetencer til rådighed for forskerne i tilknytning til informationssøgning, udlån, indkøb. Herunder også drift og udvikling af en samlet søgegrænseflade, med adgang til alle relevante ressourcer, vejledninger og bibliotekssupport.

- AUL giver forskerne en samlet adgang til relevante materialer og understøtter dermed den enkelte forskers hurtige og ukomplicerede materialeindsamling
- AUL tilbyder samlende og opsummerende fladesøgninger om publicerede forskningsresultater indenfor given områder. Hvad er publiceret og hvordan rankes publicerede papers i forhold til hinanden mht. citeringer mm.
- AUL sikrer, at forskernes samspil med biblioteket bygger på
 - Gennemtænkte brugergrænseflader
 - Forretningsorienterede workflows
 - Brugerfokuseret support
- AUL giver forskerne mulighed for at navigere i komplekse informationsstrømme, uden at vital information går tabt, og uden at forskerne bruger værdifuld forskningstid på at finde, fremskaffe og overvåge relevante biblioteksressourcer
- AUL's specialiserede bibliotekarer (fagreferenter/ forskningsbibliotekarer) understøtter forskerne proaktivt ved at udvælge og formidle information om relevante trykte og elektroniske ressourcer inden for de enkelte fagområder, og afdække supplerende behov og ønsker gennem en tæt og formaliseret dialog med forskningsmiljøerne og forskerne
- AUL's specialiserede bibliotekarer vejleder og rådgiver forskere i relation til fagområdernes ressourcer – eksempelvis brug af tidsskrifts- og fuldttekstbaser og opsætning af individuel overvågning af emneområder (alerts)
- AUL bistår forskerne med at udføre og dokumentere litteratursøgning på baggrund af projektbeskrivelser, ansøgninger og lignende
- AUL udbyder kurser, der er målrettet forskellige brugergrupper, men især Ph.d.-studerende og yngre forskere. AUL tilbyder forskerskolerne at udarbejde specialkurser i eksempelvis informationssøgning, informationshåndtering, referencehåndtering, basisviden om ophavsret og udarbejdelse af publikationsstrategier, der kan integreres i forskerskolernes undervisning

Bevillinger / dokumentation

Bevillinger / dokumentation (Funding and approval) – omfatter blandt andet biblioteksydelser i forhold til dataopbevaring og dokumentation, og analyser mv. i forbindelse af rapportering/dokumentation til myndigheder og bevillingsgivere.

AUL bidrager dermed biblioteksfagligt til en række centrale processer i tilknytning til forskningen for så vidt dokumentation, analyser, oversigter mv. i tilknytning til ansøgninger og bevillinger. AUL bidrager især med at udarbejde bibliometriske opgørelser og analyser og med index-beregninger i tilknytning til:

- Ansøgninger i relation til fonde, EU, puljer, konkurrenceudsatte midler mv.
- Ansøgninger til videnskabsetisk komité
- Økonomistyring og af rapportering i tilknytning til bevillinger
- Formidlingen af forskningsprojekter

Universitetets eksisterende biblioteker bidrager generelt til forskningen på baggrund af individuelle forespørgsler fra forskere, og derfor kan de biblioteksfaglige kompetencer anvendes bedre og mere alment, hvis samarbejdet formaliseres og udbredes indenfor rammerne af AUL. Aktiviteter indenfor feltet "Funding and approval" er imidlertid også karakteriseret ved at være forankret i forskellige enheder på tværs af universitetets administrative organisering.

Da AUL imidlertid leverer en række grundlæggende ydelser på området, kunne der med fordel etableres en samlet indgang for universitetets forskere i relation til ansøgninger og bevillinger, ved at samle de enkelte administrative enheders bidrag i en fælles virtuel ramme – eksempelvis forankret sammen med AUL's øvrige forskningsrettede services. Det ville forenkle forretningsgange, effektivisere og rationalisere udarbejdelse og genanvendelse af data og analyser til brug for ansøgninger og sikre en mere ensartet service overfor alle universitetets forskere. Det ville også bidrage til at spare forskningstid, når forskerne blot skal henvende sig ét sted.

De primære samarbejdspartnere omkring sådan en fælles ydelse vil være:

- Forskningsstøtteenheden (fondsansøgninger, afrapportering)
- AUL (individuel bibliometri gennem kendskab til fagområder)
- AU Kommunikation (synliggørelse af forskningsprojekter)
- Technology Transfer Office (kontraktudarbejdelse, forskningssamarbejde med erhvervslivet)

Udvikling

Udvikling (Experimentation) – vedrører services og ydelser, som er målrettet mod at udvikle forskningsprocesserne gennem biblioteksydelser. Især med fokus på dataopbevaring og datamining, men også i relation til nye eller individuelt tilpassede services og faciliteter, eksempelvis metadataintegration af datasæt, som faciliterer tværfaglige forskningssamarbejder.

De bibliotekariske kompetencer er bygget op omkring håndtering af information og data, og fagreferenternes indsigt i forskningsfelterne betyder, at forskerne kan spare forskningstid ved at inddrage fagreferenter som informationskonsulenter i tilknytning til deres dataindsamling/informationssøgning. AUL kan rådgive forskerne i samspillet mellem flere administrative enheder, og dermed håndteres dataindsamlingen i sin helhed, således at forskeren, så vidt muligt, får en individuelt tilpasset service, der dog er baseret på standardydelser, - eksempelvis:

- Vejledning i forhold til planlægning af datastrukturer
- Leverance af data eksempelvis færdige databaser over relevant litteratur
- Bidrag til at identificere, fremskaffe, strukturere og præsentere informationen
- Samarbejde med og kontakt til informationsleverandører ift. køb af udtræk fra databaser til forskningsprojekter
- Effektivisering ved at koordinere og sikre at de samme data ikke bliver købt flere gange til forskellige projekter

Universitetets forskning bygger på, og generer, meget store datamængder i form af kvantitative og kvalitative datasæt og dataserier. Generelt skal AUL tilbyde at bistå med at eksponere disse data. Men i tilgift til denne dokumentative rolle kunne AUL bidrage yderligere til forskningen, hvis man etablerede en udvik-

lingsenhed, der eksempelvis kunne bistå forskerne med datastruktur og integration af forskellige typer datamateriale. Et konkret eksempel kunne være metadataintegration af forskellige datasæt, hvor det ville være naturligt, at biblioteksfaglige kompetencer kunne indgå i datastruktureringen, hvorved forskerne bliver i stand til at kombinere data fra forskellige forskningsfelter, som det eksempelvis sker ved universitetet i Göttingen og i projektet Australian National Data Service (ANDS). I begge tilfælde medvirker universitetsbibliotekerne i forskningsprocesserne og letter forskeres vej til at offentliggøre, lokalisere og genbruge forskningsdata, på tværs af fagområder, hvorved forskningsmiljøernes ressourcer anvendes mere målrettet og effektivt.

Rådgivning omkring håndtering af visse typer forskningsdata vil også være en oplagt rolle for AUL i partnerskab med Statsbiblioteket. AUL har i forvejen ekspertisen til at synliggøre forskning ved registrering og berigelse ved hjælp af metadata, mens Statsbiblioteket har særlig ekspertise vedrørende langtidsoptbevaring og lagring af store datamængder via sine forpligtigelser som nationalbibliotek.

Der er således et meget interessant potentiale i udviklingen af datahåndtering i biblioteksregi, og DEFF har eksempelvis bevilget midler til et projekt vedrørende forvaltning af forskningsdata, som både AUL og Statsbiblioteket deltager i.

Publicering og videnudveksling

Publicering og videnudveksling (Results dissemination) – omfatter ydelser hvor AUL bidrager til, eller driver, systemer, som har til formål at offentliggøre og udbrede forskningsresultater, samt services/aktiviteter hvor AUL spiller en rolle i forhold til universitetets vidensudvekslingsaktiviteter.

AUL skal samle services på tværs af organisatoriske grænser med henblik på at rådgive forskere omkring publicering – eksempelvis:

- Valg af tidsskrifter
- Ophavsret (modelaftaler for publicering)
- Open Acces
- Egenpublicering
- Synliggørelse og arkivering af forskningsresultater

Der findes specialister indenfor alle områder rundt om på universitetet, men der mangler en mere samlet koordinering og udbud af services og faciliteter. Det vil være hensigtsmæssigt at etablere en enhed i regi af AUL, efter forbillede Harvard University Library, hvor en tværgående enhed sikrer en tilpasset rådgivning af høj kvalitet i en one-stop-shop: Office for Scholarly Communication, Harvard University Library². På AU vil det være oplagt at etablere denne enhed i tæt samarbejde mellem AUL, Universitetsforlaget og Statsbiblioteket.

² Office for Scholarly Communication, Harvard University Library (OSC): Was formed in 2008 to spearhead campus-wide initiatives to open, share, and preserve scholarship. (<http://osc.hul.harvard.edu/>)

For så vidt angår publicering vil AUL rådgive universitetets forskere indenfor:

- Valg af publiceringskanal/publiceringsstrategi via vejledning om tidsskrifter – eksempelvis:
 - Impact factors
 - Netværksanalyser på tidsskriftsniveau
 - Tidsskrifternes BFI-niveau
 - Oplysninger om tidsskrifts synlighed (indeksering, Open access)
- Nye publikationskanaler – eksempelvis:
 - Podcast
 - Webcast
 - Blogs, Wikis, Commons
 - Sociale medier og netværk med fagligt fokus

Håndtering af ophavsret er en integreret del af processerne omkring forskningskommunikation og videnskabelig publicering, og AUL har bibliotekarer med specialistviden indenfor ophavsretsforhold, som kan yde rådgivning i forhold til forskernes forskningskommunikation. Denne type rådgivning omfatter beskyttelse af egne rettigheder og respektfuld håndtering af andres rettigheder bl.a. med henblik på at undgå problemstillinger vedrørende plagiering.

Vidensudvekslingen med andre forskere og det omgivende samfund er et centralt tema for universitetet. I den forbindelse opfordres universitetets forskere til at gøre deres forskning tilgængelig via Open Access for derigennem at øge tilgængeligheden af universitetets forskningsresultater. Open Access indebærer imidlertid også en række væsentlige problemstillinger vedr. ophavsret og i relation til samarbejdet med forlag, som betyder, at der er behov for at AUL tilbyder rådgivning og specialiseret bistand til universitetets forskere i forbindelse med Open Access-publicering.

AUL har allerede opbygget kompetencer på dette område, og det vil derfor være relativt enkelt at lave et samlet tilbud, der er mere tilgængeligt for universitetets forskere, og som kan medvirke proaktivt til en større åbenhed og udveksling af universitetets videnskapital. I et strategisk perspektiv er det endvidere et vigtigt område, fordi der i stigende omfang stilles krav om, at universitetets resultater er tilgængelige via Open Access – eksempelvis i relation til bevillinger fra forskningsrådene og EU's 7. rammeprogram.

AUL har med baggrund i licenshåndtering og informationssøgning en viden om hvor og hvordan videnskabelige tidsskrifter indekseres og synliggøres. Denne viden bruges traditionelt i forbindelse med rådgivning om publicering af tidsskrifter, men kombineret med specialkompetencer indenfor ophavsret og Open Access, bliver AUL en relevant sparringspartner for forskerne i forhold til publicering af tidsskrifter. AUL kan i samarbejde med Statsbiblioteket tilbyde publiceringsplatformen Open Journal System (OJS), der kan håndtere publicering, forskellige forretningsmodeller, samt redigeringen af onlinetidsskrifter.

PURE er omdrejningspunkt i arkiveringen og formidlingen af AU's videnskapital, f.eks. i form af publikationer, projekter, aktiviteter og presseomtaler, og der er en central forskerstøtteopgave at facilitere en effektiv og kvalitetssikret indrapportering/registrering af de nødvendige informationer. AUL har specialkompetencer til at udarbejde bibliometriske analyser på mange niveauer, og analyserne kan leveres i form af nøg-

letal fra PURE eller citationsindeks, men også i form af mere omfattende analyser – eksempelvis benchmarkrapporter. Da PURE er universitetets centrale repository vedrørende forskningsindsatsen, og dermed er en typisk biblioteksfaglige ydelse, anbefales det at systemejerskabet vedr. PURE overføres til AUL.

Da registreringerne anvendes som basis for tildeling af BFI-point, nøgletal til ledelsen, og til formidling via forskningsportal og hjemmesider, er datakvaliteten i systemet helt afgørende, og der er behov for at sikre et ledelsesmæssigt fokus på output af systemet, da det i stigende grad har betydning for universitetets muligheder for at få andel i eksterne forskningsmidler.

Ansvaret for PURE ligger i dag i AU Kommunikation, men opgaven kunne med fordel løftes i et mere integreret samarbejde med AUL. Formålet med en tættere integration af PURE i AUL er primært, at AUL på baggrund af bibliotekarernes informationssystematiske kompetencer kan medvirke til at sikre datakvaliteten i PURE, og den efterfølgende anvendelse af registreringerne i systemet, ved et intensivt fokus på både validering og berigelse af registreringer. Det vil være rationelt at implementere kvalitetssikringsprocedurer, som bygger på AUL-fagreferenternes og AUL-specialisternes samarbejde med forskerne om øvrige biblioteksrelaterede opgaver.

Services: Omverden

En lang række af de services som er beskrevet i nærværende rapport i forbindelse med uddannelse og forskning, er også services som i forskelligt omfang er rettede mod, eller kan tilrettes til, eksterne aftagere. Med henblik på at tegne et helhedsorienteret billede af AUL's omverden, i relation til forpligtelser og udviklingsmuligheder, beskriver det følgende afsnit, kortfattet, AUL's offentlighedsforpligtelse, relationen til nationale og internationale biblioteksudviklingssamarbejder samt AUL's rolle i forhold til at bidrage til vidensudveksling i tilknytning til AU's nationale centre og offentlig adgang til universitetets unikke bibliografiske samlinger.

Offentlighedsforpligtelsen

AUL er et lovbibliotek underlagt *Lov om Biblioteksvirksomhed*.³ Det fremgår af finanslovens anmærkninger⁴ vedr. bevillingen til AU.

Lovbibliotekers primære opgave er at betjene universiteter, offentlige institutioner og forskningen i Danmark. Bibliotekerne er endvidere offentligt tilgængelige, og står dermed til rådighed for alle for så vidt angår fysiske faciliteter og udlån ved fremmøde. Lovbibliotekerne yder endvidere, vederlagsfri, betjening, på biblioteket, for de brugere, der benytter bibliotekerne.

I de tilfælde hvor bibliotekerne leverer supplerende biblioteksydelser, der er knyttet til den almindelige biblioteksbetjening, eksempelvis bearbejdet informationssøgning eller abonnementer på faste søgninger til virksomheder, giver loven mulighed for at opkræve et gebyr for ydelserne.

De statslige biblioteker udlåner tillige materiale til folkebibliotekerne, og deltager i det almindelige interurbane lånesamarbejde.

Lovbibliotekerne har pligt til hvert år at indberette udtømmende forbrugs- og benyttelsesstatistikker til Danmarks Statistik, hvilket muliggør benchmarking mellem bibliotekerne.

Formidling af universitetets forskning

AUL indgår naturligt i synliggørelse og formidling af AU's forskningsresultater – primært via registrering og metadatering i Pure og ved at understøtte Open Access publicering gennem rådgivning og bistand til publiceringsprocessen.

Via DEFF-Samarbejdet (Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek) bidrager AUL i udvikling og drift af nationale og internationale fagportaler, i udviklingsprojekter og i samarbejder.

³ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=120665>

⁴ Finansloven 19.22.05 Aarhus Universitet (tekstanm. 8, 10, 107, 109, 146, 150, 153, 156, 164, 167, 171, 172 og 176) (Selvejebev.) "...Universitetet har en række forskningsbiblioteker, som er omfattet af biblioteksloven. ..."

Myndighedsbetjening og erhvervsrelationer

I flere af AU's eksterne samarbejdsaftaler indgår biblioteksydelser såsom litteratursøgning, løbende publiceringsovervågning, metadatering samt arkivering og formidling af forskningsresultater. Således understøtter AUL universitets nationale centre og videntcentre - og indgår i universitetets indtægtsdækkede virksomhed i forhold til virksomheder, offentlige myndigheder, forskerparker, væksthuse mfl.

Endelig er en del af den nye DEFF-strategi (Danmarks Elektroniske Forskningsbibliotek), at "Uddannelses-, fag og forskningsbibliotekerne skal understøtte innovation og erhvervsfremme, blandt andet ved at yde vidensservice og kompetenceudvikling til væksthuse og den lokale erhvervsservice - i samarbejde med folkebibliotekerne".

Det internationale forskningssamfund

AUL er i besiddelse af forskellige unikke samlinger, og der er behov for at fastlægge en strategi for, hvordan disse samlinger håndteres for så vidt angår omverdenens adgang til samlingerne.

Internationale reviews af forskningsbiblioteker anbefaler generelt, at universiteterne udvikler en strategi for digitalisering af unikke samlinger/materialer, så de kan stå til rådighed for det internationale forskningssamfund, og på den baggrund vil det være naturligt, at der på kortere sigt tilsvarende udarbejdes en strategi for AUL på dette område.

Geografisk lokalisering og samlinger

Informationssøgning på AU skal baseres på alle tilgængelige ressourcer. Informationssøgningen via AUL skal derfor baseres på det nye søgesystem, som ikke blot skal omfatte alle bibliotekets egne ressourcer - men også ressourcer, som ikke ejes af eller er i abonnement hos AUL. Søgningen skal være integreret på tværs af medier, geografisk placering og bestande, og give bedre søgeresultater end søgning i et katalog, der alene omfatter universitetets egne samlinger og abonnementer. De udvidede søgemuligheder vil betyde, at det ikke længere vil være hensigtsmæssigt for forskere og studerende at basere informationssøgning på en traditionel "græsning" i universitetets egne fysiske samlinger, fordi denne type informationssøgning vil være præget af tilfældighed og for snævert fokus.

Det er en klar trend, at stadig større dele af universitetets informationsbehov til forskning og uddannelse vil blive dækket af elektroniske ressourcer. Trykte bøger og tidsskrifter mv. forsvinder ikke fra bibliotekerne på kort sigt, men de vil spille en aftagende rolle for langt den største del af universitetets forskere og studerende. Denne udvikling er allerede klar på eksempelvis det sundhedsvidenskabelige område, hvor forskningen i det store hele baserer sig på elektroniske tidsskrifter og andre on-linere ressourcer. Det humanistiske område er endnu ikke blevet omfattet af en udstrakt digitalisering af faglitteraturen, men trenden er dog den samme: Et stadigt stigende antal fagbøger udgives (også) som e-bøger, og mange tidsskrifter er elektroniske.

AUL's centrale fokus bør således ikke være at opbygge og vedligeholde store samlinger, men derimod organisering og faciliteter der sætter biblioteket i stand til, hurtigt, at fremskaffe en hvilken som helst relevant ressource til brugerne. Ideelt set bestiller en bruger en ressource, hvorefter biblioteket fremskaffer ressourcen enten fra egen samling, via fjernlån eller eventuelt indkøb. Denne proces sker usynligt for brugeren, der således oplever at have hele verdens informationssamlinger til rådighed: AUL's biblioteksservice fremstår fuldt integreret i forskeres og studerendes dagligdag - og løsrevet fra geografisk lokalisering.

På den baggrund vil det ikke længere være afgørende for bibliotekets brugere at have adgang til traditionelle åbne samlinger. Den integrerede digitale søgning vil således være ressourcebesparende, fordi universitetets fysiske samlinger i vidt omfang kan overføres til lukkede magasiner, en praksis som eksempelvis allerede er indført på Statsbiblioteket. Derved spares, især, udgifter til lokaler, der generelt vil kunne anvendes til formål, som mere direkte støtter forskning og uddannelse end brugeradgang til omfattende bog- og tidsskriftsamlinger.

De nuværende biblioteker fortættes i et mindre antal hovedbetjeningssteder, indeholdende Learning Commons, som etableres i tilknytning til de campusområder, hvor der er størst tæthed af studerende i forlængelse af undervisning, vejledning mv. – derved vil hovedbetjeningsstederne typisk også være placeret i relativ nærhed af universitetets forskningsmiljøer på åbne hylder. Eventuel frigjort plads tilbagegår til øvrige universitetsformål.

Hovedbetjeningsstederne målrettes de studie- og forskningsmiljøer, som findes i tilknytning til betjeningsstedets fysiske placering. Der bliver adgang til de nærliggende fagområders kernemateriale på åbne hylder, så brugerne har umiddelbar adgang til *hyppigt anvendte/udlånte* materialer – typisk lærebøger, reference-

værker og anden kernelitteratur. Af hensyn til faglige enheder der ikke er centralt placeret på et campus-område, eller fagområder der er meget afhængige af en nær adgang til en begrænset bogsamling, kan der oprettes små fremskudte enheder med præsenssamlinger.

Baseret på ovenstående foreslås det, at AUL organiseres efter følgende 3-lags model:

AUL-Archive

Her samles alle bibliotekernes fysiske informationsressourcer, der ikke skal være tilgængelige i AUL's Learning Commons eller i specialsamlinger i et eller flere lukkede arkiver.

AUL-Archive opbevarer og fremskaffer universitetets fysiske bøger, tidsskrifter mv. og står for drift af serviceydelser i tilknytning til den fysiske samling. Det vil primært være at fremskaffe efterspurgte materialer efter bestilling, transport til nærmeste hovedbetjeningssted (eller på de fremskudte enheder), og klargøring til afhentning - men også vedligeholdelse af samlingen – herunder indkøb og kassation samt metadatering og øvrig berigelse af materialerne.

AUL-Archive driver tillige AUL's bibliotekssystem og er dermed også ansvarlig for at stille digitale ressourcer til rådighed for brugerne. Elektroniske ressourcer stilles til rådighed "on demand", hvis brugeren har de nødvendige rettigheder.

AUL-Archive indgår en aftale, SLA, med AUL-ledelsen, hvor der lægges særligt vægt på fremskaffelsestid/leveringstid ift. fysiske materialer.

Hovedbetjeningssteder, indeholdende Learning Commons

Hovedbetjeningssteder, herunder Learning Commons, placeres fysisk efter studenterstrømmene. Der skal ske en fortætning, så AU's biblioteker kan samles på et mindre antal hovedbetjeningssteder. Fortætningen af AUL i hovedbetjeningssteder skal fremme og understøtte et sammenhængende, videnskabeligt orienteret og fleksibelt bibliotek til gavn for forskere og studerende. Fortætningen giver samtidig mulighed for bedre faglige udviklingsmuligheder for AUL's bibliotekarere, fordi den enkelte bibliotekar kan indgå i tværfaglige opgaver, og medvirke til at løse opgaver, som kræver kritisk masse.

Det bærende princip for de nye hovedbetjeningssteder skal være, at brugerne er i centrum, ikke bøgerne. Hovedbetjeningsstederne betjener deres nærområde med studiepladser og forskningssupport, og de huser kontaktbibliotekarere, der betjener de geografisk nærliggende forskningsmiljøer, således at bibliotekets nærhed til forskningen bevares.

Hovedbetjeningsstederne indeholder endvidere de nærliggende fagområders kernemateriale på åbne hylde, så der er let adgang til *hyppigt brugte/udlånte* materialer, for såvel studerende som forskere. I forhold til forskerne kunne det være i form af præsenssamlinger der omfatter fagområdernes centrale værker eller vanskeligt tilgængelige værker, mens det i forhold til studerende typisk ville være i form af "semesterhylder". Særsamlinger hvor der skal være åben adgang, indrettes i tilknytning til det mest relevante hovedbetjeningssted.

Studiepladserne indrettes og betjenes som beskrevet under afsnittet vedr. studenterfaciliteter, og afpasset de geografisk nærliggende faglige miljøers traditioner for kandidatstudiepladser mm. Grundtankerne vedr. indretningen af Learning Commons er nærmere beskrevet i afsnittet vedrørende uddannelsesservices samt

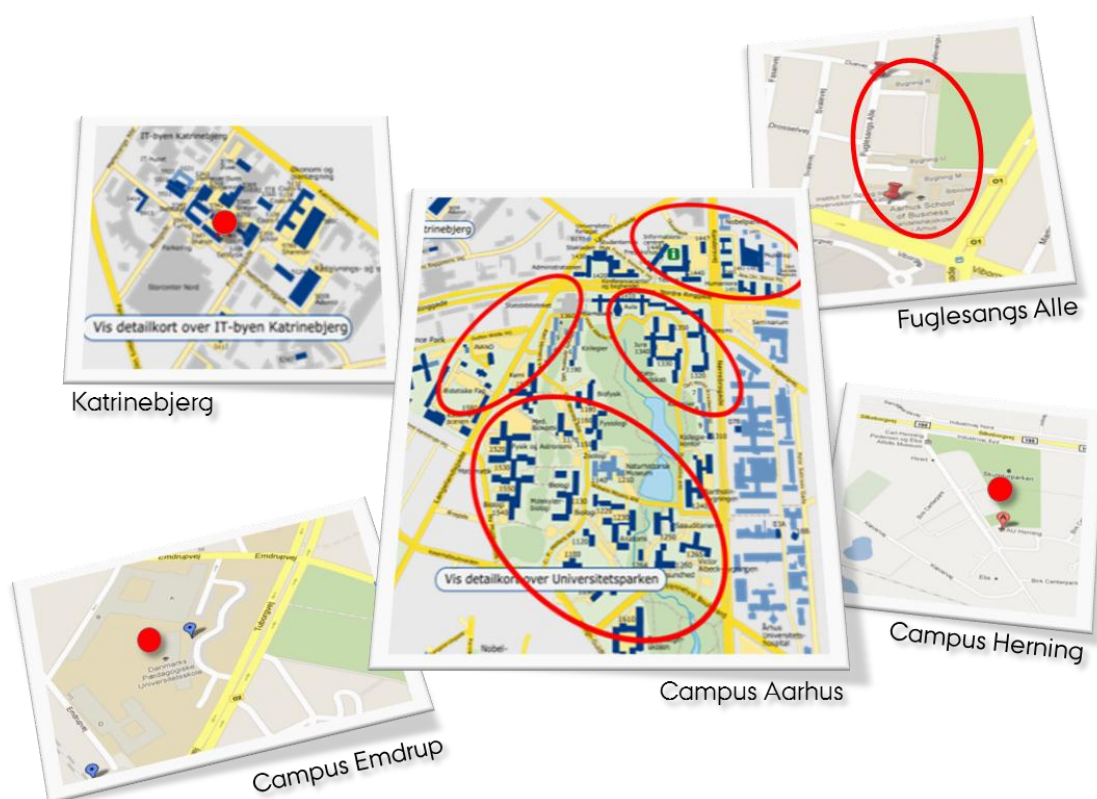
i bilag 3, men den generelle model er at stille avancerede fleksible arbejdspladser til rådighed for de studerende – både i form af muligheder for at indrette individuelle studiepladser og gruppearbejdspladser i de samme lokaler, understøttet af Peer Advisors (informationskompetente studentermedarbejdere), bibliotekarer, og moderne AV/IT og informationsressourcer. Formålet er at skabe studiepladser af høj klasse jævnt over AU, efter behov.

Ideelt oprettes Learning Commons i tilknytning til, og i samarbejde med, øvrige aktører i forhold til studenterfaciliteter som rådgivning etc, men det er ikke udvalgets opfattelse at dette er en speciel forudsætning, idet de studerende sagtens kan skelne mellem forskellige brugssituationer.

Det foreslås, at der på sigt oprettes 6 hovedbetjeningssteder:

- SB
- Universitetsparkens sydlige hjørne fx i Stenomuseet
- Parkens nordøstligste hjørne
- Nobelparken
- Fuglesangs Alle
- Emdrup

Tilknyttet Hovedbetjeningssted-syd oprettes fremskudte betjeningssteder på Katrinebjerg (det nye IT-bibliotek) og evt. hos Ingeniørerne på havnen. Tilknyttet Hovedbetjeningssted-Nordøst oprettes fremskudt betjeningssted i Herning.



Planlægningen af hovedbetjeningssteder skal afklares over de kommende år i forhold til universitetets byggeplaner og i tæt dialog med universitetets faglige miljøer, studerende og ledelse. Således vil det være oplagt at retænke det samlede nord-østlige hjørne i forhold til planerne omkring Lille-Barnow.

Fremskudte enheder

I forhold til faglige enheder der ikke ligger i umiddelbar nærhed af et af de foreslåede hovedbetjeningssteder, kan der etableres "fremskudte enheder". Det vil også være relevant i forhold til fagområder der er meget afhængige af en umiddelbar adgang til en begrænset bogsamling. Den fremskudte enhed omfatter det pågældende områdes kernemateriale som præsenssamling (en samling der ikke udlånes.), og/eller biblioteksfaglig bistand ved en bibliotekar – eksempelvis som det er kendt fra kontaktbibliotekarordninger. Den bemandede åbningstid i en fremskudt enhed i forhold til vejledning mm. aftales mellem pågældende fagmiljø/dekanen og AUL.

De fremskudte enheder skal udtrykke de faglige enheders behov og skal derfor planlægges efter dialog med dekaner og institutledere. Udvalget har under arbejdet kigget på flere mulige kandidater, herunder Foulum, Roskilde, Moesgaard, Silkeborg, Ny Munkegadekomplekset, hospitalet mfl.

Organisation og grænseflader

AUs strategi, og resultaterne af Den Faglige Udviklingsproces (DFU), peger tydeligt på behovet for at gentænke såvel organiseringen af universitetets biblioteker som samarbejdet med Statsbiblioteket, med det sigte at øge bibliotekernes mulighed for at bidrage til værdiforøgelse af universitetets produktion.

Det nye AUL vil i de kommende år ikke alene skulle levere de i dag kendte biblioteksservices, primært med afsæt i materialebestanden, men skal i højere grad have fokus på at understøtte brugernes muligheder for at fremfinde og fremskaffe informationer og ved at organisere, værdiforøge og berige de tilgængelige informationsressourcer. AUL vil også i høj grad skulle udvikle og tilpasse en række nye services målrettet den nye generation af brugere. Her tænkes bl.a. på services der skal stilles til rådighed via de nye medier, den kommende nye fælles digitale læringsplatform, mobile enheder, forskningsnetværk, studiepladser og i universitetets samspil med omverdenen.

Mål og anbefalinger

I rapporten af 9. marts 2011 fremgår det, at universitetsledelsen ønsker, at AU skal have mest muligt ud af de ressourcer, som anvendes til drift og udvikling af universitetsbibliotekerne. Da universitetsbiblioteksydelserne på AU er forankrede på henholdsvis AU og på Statsbiblioteket, er en af de væsentligste forudsætninger for at indfri denne målsætning, at universitetsbiblioteksressourcerne fra de to organisationer i højere grad koordineres og disponeres i henhold til en samlet strategi.

På baggrund af en omfattende analyse af universitetsbiblioteksområdet på AU, peger Carsten Riis-rapporten på, at denne øgede koordinering bedst ville kunne varetages i en ny organisering af AU's egne biblioteker - og hertil et tættere samarbejde med Statsbiblioteket. Det anbefales i den forbindelse, at etablere en ny biblioteksorganisation, AUL, der samler alle universitetets egne biblioteksressourcer i én organisation, og som derfor kan indgå i et forpligtende samarbejde med Statsbibliotekets universitetsrettede funktioner.

AUL-arbejdsgruppen har taget 9. marts rapportens beslutninger, og dermed også anbefalingerne i Carsten Riis-rapporten, til efterretning, og har på den baggrund diskuteret, hvordan man kunne indfri målsætningen om en mere samlet organisering på biblioteksområdet, når udgangspunktet er, at samarbejdet skal forankres i to selvstændige juridiske enheder.

Konklusionen er, at det vil være hensigtsmæssigt at reorganisere alle AU's egne biblioteksenheder i en ny organisation, således at AUL reelt fungerer som én, samlet, organisation. Det er endvidere AUL-arbejdsgruppens opfattelse, at organisering i et mindre antal fysiske lokaliteter, med lokale biblioteksledere, der får delegeret personaleansvar for de medarbejdere, som er tilknyttet den pågældende lokalitet, vil sikre den bedste forankring af personale og ledelse i forhold til universitetets faglige og studiemæssige miljøer. Endvidere er det AUL-arbejdsgruppens opfattelse, at den bedste faglige organisering af de biblioteksansatte vil være en organisering i tværgående, tematiske bånd, der trækker på medarbejdernes faglige kompetencer på tværs af lokaliteter, og hvor bibliotekslederne på samme måde tillige varetager den tværgående faglige ledelse af medarbejderne. AUL-arbejdsgruppen anbefaler dermed, at AUL organiseres som en matrixorganisation, svarende til AU's faglige organisering.

For så vidt angår samarbejdet med Statsbiblioteket er konklusionen på arbejdsgruppens arbejde, at det er en forudsætning for et tættere samarbejde mellem AUL og Statsbiblioteket, at der formuleres et forpligtende aftalegrundlag, som skal konkretisere og formalisere samarbejdet mellem AU og Statsbiblioteket. Aftalegrundlaget skal tilsikre, at der etableres klare aftaler om referenceforhold, opgave- og ansvarsdeling og økonomi, ligesom der skal vedtages rammer for den fremtidige faglige-, organisations- og serviceudvikling. Etableres et sådan grundlag, anbefaler AUL-arbejdsgruppen, at samarbejdet mellem AUL og Statsbiblioteket organiseres i et gensidigt forpligtende og ligeværdigt samarbejde, ideelt set et partnerskab, mellem to organisationer, hvor formålet er, at samarbejdet fra både et bruger-, ressource- og ledelsesperspektiv opleves som én organisation.

Det vurderes videre at denne organisering, vil være det bedste grundlag for at udvikle et sammenhængende universitetsbibliotekstilbud rettet mod forskning, uddannelse og universitetets videnudveksling med samfundet.

Samarbejdsgrundlaget

SB bidrager med universitetsbiblioteksopgaver til AU på baggrund af en bevilling fra Kulturministeriet, hvilket for indeværende betyder, at Statsbiblioteket uden formaliseret aftale med AU driver og udvikler universitetsbibliotek overfor universitetsbrugerne – såvel forskere som studerende. Dels ved at anskaffe og tilgængeliggøre informationsmateriale. Dels i form af serviceydelser direkte målrettet til studerende - eksempelvis drift og udvikling af studiefaciliteter, primært i Statsbibliotekets egne lokaler, og ved at løse opgaver i tilknytning til forskningsregistrering og forskerstøtte. Disse ydelser tilbydes parallelt med AU's egne biblioteker.

I tillæg hertil har Statsbiblioteket et formaliseret samarbejde med AU. De væsentligste formaliserede dele er den nuværende biblioteksdrift på Health, drift af det fælles bibliotekssystem, den fælles søgeside samt ansvar for visse administrative opgaver som indkøb og katalogisering for en del af biblioteksenhederne på AU.

Efter universitetsfusionen i 2007 er samarbejdet mellem AU's biblioteker og Statsbiblioteket varetaget i et AU Biblioteksudvalg. Udvalget har, jf. udvalgets kommissorium, været koordinerende, og formålet har været at optimere samarbejdet mellem AU's biblioteker og Statsbiblioteket. Den løbende drift af de formaliserede opgaver har været baseret på delaftaler; Enkelte på egentlige Service Level Agreements (SLA'er).

Det er erfaringerne fra dette eksisterende samarbejde mellem AU og Statsbiblioteket, som er grundlaget for at vurdere fordele og ulemper ved et fremtidigt samarbejde, hvor organiseringen i princippet bygger på en fortsættelse af den nuværende praksis – blot optimeret i forhold til allerede kendte problemstillinger og udfordringer. Eksempelvis efterlyses der fra AU-siden i samarbejdet en klarere ledelsesmæssig forankring, prioriteringer og en strategi på Statsbiblioteket for de opgaver, som Statsbiblioteket løser i tilknytning til AU. I forhold til AU efterlyser Statsbiblioteket tilsvarende et forum for mere entydig dialog, samt beslutningskraft på AU i forhold til strategi, behov og prioriteringer på universitetsbiblioteksområdet.

Organisationsmodeller

Når udgangspunktet for samarbejdet mellem AUL og Statsbiblioteket er, at der er tale om to uafhængige organisationer med samme formål, er der grundlæggende to, særligt relevante, organiseringsformer, som

kunne være organisatorisk grundlag for at nå målsætningen om et helhedsorienteret perspektiv på biblioteksområdet:

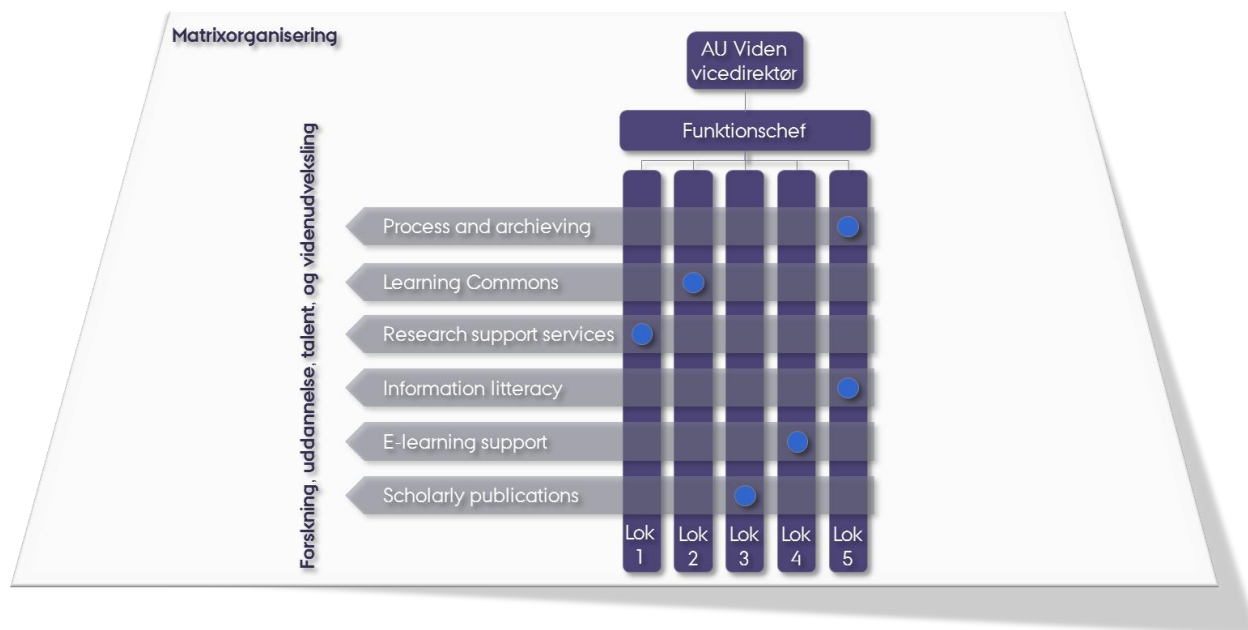
- En dobbeltorganisering med to aktører hvor samarbejdet reguleres gennem SLA'er og kontrakter
- En partnerskabsmodel hvor samarbejdet varetages på grundlag af et gensidigt forpligtende og formaliseret ledelsesgrundlag

AUL-arbejdsgruppen har diskuteret begge modeller, og der redegøres i det følgende for de forskellige grundlæggende udfordringer og fordele ved hver af de to modeller, samt en alternativ partnerskabsmodel.

Da begge modeller bygger på en matrixorganisering af AU's biblioteker redegøres der indledningsvis for dette fælles grundlag for organiseringsforslagene.

Matrixorganisering

AUL anbefales organiseret som en matrixorganisation, hvor den daglige personaleledelse sker gennem biblioteksledere, der er ansvarlige for en eller flere lokationer (hovedbetjeningssted). Det anbefales videre, at AUL's services organiseres og udvikles i en række tværgående servicebånd, der trækker på personaleresourcerne fra den samlede AUL-organisation. For at sikre koordination mellem lokale behov, og sammenhængskraft på tværs, ledes hvert tværgående servicebånd af en biblioteksleder, der således varetager både personaleledelse, i forhold til en eller flere lokationer, og den faglige ledelse af et, eller flere, tværgående servicebånd. Den konkrete udmøntning skal fastlægges i forbindelse med implementeringsprocessen.



De lodrette elementer i modellen illustrerer hovedbetjeningsstederne, som har tilknyttet en fast gruppe biblioteksansatte. Blå cirkler repræsenterer biblioteksledere.

Bibliotekslederne har ansvar for at etablere tætte samarbejdsrelationer til de lokale ledelser, de faglige miljøer, de administrative centre og de forskningsmiljøer der i øvrigt er knyttet til betjeningsstedets geografiske placering.

Som faglige ledere af tværgående servicebånd trækker bibliotekslederne på medarbejdere på tværs af betjeningsstederne.

Tværgående services / indsatsområder

De tværgående servicebånd etableres med henblik på at sikre koordination og sammenhængskraft mellem lokale behov og centrale målsætninger for hele AUL – i den forstand kan de tværgående services opfattes som AUL's strategiske fokus- og indsatsområder.

Udvalget anbefaler, at AUL's services grupperes i seks faglige bånd:

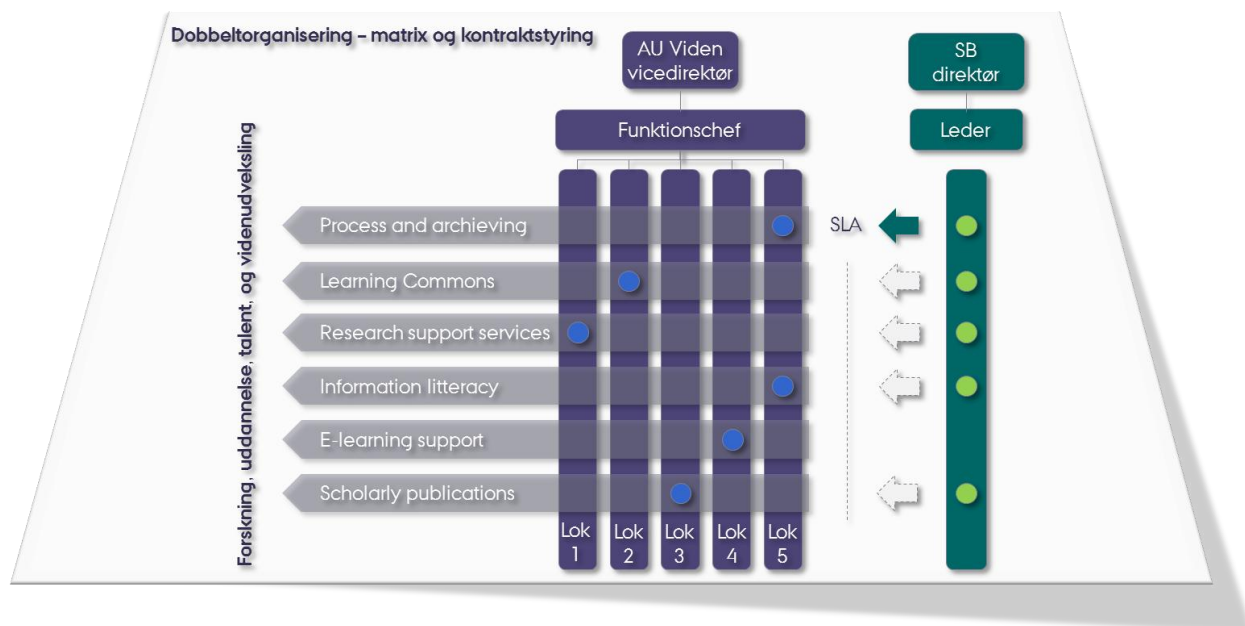
1. **Process and Archiving:** Udvikling og drift af fælles webside og søgesystem. Udvikling og drift af bibliotekssystem. Varetage lånesamarbejde vedr. fjernlån, drift af AUL-kørselsordning. Ansvar for magasinering, fremskaffelse og e-ressource management. Drift af publiceringsværktøjet OJS. Materialeindkøb og efterbehandling. Gebyrhåndtering og fakturering.
2. **Learning Commons:** Fastlægge politikker for indretning, bemanning, udvikling af services og faciliteter, fastlægge retningslinjer for varetagelse af lokale særsamlinger.
3. **Research support:** Koordinere kontaktpersonordning til faglige miljøer. Drift og udvikling af services til ph.d.-skoler, centre, forskergrupper, forskningsnetværk mv. Tilbyde publiceringsvejledning og rådgivning vedr. publiceringsstrategier. Tilbyde rådgivning om rettighedshåndtering. Udarbejde citationsanalyser og bibliometriske opgørelser. Bidrag til benchmarking, analyser og akkreditering
4. **Information literacy:** Udvikling/tilrettelæggelse og afholdelse af uddannelsesforløb i informationskompetence tilpasset konkrete uddannelser.
5. **E-learning support:** Udarbejde digitale undervisningsmaterialer/kompendier i samarbejde med uddannelser og e-læringsenheder. Udvikling og håndtering af læringsobjekter. Varetage metadatering af læringsobjekter og etablering af fælles, kvalitetssikret "repository" for læringsobjekter/undervisningsmateriale.
6. **Scholarly publications:** Drift af forskningsregistreringssystemet PURE. Rådgivning, vejledning, validering i forhold til brug, registrering og data i PURE. Rådgivning om ophavsret ifm. forskningspublicering og "Open Access". Metadatering af forskernes og studerendes publiceringer (kandidatafhandlinger).

Bemanningen af servicebåndene sker på tværs af AUL's lokationer, så man sikrer den stærkest mulige kombination af kompetencer i forhold til opgaverne. De forskellige servicebånd, vil have forskelligt omfang for så vidt angår de tildelte ressourcer og antallet af medarbejdere.

Med dette fælles afsæt for de to organiseringsforslag diskuteres organiseringsmodellerne Dobbeltorganisering og Partnerskabsmodellen i de følgende afsnit.

1. Dobbeltorganisering – matrix og kontraktstyring

AUL-arbejdsgruppen har diskuteret en organiseringsmodel, hvor man i forhold til det eksisterende samarbejde, alene foretager en reorganisering af AU's biblioteker til én samlet organisation, mens Statsbiblioteket fortsat indgår i samarbejdet som en ekstern leverandør/samarbejdspartner. Denne model kan illustreres således:



Som det fremgår af illustrationen, organiseres AU-delen af AUL-samarbejdet i denne model, i henhold til ovenstående anbefalinger, som en matrixorganisation, mens Statsbiblioteket optræder som ekstern leverandør.

Organisatorisk forankring og ledelse

AUL er, på baggrund af beslutningerne i 9. marts-rapporten, organisatorisk forankret i det administrative område AU Viden, og AUL ledes af en funktionschef, der refererer til vicedirektøren for AU Viden. Med henblik på en entydig ledelsesstruktur for AUL, vil det være hensigtsmæssigt, at vicedirektøren for AU Viden delegerer det faglige og ledelsesmæssige ansvar for drift og udvikling af AUL til funktionschefen for AUL.

Organiseringen indebærer endvidere, at AU ansatte medarbejdere i AUL refererer til funktionschefen. AU-funktionschefen kan videredelegere dele af sin bemyndigelse til biblioteksledere i organisationen i henhold til særskilt delegationsskrivelse. De blå prikker i figuren herover illustrerer de lokale biblioteksledere, som varetager personaleledelsen af de medarbejdere, som er tilknyttet hver af de, eksempelvis, fem lokationer. Endvidere illustrerer modellens tværgående elementer, eksempelvis Learning Commons, at hver biblioteksleder kan varetage den faglige ledelse af en eller flere tværgående opgaver.

De tværgående bånd illustrerer også, at medarbejderne på de forskellige lokationer indgår i de tværgående opgaver. På den måde bliver AUL i stand til at trække på alle medarbejders kompetencer på tværs af lokationer.

Tilsvarende anbefales det, at direktøren for Statsbiblioteket sikrer et ledelsesmæssigt mandat til en SB-leder med ansvar for Statsbibliotekets universitetsbiblioteksydelser, så denne kan tegne det fulde Statsbibliotek og dermed agere som en kompetent repræsentant for Statsbibliotek i relation til kontakten mellem AUL og Statsbiblioteket.

Som det fremgår af modellen aftales ydelser i denne model mellem parterne i SLA'er eller egentlige kontrakter. Denne praksis er velkendt, og delvist implementeret i det eksisterende samarbejde. Egentlige leve-

rancer til AUL, aftales i form af bindende SLA (kontrakter) for at sikre, at der er klarhed over omfang, kvalitet og pris i forhold til de ydelser Statsbiblioteket leverer som universitetsbibliotek. Men ud over de konkrete, aftalte, leverancer til AUL, tilbyder Statsbiblioteket, som "full service universitetsbibliotek", en række services og faciliteter målrettet universitetets brugere. Disse parallelle services må derfor søges koordineret mellem parterne – eksempelvis i form af beskrivende SLA'er – for at sikre en effektiv ressourceudnyttelse på tværs af de to organisationer. Dette vil især være afgørende for, at der kan ske en koordinering mellem AUL's egne ydelser og Statsbibliotekets ydelser i denne delte organisationsmodel, hvor der altså er tale om både en bestiller-udfører-relation mellem AUL og Statsbiblioteket - og en parallel organisering mellem de to parter i universitetsbibliotekssamarbejdet.

Arbejdsgruppen finder imidlertid, at denne organiseringsmodel rejser en række problemer. Et problem er, at en organisering af AUL i en samlet organisation, med matrixorganisering af tværgående, faglige opgaver, vil stå i organisatorisk modsætning til den SLA-kontraktregulerede grænseflade, som vil være nødvendig for at regulere forholdet til en ekstern samarbejdspartner, Statsbiblioteket, med henblik på at opnå tilstrækkelig koordinering af parternes prioriteringer. Det vil endvidere være et grundlæggende problem, at der vil være tale om en organisering i forhold til Statsbiblioteket, hvor AUL som "opdragsgiver" aftaler services med Statsbiblioteket, også selvom væsentlige dele af Statsbibliotekets universitetsbiblioteksydelser finansieres via midler, som ikke vedrører universitets egen bevilling.

Et andet væsentligt problem ved denne organisering er, at modellen reelt ikke lever op til intentionerne i 9. martsrapportens beslutninger, fordi den ikke *samler* alle ressourcerne omkring universitetsbiblioteksopgaven. Der vil *de facto* være tale om fortsættelse af *status quo* med to parallelle enheder med samme formål.

AUL-arbejdsgruppens konklusion har på den baggrund været, at en dobbeltorganisering, baseret på en dynamisk AU-intern matrixorganisering overfor en ekstern leverandør, hvor Statsbiblioteket ikke inddrages i et tættere, gensidigt forpligtende og ligeværdigt, samarbejde om universitetsbiblioteksopgaven, ikke effektivt vil kunne løse en række af de grundlæggende problemstillinger ved at varetage en så kompleks og forretningskritisk opgave som universitetsbiblioteksdrift tilfredsstillende og omkostningseffektivt.

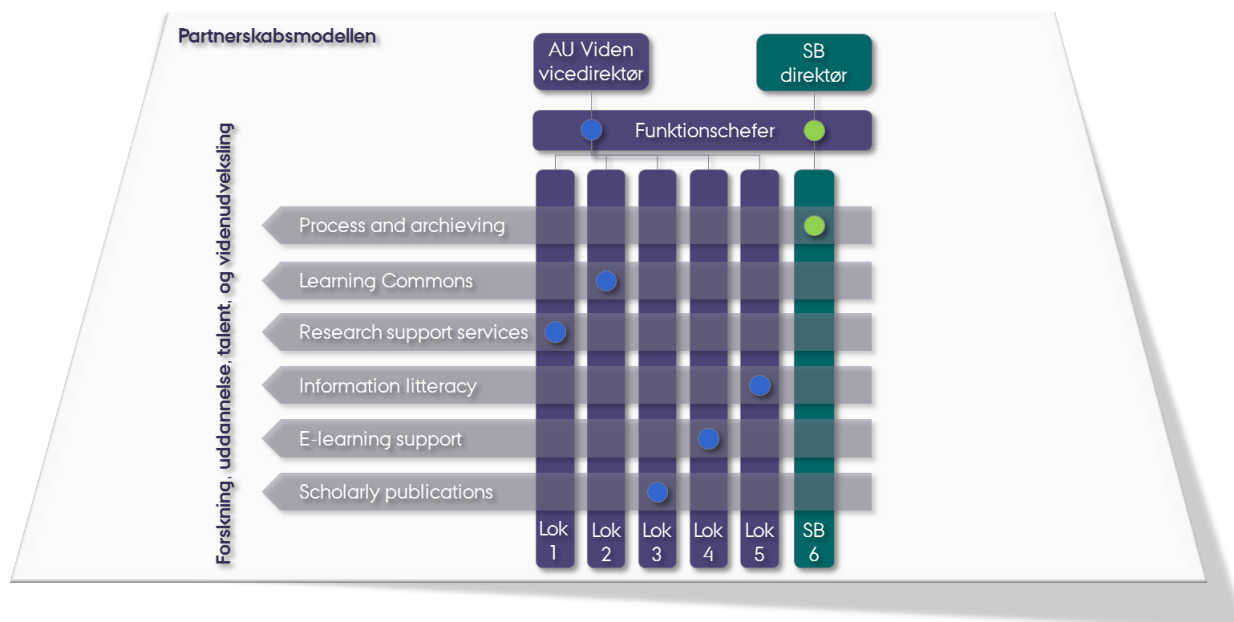
AUL-arbejdsgruppen har inviteret Statsbiblioteket til at give et bud på det fremtidige samarbejde, i hvad der kunne være et fælles AUL. Efter inspiration af denne dialog, og på baggrund af de gensidige erfaringer fra det eksisterende samarbejde mellem AU og Statsbiblioteket, har AUL-arbejdsgruppen udarbejdet et følgende forslag til den fremtidige organisering af biblioteksressourcerne på AU: En såkaldt Partnerskabsmodel.

2. Partnerskabsmodellen: To enheder, én organisation

Partnerskabsmodellen er grundlæggende en vision om at skabe et optimalt samarbejde mellem to organisationer, og i den kontekst er forslaget en anderledes visionær model, der mere fleksibelt trækker på alle de relevante medarbejders faglige kompetencer på tværs af de to organisationer. Modellen udspringer af den erkendelse, at samarbejdet om universitetsbiblioteksservices på AU i dag varetages af to parallelle biblioteksorganisationer, med stort set identisk formål og ydelseskataloger, og med et stærkt gensidigt ønske om fælles udvikling i service og strategier, under mottoet: "Vilje og tillid".

Det er arbejdsgruppens vurdering, at det mest fremsynede grundlag for en ny organisering vil være en organisationsmodel, hvor AUL og Statsbiblioteket sammen forpligter sig på en fælles varetagelse af universi-

tetsbiblioteksopgaven på AU – og hvor grundlaget for samarbejdet fastlægges i et gensidigt forpligtende **ledelsesgrundlag**.



Partnerskabsmodellen er illustreret i figuren herover, og arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende modellen er beskrevet i det følgende, hvor modellen er udfoldet i en beskrivelse af organisatorisk forankring, ledelse, ledelsesfora, medarbejderinddragelse, mv.

Organisatorisk forankring og ledelsesmæssig delegation

AUL er organisatorisk forankret i universitetets administration, baserer sig på samspillet med de øvrige serviceområder, og indgår i en lang række snitflader til eksempelvis AU IT, AU Studieadministration m.fl. AUL ledes af en funktionschef, der refererer til vicedirektøren for AU Viden. Med henblik på en entydig ledelsesstruktur for AUL, foreslås det, at vicedirektøren for AU Viden delegerer det faglige og ledelsesmæssige ansvar for drift og udvikling af AUL til funktionschefen.

AU ansatte medarbejdere i AUL refererer til AU-funktionschefen. AU-Funktionschefen kan videredelegere dele af sin bemyndigelse til biblioteksledere i organisationen i henhold til særskilt delegationsskrivelse.

Statsbiblioteket er ikke segmenteret i forhold til sine opgaver, men er organiseret i forhold til sine ydelser, så Statsbiblioteket opnår bedst udnyttelse af sine ressourcer i forhold til alle sine forpligtelser. Det anbefales derfor, at direktøren for Statsbiblioteket tilsvarende sikrer et ledelsesmæssigt mandat til en Statsbibliotek-funktionschef med ansvar for Statsbibliotekets biblioteksydelser, så denne kan tegne det fulde Statsbibliotek. Funktionschefen for AUL og funktionschefen for Statsbiblioteket danner tilsammen et *kollegialt ledelsesforum*.

Indenfor sine delegationsbeføjelser og ledelsesmandat udarbejder det kollegiale ledelsesforum besluttelsesgrundlag og træffer alle ledelsesmæssige afgørelser vedr. overordnede disponeringer i forhold til universitetsbiblioteksopgaven - herunder:

- Faglige og organisatoriske dispositioner der vedrører samarbejdet, personalepleje- og udvikling
- Ansvar for udarbejdelse af AUL strategi, handlingsplaner og opfølgning
- Brugerinddragelse og – evaluering
- Budget, -styring og – opfølgning
- Udarbejdelse af aftalegrundlag, SLA
- Aftaler vedr. biblioteks- og systemmæssige investeringer og øvrigt udviklingsarbejde
- Universitetsbibliotekets deltagelse i nationale (f.eks. DEFF) og internationale biblioteksfora- og samarbejder (f.eks. EU, Liber, IFLA) m.m.

Det påhviler de to funktionschefer at opnå konsensus i alle væsentlige beslutninger, der søges iværksat.

Ledelsesfora

AUL-ledelsesforum: Mødeforum for de 2 funktionschefer fra henholdsvis AU og Statsbiblioteket.

AUL-daglig ledelse: Mødeforum for bibliotekslederne og de 2 funktionschefer under ledelse af AUL-funktionschefen. Dette mødeforum træffer beslutninger om udmøntning af strategien ift. udvikling og drift, herunder fælles materialevalg- og kassationspolitik, fælles webudvikling, søgegrænsefladedesign m.m.

De lokale betjeningssteder og servicebåndene danner mødefora i forhold til behov.

Medarbejderinddragelse

Da den personalemæssige ledelse påhviler den ansættende myndighed, mens opgaverne fagligt løses i et tæt samarbejde på tværs af to organisationer, er der behov for at sikre en løbende dialog om arbejdsforhold og -miljø - svarende til samarbejdsaftalen og arbejdsmiljølovens bestemmelser vedr. samarbejde mellem flere statslige organisation om fælles opgaveløsning. De nærmere vilkår og rammer for den fælles samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation skal afklares gennem en juridisk undersøgelse af mulighederne.

Øvrige forhold

Alle overordnede opgaver, krav og forpligtelser beskrives og fastlægges i aftaler, udarbejdet af AUL-ledelsen, og aftalt mellem vicedirektøren for AU Viden og direktøren for Statsbiblioteket. I de tilfælde hvor det er nødvendigt af hensyn til aftalernes omfang eller retsvirkning, skal aftalerne endvidere godkendes af universitetsledelsen og Statsbibliotekets ledelse.

Aftalegrundlaget mellem AU og Statsbiblioteket vedrørende AUL skal indeholde en beskrivelse af, hvordan eventuelle tvister afgøres. Det foreslås, at der bliver tale om en struktur, hvor tvister så vidt muligt afgøres i det kollegiale ledelsesforum mellem funktionschefen for AUL og Statsbibliotekets ledelsesrepræsentant i AUL-ledelsen. Såfremt der ikke kan findes en afklaring i dette forum, inddrages vicedirektøren for AU Viden og direktøren for Statsbiblioteket, hvorefter tvisten søges afgjort i dette udvidede ledelsesforum.

Samarbejde med hovedområderne og AU's tværgående bånd

Som besluttet i 9. marts-rapporten kan hvert hovedbetjeningssted servicere flere fag- og studiemiljøer, idet det grundlæggende princip for hovedbetjeningsstedernes indretning er de geografisk nærliggende forsknings- og undervisningsenheder. Tilsvarende er bibliotekets digitale services også tværgående for AU's faglige struktur.

Eftersom hovedområderne/institutterne ikke afspejles i AUL's organisationsstruktur, udpeges der pr. hovedområde en kontaktperson blandt bibliotekslederne, typisk lederen af det betjeningssted, der varetager hovedparten af betjeningen af det pågældende hovedområde.

Kontaktpersonerne er dekanernes-/institutledernes dialogpartnere i forhold til AUL - og varetager endvidere kontakt til studie- og forskningsledere. Kontaktpersonen sikrer dermed, at der er fokus på hovedområdets særlige behov, og at AUL kan agere proaktivt.

Aftaler om særydelser, fremskudt betjening, specialsamlinger mm. aftales mellem dekanerne og funktionschefen for AUL.

Kontakten til AU's tværgående bånd sker via AUL's funktionschef i samarbejde med den biblioteksleder der har ansvaret for det pågældende relevante servicebånd.

Medarbejderudvikling

AUL bidrager til en lang række funktioner på universitetet, og en samlet biblioteksorganisation skal sikre, at AUL bedre kan varetage de opgaver, som skal løses i de lokale tværfaglige miljøer omkring eksempelvis forskningsprogrammer, ledelsesinformation, bibliometri, videnudveksling, patentansøgninger, "clearing house", og som indholdsleverandører til e-læring mv.

Indenfor rammerne af AUL vil der derfor være flere forskellige roller for medarbejdere. En del vil arbejde direkte i biblioteker, som vi kender dem i dag, og hvor de er brugersupportere og arbejder med generel informationskompetence. En anden gruppe vil være forankrede der, hvor de biblioteksfaglige kompetencer kan integreres i det organisatoriske miljø omkring de konkrete opgaver, og hvor der opstår en direkte merværdi ved at tilføje bibliotekskompetencer.

En lang række af universitetets mest centrale opgaver kræver i stigende grad meget specialiserede kompetencer. Derfor skal der med etableringen af AUL etableres nye karriereveje for universitetets biblioteksmedarbejdere. Der skal være mulighed for enten at arbejde på det traditionelle bibliotek eller i fagmiljøer omkring uddannelser og forskning – med hver sine udviklingsspor.

AUL vil derfor dels have medarbejdere, der har deres dybe faglighed i arbejdet med generiske og tværgående funktioner, som er forankrede i enten "back office-funktioner" eller betjeningssteder. Dels vil der være andre medarbejdere, som har deres dybe faglighed forankret i opgaver, der er højt specialiserede og nært tilknyttet specifikke forskningsprocesser.

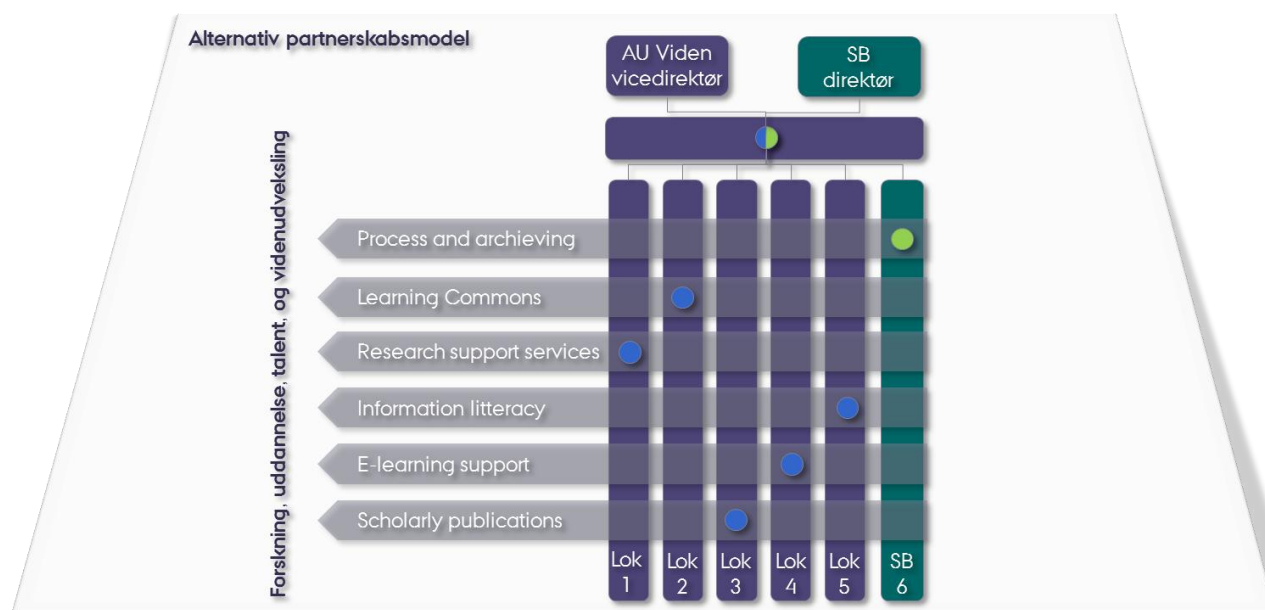
Det er AUL-arbejdsgruppens klare anbefaling, at AUL og samarbejdet med Statsbiblioteket implementeres i henhold til ovenstående model. Det er gruppens vurdering, at det vil give det bedste grundlag for at udvikle et moderne, brugerorienteret og effektivt universitetsbibliotek, som både lever op til intentionerne i 9. martsrapporten, tager hensyn til Statsbibliotekets anbefalinger og bygger på de samlede erfaringer på AU og Statsbiblioteket.

3. Alternativ partnerskabsmodel

I et nationalt perspektiv er samarbejdet mellem Københavns Universitet (KU) og Det Kongelige Bibliotek (KB) et eksempel på en organisering, som på visse punkter ligner den anbefalede organisering af AUL og samarbejdet med Statsbiblioteket. KUBIS-samarbejdet har også været diskuteret i arbejdsgruppen med

henblik på at vurdere, om det ville være hensigtsmæssigt at implementere en tilsvarende organisationsmodel på AU.

Såvel KU- som KB-delen arbejder med væsentlig anderledes organisations og økonomimodeller end henholdsvis AUL og Statsbiblioteket, hvorfor KUBIS modellen som helhed ikke synes relevant for AU. Men som et alternativ til den anbefalede partnerskabsmodel kunne man, med inspiration fra KUBIS, pege på en organisering, hvor det kollegiale ledelsesforum, erstattes med én person, der så ville være ansat i begge organisationer og med reference til både vicedirektøren for AU Viden og direktøren for Statsbiblioteket:



I modsætning til KUBIS-modellen, hvor universitetsbiblioteket fagligt ledes af en Universitetsbibliotekar, der er ansat 75% ved KB (med titel af Vicedirektør) og 25% ved KU (med titel af Universitetsbibliotekar) og bistået af en souschef ansat 75% ved KU og 25% ved KB, illustrerer ovenstående model ændringen af ledelsesfunktionen i forhold til AUL-partnerskabsmodellen, så AUL ledes af én person, der så ville være ansat eksempelvis 50/50 på AU/Statsbiblioteket.

I andre sammenhænge har evalueringer og undersøgelser understreget, at det er afgørende for et tværororganisatorisk samarbejde, at organiseringen fastholder klare referenceforhold i hele organisationen. Organisationsmodellen må ikke indebære, at der kan opstå tvivl om medarbejderes organisatoriske tilknytning og personaleledelsesforhold - eller om ledernes referenceforhold i forhold til prioriteringer på tværs af parternes organisatoriske snitflader.

Med dette udgangspunkt har AUL-arbejdsgruppen diskuteret, om det i givet fald ville være muligt og/eller hensigtsmæssigt at implementere en organisationsmodel på for samarbejdet mellem AUL og Statsbiblioteket, som på den ene side tager afsæt i modellen med en delt ansættelse af AUL-lederen, og på den anden

side tager højde for at fastholde de elementer af AUL-partnerskabsmodellen, som AUL-arbejdsgruppen anser for at være absolut nødvendige for at opnå de ønskede resultater af et tættere samarbejde om universitetsbiblioteksopgaven - internt på AU og med Statsbiblioteket.

En delt ledelse ville indebære, at AUL-lederen skal have en formel plads i ledelsen af Statsbiblioteket. Det vil være forudsætningen for at sikre tilstrækkelig indflydelse på Statsbibliotekets interne prioriteringer. Men det vil samtidig betyde, at der i praksis ikke vil være mulighed for at undgå interessekonflikter mellem prioriteringer, aftalt mellem vicedirektøren for AU Viden og AUL-lederen, og Statsbibliotekets interne prioriteringer. Årsagen er, at Statsbiblioteket har en grundlæggende anden organisering end AUL, som skal sikre, at også Statsbiblioteket, internt, kan trække effektivt på den samlede pulje af medarbejdernes kompetencer med henblik på Statsbibliotekets samlede opgaveportefølje. AUL-lederen vil derfor have det faglige ansvar for AUL-opgaven, og det personalemæssige ansvar for AU-ansatte biblioteksmedarbejdere – men ikke for SB-medarbejderne der indgår i samarbejdet.

Arbejdsgruppens konklusion er derfor, at man er skeptisk i forhold til en organiseringsmodel med én AUL-leder. Dels fordi de to parter i samarbejdet er organiseret forskelligt, og det derfor vil være vanskeligt at opnå klare referenceforhold for alle medarbejdere i samarbejdet. Dels fordi Statsbiblioteket har andre, betydelige, opgaver end universitetsbiblioteksfunktionen, hvorfor en fusion, som ville løse problematikken vedrørende reference- og personaleledelsesforhold, derfor ikke fremstår som et aktuelt alternativ til samarbejde. Denne konklusion er også implicit i 9. martsrapporten, som, på baggrund af anbefalingerne i Carsten Riis-rapporten, ikke anbefaler en fusion mellem AU og Statsbiblioteket.

Det er derfor AUL-arbejdsgruppens klare opfattelse, at det er mest formålstjenligt for indeværende, er den foreslåede Partnerskabsmodel med en fælles ledelse på to personer. Denne ledelsesorganisering skaber klare liner, et åbent forum for drøftelse af samarbejde og interesser, og basis for at opnå synergi gennem reelle fælles faglige prioriteringer, indkøb og ressourcedeling.

Implementering og økonomi

Implementering

Implementeringen af AUL bør ske i faser med henblik på at sikre stabil drift, og på at den nye organisation kan udvikle sine services og opbygge nye betjeningssteder.

På den baggrund og i henhold til retningslinjerne i 9. martsrapporten, opstilles en række forslag til implementeringsprocessen bestående af følgende elementer:

- **Aktiviteter** – der understøtter udviklingen af faglige kompetencer i takt med at AUL-medarbejderne overgår til nye funktioner/roller/enheder indenfor AUL.
- **Processer** – der medvirker til at udvikle en ny organisationskultur for AUL på tværs af gamle enheder og forskellige fagligheder
- **Fora** – der sikrer medarbejderne indflydelse på implementeringsprocessen
- **Faser** – der tager hensyn til medarbejdernes muligheder for at varetage/overdrage/overtage opgaver og nye funktioner

Målet for de følgende anbefalinger er, at ledelse og medarbejdere sammen når frem til en implementeringsproces, som sikrer gode faglige, menneskelige og organisatoriske vilkår i forbindelse med etableringen af AUL, under et fortsat stort fokus på AU's behov og på det kommende AUL's brugere, typisk forskere og studerende, således at de også inddrages i implementeringsprocessen.

Fusion handler om mennesker, og det er deres forestillinger om, og deltagelse i, fusionen, der er grundlaget for at skabe en vellykket integrationsproces. En fusion af de 22 meget forskelligartede biblioteker er en kompleks proces, som kræver et særlig ledelsesfokus, så der hurtigst mulig kan en fælles kultur, fælles værdier og koordinerede ansvarsområder.

Med henblik på at skabe dette nødvendigt ledelsesgrundlag for implementeringsprocessen, anbefales det, at processen gennemføres i to spor:

- **Et ledelses- og organiseringsspor:** Som skal sikre, at der hurtigst muligt etableres en ny ledelse af AUL og at medarbejderne organiseres i nye enheder, med fælles kultur og værdier.
- **Et fysik- og servicespor:** Som sikrer, at den fysiske organisering sker i planlagte faser og at services orkestreres i takt med AU's behov og muligheder.

En ny ledelse skal hurtigst mulig på plads, så der kan sikres et vedvarende stærk bindeled mellem forretningsbehov og AUL, sikre fremdrift i skabelsen af AUL og implementere den nye organisation. Et sådant organisationsarbejde skal bygge på medarbejdernes begejstring og aktive medvirken, hvorfor det i forhold til medarbejderne er vigtigt, at:

- at fusionsprocessen er baseret på dialog, åbenhed og tillid – så der kan ske en relevant forventningsafstemning
- det er tydeligt, hvem medarbejderne referer til og hvor beslutningerne træffes

- det er tydeligt, hvad medarbejderne har reel indflydelse på – ikke mindst i relation til egen faglighed, arbejdsopgaver og eventuelle flytninger
- det er tydeligt, hvor og hvornår i processen man har reel indflydelse
- der er tydelige planer for overdragelse og overtagelse af opgaver
- der er en tydelig plan for, hvilke opgaver den enkelte medarbejder og det enkelte betjeningssted skal varetage

Det anbefales, at en ny AUL-ledelse implementeres ufortrødent.

AUL's fysik og service skal organiseres i takt med AU's behov og økonomi, samt de fysiske rammers udvikling. Specielt de fysiske rammer må forventes at blive udviklet over en flerårig periode, som en del af universitetets generelle udvikling.

Forudsætninger

Forudsætningen for en vellykket implementeringsproces er, at der er ledelsesmæssigt fokus på en række forhold:

Klar visionen for Aarhus University Library

Der skal være en klar og entydig vision for det nye bibliotek med udgangspunkt i universitets behov. Visionen skal være en ledetråd for enheder og medarbejdere, som skal arbejde med at skabe mere detaljerede mål og resultater

Fokus på universitetets behov

Dialogen mellem AU's tværgående bånd og dekanaterne skal sikres, så der er overensstemmelse mellem de forsknings- og uddannelsesmæssige behov og AUL's udvikling og fokusområder.

Klar udmelding om den fremtidige struktur og organisation

Fysiske rammer, fremtidig ledelse, organisation og afdelingsstruktur skal beskrives hurtigst muligt i det omfang den er kendt, så man i videst muligt omfang undgår at skabe usikkerhed om jobindhold og referencer.

Bibliotekets brugere skal kunne genfinde dem selv og deres behov i den fremtidige struktur og organisation, så usikkerhed undgås.

Klar udmelding om tidshorisonten for implementeringsprocessen

Der skal være fastlagt delmål i processen – og der skal være klare fora og rammer for involvering af medarbejdere.

Klar kommunikation om processen

Der skal være en klar og løbende information om beslutninger, samt omfang og karakter af udestående beslutninger, og det vil eksempelvis være hensigtsmæssigt, at der fra starten af processen etableres et intranet for AUL. Tilsvarende skal der fokuseres på løbende information til studerende og de faglige miljøer om forandringer i måden hvorpå service leveres, så der ikke opstår usikkerhed om bibliotekets bidrag til læring og forskning.

Samlet set vil en ledelsesmæssig opfølgning på ovenstående forudsætninger give personalet og brugerne et klart billede af rammer og muligheder for at bidrage til den kommende organisation.

Rammer

I implementeringsfasen anbefales det at arbejde med tre, samtidige billeder af organisationen:

Gammel	Interim	Ny
Sikker drift. En fortsættelse af hidtidige arbejdsområder og arbejdsopgaver. En fortsættelse af den nu gældende referencestruktur.	Et midlertidigt medarbejderudvalg med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere fra hele organisationen. Et midlertidigt lederforum for ledende bibliotekarer og biblioteksledere. Orienteringsmøder for hele organisationen. Fortsat strategiarbejde, som inkluderer medarbejderne. Faglig udvikling gennem medarbejderdeltagelse i faglige spor (se modellen).	Ledelse: • Ledelse af forandringsprocessen • Kultur- og værdiforandring Fokus på universitets behov: • Behovsforhandling med universitetets ledelse • Klar anknytning til universitets tværgående bånd. • Inddragelse af brugere Klar kommunikationsplan: • Hvad der informeres om • Hvem informeres • Hvornår der informeres • Ad hvilke kanaler der informeres. Plan for allokering af medarbejdere til nye opgaver og nye enheder: • Hvem der er berørt • Hvilken proces • Hvordan processen skal

		gennemføres • Hvornår afklaring skal foreligge
--	--	--

Overgangsorganisationen

Det anbefales at nedsætte et midlertidigt *medarbejderudvalg* med bred repræsentation af ledere og medarbejdere fra hele organisationen (f. eks 5+7) som sikrer, at der er dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Udvalget kunne eksempelvis udarbejde forslag til:

- kulturintegration
- permanent struktur for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i AUL
- personaleregler

Det anbefales endvidere at der nedsættes et midlertidigt *lederforum* med ledelsesrepræsentanter fra de gamle biblioteksenheder.

Lederforummets funktion vil være at:

- koordinere og overvåge ”sikker drift” i overgangsfasen
- varetage samarbejdsgrundlaget i interimorganisationen
- indgå i det midlertidige medarbejderudvalg som ledelsesrepræsentanter
- koordinere fælles information om processer og funktioner under implementeringsprocessen

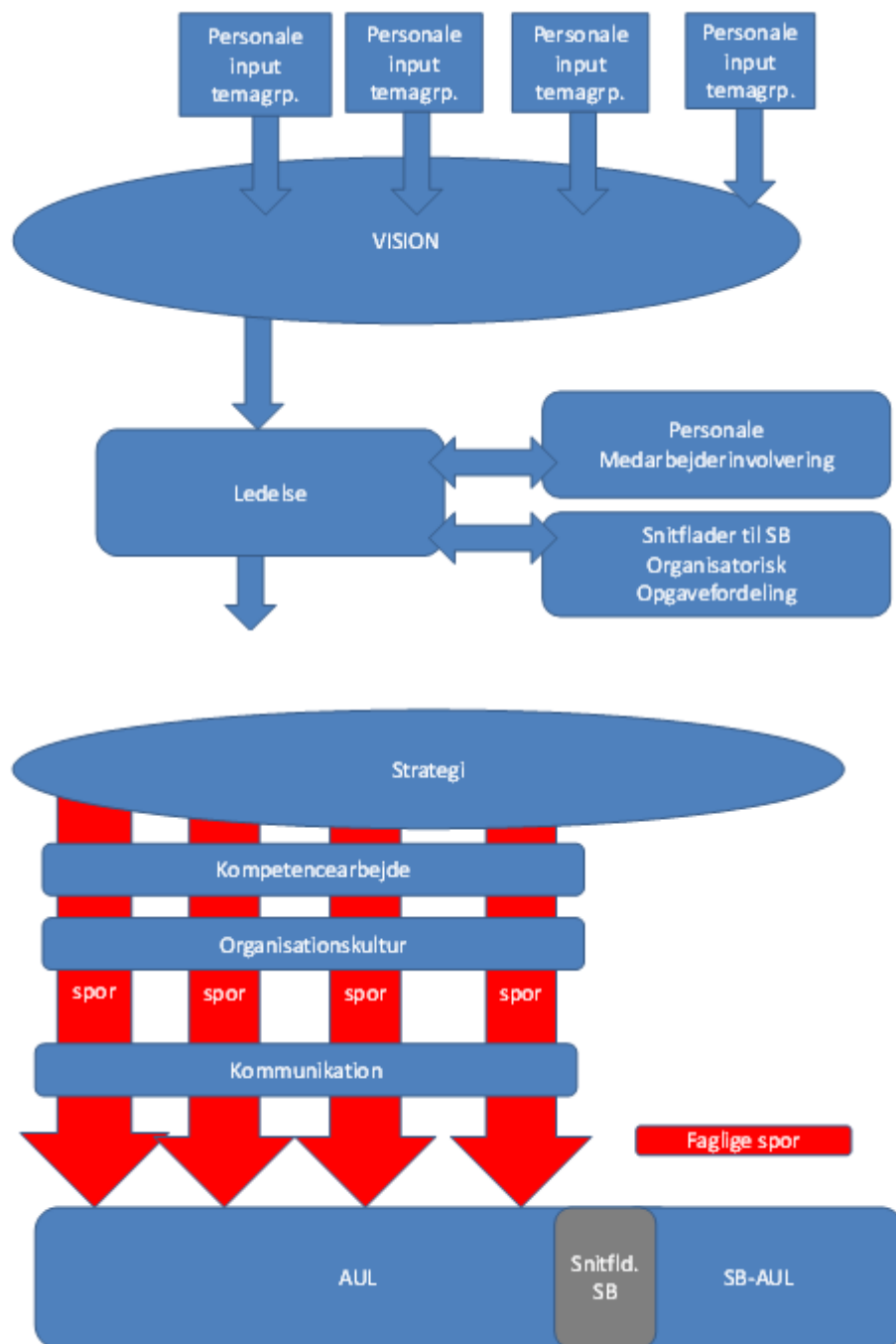
Der afholdes med passende mellemrum *orienteringsmøder* for hele personalegruppen på AUL. Møderne skal fungere som orientering om processen, og samtidig give plads til reaktioner og dialog på samme proces.

Implementeringsprocessen

AUL-implementeringsprocessen skal som beskrevet bygge på en klar mission, vision og strategi for den nye organisation. Med henblik på at give biblioteksmedarbejderne mulighed for engagement og ejerskab i forhold til processen anbefales det, at den nye ledelse er opmærksom på at involvere bibliotekets medarbejdere i alle de situationer, hvor det er relevant.

Dette kunne eksempelvis udmøntes i en proces der omfatter flere faglige og strategiske spor. Det tværgående arbejde med kompetenceafklaring og udvikling, organisationskultur samt kommunikation er de væsentligste i forhold til medarbejderne.

En sådan implementeringsproces med fire parallelle spor kan illustreres på følgende måde:



Faglige spor

Med henblik på at sikre den nye organisation en hurtig fællesfaglig udvikling anbefales det, at der iværksættes tværgående projekter - i faglige spor – som har fokus de opgaver, som AUL-organisationen skal løse - eksempelvis:

- Undervisning/formidling: Hvem kan hvad? Udarbejdelse af undervisningsforløb og tutorials
- Fjernlån/dokumentlevering: Hvad indlånes? Hastighed? Hvem gør hvad på de forskellige enheder

- Proces: Fælles praksis, klassifikation og emneord
- Indkøb: Valg af elektroniske og fysiske - Hvem indkøber hvad?
- WWW: Onlinekatalog og tilhørende services
- Support: Eksempelvis referencehåndteringsværktøjer og services / programmer rettet mod studerende og ansatte
- Forskningsregistrering: Pure og bibliometri etc.

Hertil kommer der spor, som omfatter de strategiske mål vedrørende: Forskning, studerende og omverden.

Økonomi

Arbejdsgruppen har ikke lavet forslag til et budget for AUL, da AUL's ydelser og fysiske lokalisering skal afklares i forhold til universitetets og hovedområdernes konkrete behov, ønsker og økonomi. AUL-arbejdsgruppen indstiller derfor, at et budget for det samlede AUL udarbejdes som en del af implementeringen - og på baggrund af konkrete analyser af serviceomfang, lokalisering mv. Budgettet for AUL skal også konkretisere Statsbibliotekets ydelser til universitetsbiblioteksformål, samt gøre ydelserne mellem AU og Statsbiblioteket målbare, så samarbejdet mellem parterne beror på en transparent fordeling af betalinger og ydelser.

Arbejdsgruppen anbefaler, at en afklaring af pengestrømme og ydelser, og en tentativ vurdering af ledelsens og hovedområdernes konkrete ønsker til AUL's serviceomfang, bør iværksættes umiddelbart, med henblik på at tilvejebringe et retvisende ledelsesgrundlag for den videre implementeringsproces.

Finansieringen af AUL i 2012 er allerede integreret i universitetets budgetplan for 2012. Der er således ikke et presserende behov for at udarbejde en ny finansieringsmodel for AUL. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at en ny finansieringsmodel for AUL udarbejdes i tilknytning til arbejdet med at lave en ny økonomimodel for hele AU fra 2013. Udvalget anbefaler videre, at finansieringsmodellen for AUL gøres "u-bureaukratisk" - men dog forbrugsorienteret - eksempelvis ved en opdeling i front- og backoffice med tilknytning til de administrative centre. Forbrugsorientering af finansieringsmodellen kunne alternativt baseres på en samlet 'costdriverbaseret' omkostningsfordeling.

Uanset økonomimodellens udformning anbefales det, at omfanget af AUL's ydelser aftales på baggrund af SLA med relevante partnere (universitetsledelsen/hovedområderne/institutterne), så AUL kan agere som en brugerorienteret, effektiv og målrettet organisation.

Bilag 1. Arbejdsgruppens sammensætning

Dekan Allan Flyvbjerg, formand for arbejdsgruppen

Prodekan Michael Hassenkam, Health

Prodekan Jan Ifversen, Arts

Lektor Malou Juelskjær, Arts

Lektor Bernt Guldbrandtsen, Science and Technology

Lektor Finn Borchsenius, Science and Technology

Studerende Maja Viola Buskbjerg

Studerende Ole Madsen

Biblioteksleder Susanne Dalsgaard Krag, Business and Social Sciences

Overbibliotekar Tove Bang, Business and Social Sciences

Kvalitetschef Maya Jepsen, AU studieadministrationen

Vicedirektør Flemming Bøge, AU IT

Arbejdsgruppen er blevet sekretariatsbetjent af:

Campuschef Per Lindblad Johansen

Funktionschef Henrik Senfer, AU Viden

Bilag 2: Arbejdsgruppens mødeplan

Overordnede tidsplan: 1. juli til medio november 2011.

Arbejdsgruppen har gennemført et opstartsmøde, fem temamøder, et høringsmøde og en udlandsrejse. I forløbet har Arbejdsgruppens deltagere inddraget deres kolleger med henblik på at formidle processen til lokale miljøer, og for at sikre inddragelse af lokale synspunkter og forhold i gruppens arbejde.

Der har endvidere været nedsat en temagruppe for hvert af de fem temamøder. Disse temagrupper har været sammensat af biblioteksansatte med henblik på at kvalificere og nuancere problemstillingerne i et bredere biblioteksfagligt perspektiv. Hver temagruppe har udarbejdet en rapport og præsenteret et oplæg med konklusioner for Arbejdsgruppen.

Oversigten herunder viser AUL-arbejdsgruppens møder. Bilagsmaterialet kan findes på:

<http://medarbejdere.au.dk/administration/viden/aarhus-university-library/>

Kronologisk oversigt over processen:

- 1. juli. Opstartsmøde - **Vision for AUL**
- 17. august. **Tema: Studenterfaciliteter**
- 31. august. **Tema: Forskerstøtte**
- 7. september. **Tema: Fysiske forhold**
- 12. – 16. september. **Udlandsrejse til England og Tyskland**
- 27. september. **Tema: Organisering**
- 25. oktober. **Tema: Implementering**
- 1. november - **Høringsmøde - hovedbudskaber vedr. AUL**
- Medio november - **Skriftlig høring af AUL-arbejdsgruppens rapport**
- December - **Universitetsledelsen behandler AUL-arbejdsgruppens rapport i lyset høringssvarene**

Bilag 3: Grundprincipper for Learning Commons

Med AUL-Learning Commons skal indretning og teknologi understøtte og fremme de studerendes læring og deres identitet som universitetsstuderende. Der skal være sammenhæng mellem det, som faciliteres via den fysiske indretning og de teknologier som stilles til rådighed på AUL-Learning Commons og så de undervisnings- og læringsformer, som anvendes på de studier, de studerende hører til. Samtidig skal AUL-Learning Commons løbende forholde sig til universitetets overordnede strategier indenfor uddannelse, og være klar til at afprøve nye fysiske/indretningsmæssige og teknologiske muligheder for at understøtte de studerendes uddannelse og læring optimalt. AUL-Learning Commons skal hermed være såvel læringsunderstøttende som læringsfremmende: AUL-Learning Commons skal ikke blot give de studerende, det de har umiddelbart brug for, men tage deres læringsprocesser til 'næste niveau' via de tilgængelige services".

Eksempel: Da man på universitet i Warwick etablerede "The Learning grid" var udgangspunktet de services man ville etablere for at udvikle de studerendes muligheder for læring

"The learning grid is more than just a space. It is an environment designed to foster collaborative working, supporting differing learning styles and harnessing a variety of resources" (Fra poster placeret i Learning Grid, Warwick)

Principper for den fysiske indretning

I spørgsmålet om, hvad der hører til/ikke i læringscentrene skelnes overordnet mellem det man har brug for dagligt og det man bruger en gang i semestret. Tilstedeværelse af IT kompetente personale er væsentligt. Det enkelte Learning Commons faciliteter skal udvikles ift de fagområder, som vil have sin naturlige gang der.

- **Nærhedsprincip:** Faciliteterne skal være så tæt som mulig på de faglige miljøer. (*Undgå at miste synergi mellem fagmiljø og studiemiljøet dér og AUL-Learning Commons*)
- **Low risk:** De løsninger, som er relevante og visionære nu, må forventes at være (delvist) forældede om 5-10 år. Man må lave investeringer, som man kan leve med at skrotte. Eventuelt eksperimentere sig frem med mindre områder ad gangen. (*Undgå at fastholde faciliteter, der ikke fungerer optimalt, pga. forpligtelse over for dyre investeringer*)
- **Mobilitet/fleksibilitet:** Indretning skal kunne ændres alt efter dagens/semestrets behov. (*Undgå "døde kvadratmetre" – steder der ikke bruges - samt områder der hæmmer i stedet for at fremme*). Skabe en slags medejerskab for nogle af områderne, så de studerende oplever, at de må gøre det, de har brug for.

- **Kompleksitet:** Faciliteterne skal tilgodese og fremme forskellige præferencer og læringsstile. Samtidig får den studerende en oplevelse af at være i et rum, der summer af forskellige læringsaktiviteter. (*Undgå ensformig eller uninspirerende brug*)

Katalog. Typer af faciliteter

Her skelnes mellem komfort-teknologier (= stole, borde, sofaer, hængekøjer etc etc), læringsteknologier (=smartboards, SPSS etc.) og andre fysiske ydelser og faciliteter.

Eksempel: Inspiration til attitude til læringsteknologier. Warwick, Learning Grid:

"The Learning Grid engages in a constant process updating its service provision to meet the needs of students at Warwick, providing new technologies to enable a variety of learning styles to flourish within the work space"

AUL-Learning Commons skal have et stimulerende og læringsfremmende mix af komfort-teknologier og læringsteknologier. Og et mix af komplekse/multi områder og entydige områder.

- **Enkeltarbejdspladser.** Her skelnes mellem
 - Heldagsarbejdsplader i stilleområde.
 - Heldagsarbejdspladser i område med kompleks interiør.
 - Lukkede arbejdsceller (?)
 - Pladser, man slår sig ned på for en times tid i forbindelse med biblioteksbesøg eller undervisning

Her skal være mulighed for dag-til-dag bookning og bookning for længere periode

- **Gruppearbejdspladser.** Her skelnes mellem
 - Heldagsarbejdspladser i lukkede rum
 - Heldagsarbejdsplader i åbne/komplekse rum
 - pladser for arbejde i kortere tid i forbindelse med undervisning.

Mulighed for bookning af grupperummene.

- **Børnevenlige** studiepladser (?)

Der skal undersøges, lokalt, hvilke teknologier der skal stilles til rådighed til grupperne. Nogle eksempler: LCD stationer med dvd & video. Smartboards. Panaboards. Whiteboards. Interaktive whiteboards. Scannere. Videokonference. Endvidere software i form af medicinsk læringssoftware, statistikpakker (SPSS, SAS) software til audio, video, grafik mv.

Fysiske ydelser:

- Kantine lignende faciliteter (ingen varm mad pga. lugtgener)
- Lockers (her er en problematik, som skal løses: nogle studerende 'hjemmer den' og beholder et skab, det belaster kapaciteten)
- Døgnadgang (Overvej nødvendigheden af en vagt på visse geografiske lokaliteter. 8000 C har allerede flere døgnåbne biblioteker uden fast bemanning. (vagtrunde 2 gange om natten. Ligeledes vagtrunde i bygningen i Emdrup)
- Handicapadgang (lovpligtig)
- Print og scanning

Services:

- Søgbarhed
- Indlån, fysiske bøger og tidsskrifter: Den studerende skal – så vidt som muligt - have det fysiske materiale i hånden samme dag, som det bestilles (kørselsordning).
- Peer to peer learning: Uddannede studerende giver læringsstøtte (tilrettes specifikt til de studerende/fag).
 - studieopstartsstøtte: studiefacilitering
 - gruppeprocesser
 - "book en hjælper"
 - hjælpe med lette IT-relaterede spørgsmål
 - for flere eksempler se http://da.wikipedia.org/wiki/23_Ting
- Akademisk skrivning og informationskompetence
- Book en bibliotekar
- Videre inspiration til services, se http://da.wikipedia.org/wiki/23_Ting

Se efterfølgende sider for billedeksempler.

Eksempler (Alle billeder er fra AUL arbejdsgruppens rejse og møder)

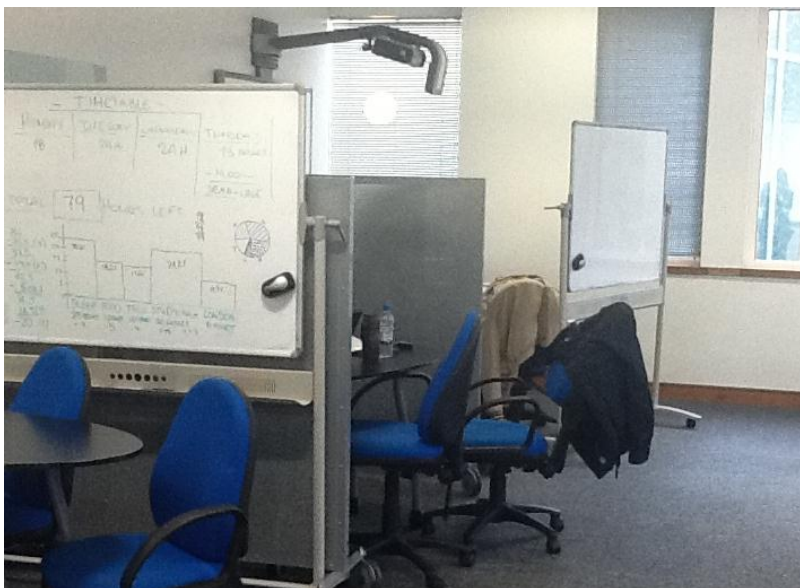


1. komplekse miljøer:

De komplekse miljøer – såvel i form af komfort teknologier og lærings-teknologer - gør det muligt at veksle mellem forskellige læringsformer og aktiviteter. Samtidig har den studerende en oplevelse af at være i et rum, der summer af forskellige læringsaktiviteter.

Interiør her er hovedsagelig fast, men netop ikke fast defineret – der kan finde forskellige læringsaktiviteter sted.





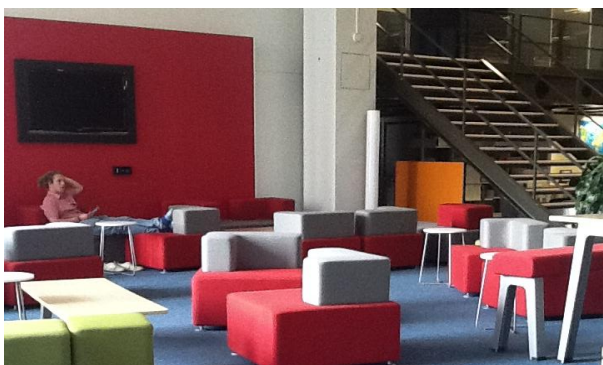
2. Fleksibilitet:

Områderne kan eksempelvis bevæge sig mellem at være individ- og gruppearbejdspladser alt efter semesteraktiviteter og behov.

Hermed undgås eksempelvis 'døde områder' af enkeltarbejdspladser.

Fleksibilitet handler ikke bare om at sætte interiør på hjul. Det handler om 1) skabe et 'studenterejerskab'. Og det må signaleres. "Flyt rundt, så det passer jeres behov bedre".

2) for det andet handler det om hvornår og hvorvidt det overhovedet giver en god effekt for de studerende at flytte rundt. Fleksibiliteten hænger dermed sammen med det komplekse rum – både ifht. komfortteknologier og læringsteknologier.



3. Læringsteknologier.

Billede 1+2: De studerende arbejder i gruppe. Teknologien er koblet til en computer så alle kan følge det, der arbejdes med. Teknologien fremmer den kollektive læring og beslutningsprocesserne i gruppen.



Nat område AU.

Dette rum fungerer godt, lavteknologisk. Men kunne man fremme de studerendes kollektive og individuelle læreprocesser via teknologiske løsninger såsom panaboards?



4. (en smule om) de studerendes adfærd. De 6 billeder er taget på samme bibliotek (Göttingen). De studerende har forskellige præferencer for fysisk placering, selvom de ser ud til at foretage sig det samme; individuel arbejdsproces.

