

Organisasjonsutvikling av UB til en tjenesteorganisasjon

På allmøtet onsdag 5. mars informerte jeg om at vi nå gjenopptar og konkretiserer organisasjonsutviklingsprosessen som ble startet på UB på ledernivå for et år siden. Dette gjør vi i form av en formell OU-prosess. Denne OU-prosessen skal føre fram til en organisering av UB som en tjenesteorganisasjon.



UBs oppdrag og strategiske ambisjoner
Foto: UiO/Universitetsbiblioteket/Jarli&Jordan

Hva er en tjenesteorganisasjon?

Det vi mener med en tjenesteorganisasjon er at vi organiseres ut fra tjenesteområder og ikke slik det er i dag at avdelingsbibliotekene utgjør hovedtyngden av organisasjonsstrukturen. I tjenesteorganisasjon ligger det ikke minst et sterkt brukerperspektiv. Og det ligger i det at tjenester samles organisatorisk selv om de utøves ulike steder. Et eksempel er forskningsstøtten som UB leverer. Den finnes i alle avdelinger, men utvikles ikke under en felles ledelse, og er ikke tilstrekkelig koordinert.

Tjenesteorganisasjon betyr også at organisasjonen vår skilles fra de fysiske bibliotekene. De fysiske bibliotekene vil beholde sine navn.

De aller fleste universitetsbibliotek både i Norge og internasjonalt er nå tjenesteorganisasjoner. Eksempelvis [NTNU](#), [UiB](#) og [UiT](#).

Bakgrunn

Hvorfor skal vi endre organisasjonen til en tjenesteorganisasjon? Det er viktig for meg å anerkjenne at vi har fått til veldig mye på UB med nåværende organisasjon og ikke minst med de endringene vi gjorde for 4-5 år siden med etablering av Samdig, etterfølgende organisasjonsjusteringer i de andre bibliotekene, sammenslåingen av Realfagsbiblioteket og Medisinsk bibliotek, etablering av DSC, alle satsingene våre finansiert av strategiske IT-midler og

egne prioriteringer. Mye kunne vært nevnt. Små og viktige justeringer gjør vi hele tiden, men nå har vi kommet til et vippepunkt.

UBs hybride organisasjonsform med tre avdelingsbibliotek og en sentralisert avdeling som utgjør avdelings- og ledelsesstrukturen gjør det vanskeligere å utvikle tjenesteområdene våre sammenhengende og helhetlig. Dagens organisasjon er ikke tilstrekkelig hensiktsmessig for å løse det vi skal gjøre.

Det er derfor et behov for å utvikle UB til en fleksibel og fremtidsrettet tjenesteorganisasjon som kan møte UiOs ambisjoner som et forskningsintensivt breddeuniversitet og et ledende europeisk universitet. Det er på dette nivået vi opererer. Det er da mitt ansvar, sammen med UBs ledergruppe, og med involvering fra våre medarbeidere, vernetjenesten og tjenestemannsorganisasjonene å tilpasse vår organisasjon til nåtid og ikke minst framtid.

Vi har med oss innsikt fra det arbeidet vi gjorde på ledernivå i fjor, der vi særlig så på forskningsstøtte og pedagogiske oppgaver rettet mot studentene.

Ulike modeller ble skissert og det var fordeler og ulemper ved alle modeller. Den tjenestebaserte modellen fremsto som den best egnede for oss på UB og er den vi vil jobbe videre mot. Jeg mener derfor, og har UBs ledergruppe bak meg i dette, at når vi skal gjennomføre en organisasjonsutviklingsprosess så er det en tjenesteorganisasjon vi skal utvikle. Det finnes ingen perfekte organisasjonsmodeller, men det handler om å velge et tyngdepunkt.

Økonomiske rammevilkår

Det er også et økonomisk bakteppe her som vi er nødt til å forholde oss til.

Det er trangere økonomiske rammer for UiO og UB (og hele UH-sektoren) og en klar forventning til hele UiO om at vi må forberede oss på ytterligere reduksjoner i bevilgningene. Som følge av de økonomiske rammene har vi også en årsverksnedgang på UB.

Budsjettet er alltid styrende, slik dette bevilges UB av Universitetsstyret hvert år. Da må alle enheter tilpasse virksomheten til budsjettene.

Det er derfor veldig viktig at vi framover fortsetter å ha god kontroll og god økonomistyring, at vi prioriterer riktig og at vi har rom for utvikling. Vi skal ikke tvinges til å gjøre drastiske endringer fordi vi starter for sent med nødvendig tilpasning til de økonomiske rammene.

Jeg mener at det er nødvendig og riktig å utvikle organisasjonen vår uansett dette økonomiske bakteppet. Men det forsterker nødvendigheten ganske betydelig.

Hva vil vi oppnå?

Vi ønsker å oppnå et tydeligere ansvar for og sammenheng i de sentrale strategiske områdene som UB skal levere på. Dette vil si UBs oppdrag og UBs ambisjoner og mål slik de er uttrykt i Strategi 2030.

Et eksempel på et område der dette allerede skjer er arbeidet med profesjonalisering av brukermøtet og digital skranke.

Det ligger i dette å endre hovedperspektivet fra avdelinger som for det meste bygger på fakultetsnære enheter til avdelinger som ivaretar strategiske områder for helheten.

Her er det viktig for meg å understreke at UB ligger i faglig styringslinje på UiO og det forplikter. Vi er og skal være et akademisk forskningsbibliotek tett på den faglige virksomheten. Det betyr at vi fortsatt skal være fakultetsnære (og tilsvarende for museer og OUS) selv om avdelingsstrukturen på UB endrer seg.

Vi ønsker å oppnå lettere og mer effektiv samhandling, og det er viktig at UBs organisasjon til enhver tid har et klart brukerperspektiv. Her opplever jeg også at vi har kommet langt.

Mål

- Sette UB i stand til å realisere oppdrag og strategiske ambisjoner på en hensiktsmessig og ressurseffektiv måte
- Ha en fleksibel og fremtidsrettet tjenesteorganisasjon som kan møte UiOs ambisjoner som et forskningsintensivt breddeuniversitet og et ledende europeisk universitet. Og som til enhver tid kan understøtte og bidra til UiOs forskning, utdanning, formidling og innovasjon
- Et godt arbeidsmiljø, god og relevant kompetanse og gode forutsetninger for utvikling
- Helhetlig og tverrfaglig tjenesteutvikling innenfor tjenesteområdene og bedre koordinering innenfor disse
- Bedre bruk av kompetanse og ressurser på tvers av UBs organisasjon

Vi er tidlig i prosessen og målformuleringene kan ytterligere tydeliggjøres.

Noen premisser

- Hele organisasjonen blir berørt
- Alle fast ansatte innplasseres i ny organisasjon
- Regelverk for organisasjonsendringer
- Beholde gode kontaktpunkter og strategisk dialog med fakulteter, museer og OUS

Som jeg sa på allmøtet så står oppgavene våre fast. Det er organisasjonsstrukturen vår som skal endres, dvs. at oppgavene/tjenestene/funksjonene organisatorisk vil settes sammen på en annen måte.

Tidsplan

Jeg tror at det er viktig at en slik prosess ikke trekker for langt ut i tid, samtidig som den skal gjennomføres forsvarlig. Når vi har satt 1. januar 2026 som et mål for implementering av ny organisasjon så handler det om dette. I tillegg handler en overgang ved årsskiftet om økonomi- og personalsystemene og de rutinene som Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring (ØVA) ved UiO har for at dette skal være gjennomførbart. Dette skal vi ha nærmere dialog med ØVA om.

Og vi har andre store samtidige prosesser, så dette vil kreve at vi på ledernivå blir tydelige på nødvendige omprioriteringer og mulige forskyvninger på andre oppgaver. UB har uansett en omfattende drift som skal opprettholdes.

I den foreløpige tidsplanen som jeg viste på allmøtet skal det mye aktivitet inn, inkl. drøftinger og trolig forhandling med tjenestemannsorganisasjonene. En mer detaljert tidsplan vil derfor bli utarbeidet snart.

Kommunikasjonsplan blir viktig samt løpende god kommunikasjon og informasjon.

Til slutt på allmøtet sa jeg, og gjentar her, at jeg har respekt og forståelse for at slike endringsprosesser vil oppleves ulikt for den enkelte ansatte på UB.

Jeg håper at det gir trygghet at alle ansatte vil bli innplassert i ny organisasjon. Dette er ikke en nedbemanningsprosess. Det er en god ting at UB selv har kontroll over utviklingen. Og at vi arbeider for å være relevante med gode tjenester for framtiden.

Vi er i en tidlig fase, der prosjektorganisasjonen skal etableres. Et viktig spørsmål er hvordan vi kan sikre god medvirkning fra alle ansatte på UB. Jeg ser fram til at vi sammen utvikler vår organisasjon til det beste for kjernevirksomheten og våre brukere.

Av Randi Halveg Iversby

Publisert 10. mars 2025 16:06 - Sist endret 12. mars 2025 10:41