

# Universitetsbibliotek i förändring

– Om finansiering och styrning för  
kvalitet och effektivitet vid Göteborgs  
universitetsbibliotek

Björn Brorström

# Universitetsbibliotek i förändring

– Om finansiering och styrning för kvalitet och effektivitet vid Göteborgs universitetsbibliotek

Björn Brorström

U-rapport nr 106

ISBN 978-91-87454-89-9  
© KFi tillsammans med författaren 2021  
KFi – Kommunforskning i Västsverige  
c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

# Innehåll

Sammanfattning.....	6
Kapitel 1 Inledning.....	9
Göteborgs universitet och Göteborgs universitetsbibliotek - vision, mål och uppdrag.....	9
<i>Universitetet</i> .....	9
<i>Biblioteket</i> .....	11
Göteborgs universitet - organisation och ekonomi .....	12
Göteborgs universitetsbibliotek - verksamhet, organisation, ekonomi.....	14
<i>Verksamhet</i> .....	14
<i>Organisation</i> .....	14
<i>Ekonomi</i> .....	15
Kapitel 2. Mer om uppdraget, genomförande och rapportens disposition .....	19
Avtal och direktiv .....	19
Tillvägagångssätt .....	20
Rapportens fortsatta innehåll och disposition.....	22
Kapitel 3 Omvärldsorientering - en ministudie av fem universitetsbibliotek .....	23
Ett modernt universitetsbiblioteks uppdrag .....	23
Styrning och finansiering.....	24
Process och organisation .....	25
Det nationella perspektivet.....	26
Kapitel 4 Fakulteterna om universitetsbiblioteksverksamhet och universitetsbiblioteket .....	28
Om universitetsbibliotek i allmänhet .....	28
Om Göteborgs universitetsbibliotek .....	29

Problembilden .....	31
Styrning och organisation och biblioteksnämndens roll .....	32
Ekonomi och finansieringsmodellen .....	34
Framtiden.....	36
Uppdraget - ett slags summering.....	37
<b>Kapitel 5 Perspektiv inifrån - samtal i bibliotekets chefsforum.....</b>	<b>39</b>
Uppdraget .....	39
Organisation .....	40
Till sist - om användarorientering och professionalism .....	41
<b>Kapitel 6 Bedömning och utgångspunkter för förslag .....</b>	<b>42</b>
Uppdraget .....	42
Finansiering och ekonomiskt ansvar .....	43
Organisation och styrning .....	45
Samordning och utveckling.....	45
<b>Kapitel 7 Slutsatser och förslag .....</b>	<b>47</b>
Inledning.....	47
Finansiering och ekonomiskt ansvar .....	47
Styrning och process .....	49
Uppdrag och samordning .....	50
Förslag i sammanfattning.....	51
<b>Referenser .....</b>	<b>54</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>55</b>

# Sammanfattning

Universitetsbiblioteket vid Göteborgs universitet är en väl fungerande verksamhet som fullgör sina uppdrag med god kvalitet. Det är en övergripande och enkel sammanfattning av de uppfattningar som finns om biblioteket av dess avnämare. Den egna bilden av verksamheten bekräftar en tillfredsställelse med hur verksamheten bedrivs samtidigt som ambitionerna är att göra och åstadkomma mera. De problem som identifierats handlar inte om brister i verksamheten utan om en osäkerhet kring om verksamhetens omfattning och kvalitet står i paritet med de resurser biblioteket förfogar över. Det finns inga belägg för bristande effektivitet men bristen på transparens i hur medel fördelade till biblioteket används skapar ett misstroende. En modell där biblioteket tillförs en bestämd procentsats av det kommande årets totala kostnader, såsom de är beräknade i budgetunderlaget för den kommande perioden för universitetet, är inte funktionell ur ett helhetsperspektiv och definitivt inte för universitetsbiblioteket som utförare. Förslaget är i denna rapport därför att ersätta den rådande modellen. Vidare föreslås en ändrad och mer aktiv roll för biblioteksrådet. Åtgärder föreslås för att kommunicera resultatet av bibliotekets verksamhet bättre såväl inom som utanför universitetet. En rekommendation är också att skapa klarhet i uppgiftsfördelningen inom universitetet i frågor som rör biblioteksverksamheten. Det finns brister i samarbete och samordning inom universitetet.

Med utgångspunkt från att universitetsbiblioteket ska vara en sammanhållen verksamhet och organisation, det ska finnas ett universitetsbibliotek vid Göteborgs universitet, föreslås i rapporten i sammanfattning följande:

1. Finansieringen ska vara solidarisk och interna medel fördelas samlat från styrelsen. Medlen uttaxeras från fakulteterna i enlighet med framtagna och beslutade fördelningsnycklar.
2. Nuvarande finansieringsmodell med en procentuell tilldelning baserat på universitetets totala kostnader avvecklas snarast och ersätts med en modell där biblioteket argumenterar för resurstilldelningen och en dialog förs med rektor. Tidigare års utfall och

uppräknig med faktorn för pris- och löneomräkning (PLO) tilllämpas.

3. Kostnader för media särredovisas. Ett särskilt anslag ges till media och resurser får inte omfördelas från detta anslag till andra ändamål. Över- och underskott får föras vidare till kommande år.
4. Kostnader för utbildning görs till en fri nyttighet för kärnverksamheten. Det är synnerligen viktigt att bibliotekspersonalens kompetens används i undervisningssammanhang för att sprida kunskaper i hur information söks, värderas och används.
5. Någon förändring avseende hanteringen av lokalkostnader föreslås inte i nuläget. Men konsekvenserna av nybyggnation måste nog beredas och bedömas, liksom konsekvenserna av en förutsebar övergång till marknadshyror som påverkar Göteborgs universitetsbibliotek starkt genom fakulteternas spridda placering i centrala Göteborg och det faktum att det är fakulteterna som är brukarna av merparten av universitetsbibliotekets lokaler.
6. Biblioteksnämndens roll förändras. Utifrån förslag från överbibliotekarien behandlar nämnden verksamhetsplan och budget och lägger förslag till rektor. Förslaget omfattar också kostnader för media.
7. Biblioteksnämnden fastställer bibliotekets årsberättelse efter förredragning av överbibliotekarien.
8. Bibliotekets uppdrag behandlas löpande i styrning och uppföljning, i resursfördelningsprocessen, men också ingående i diskussioner utifrån information i bibliotekets årsberättelse. Tillsammans innebär detta att kunskaperna om uppdraget kommer att öka hos universitetsledningen och hos interna och externa avnämare och intressenter.
9. En översyn genomförs rörande det framtida behovet av studieplatser för att säkra kvalitet och högt kapacitetsutnyttjande. Den genomförda kartläggningen av Göteborgs förenade studentkårer är en lämplig utgångspunkt.
10. En översyn genomförs rörande samordning av uppdrag av skilda slag inom universitetet. Universitetsledningen bör ta initiativ till och genomföra en samordningsutredning skyndsamt. Det handlar om kvalitet och användning av begränsade resurser.

11. Initiativ tas av universitetet till nationell samordning vad gäller biblioteksfrågor. En avvaktande hållning ersätts med handling.
12. Ett klargörande görs av universitetets ställningstagande till öppen vetenskap och ett tydligt uppdrag ges till biblioteket, som besitter stor kompetens inom området, att verka för öppen vetenskap.
13. En återkommande fråga kring universitetsbibliotek är om de är kostnadseffektiva. En rekommendation är att universitetet tar initiativ till en jämförande studie mellan universitetsbibliotek, förslagsvis biblioteken inom det så kallade SLUUG-samarbetet. Studien ska med utgångspunkt från eventuella olikheter i bibliotekens uppdraget beskriva den ekonomiska utvecklingen under en bestämd period. Skillnader ska förklaras och underlag skapas för beslut om åtgärder i syfte att kvalitetsutveckla och effektivisera.



# Kapitel 1 Inledning

## Göteborgs universitet och Göteborgs universitetsbibliotek - vision, mål och uppdrag

### *Universitetet*

Styrelsen för Göteborgs universitet fastställde våren 2020 en ny vision. Den anger att universitetet ska sträva efter att vara ett internationellt lärosäte. Det ska ta ansvar för samhällsutvecklingen och bidra till en hållbar värld. Visionen sammanfattas med den övergripande formuleringen "Ett universitet i världen". Visionens kärnvärden som ansluter till principerna i Magna Charta är autonomi, sammanhållen utbildning och forskning, akademisk frihet samt strävan efter universell kunskap. I visionen framhålls det fria och öppna mötet mellan olika vetenskapliga förhållningssätt. Även vikten av en ändamålsenlig organisation och styrning som ger handlingsutrymme och som befrämjar engagemang och nyfikenhet framhålls. En grund för visionen är också de sex principerna i den statliga värdegrunden; demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt samt effektivitet och service eller som det uttrycks i visionen den offentliga förvaltningens styrprinciper.

I visionen anges tre övergripande ställningstaganden för universitetets utveckling. Dessa är:

- Utbildning och forskning av högsta kvalitet
- Hållbar och kunskapsbaserad samhällsutveckling
- Sammanhållen organisation, attraktiv arbetsplats och studiemiljö

Betoningen på kvalitet, hållbarhet och samspelet mellan utbildning och forskning är central i visionsdokumentet. Under den tredje punkten ovan framhålls i den beskrivande texten att en sammanhållen organisation och helhetstänkande ska gälla. En utveckling av universitetets verksamhet ska stödjas av stabila förutsättningar, delaktighet och gränsöverskridande samarbeten. Betydelsen av gemensamt ansvarstagande betonas. Vad gäller styr-

ningen beskrivs att denna ska vara långsiktig, decentraliserad och bygga på förtroende.

Den fastställda visionen ligger till grund för universitetets gemensamma mål och strategier för åren 2021–2024. Sex fokusområden behandlas i mål och strategidokumentet; hållbar utveckling, omvärldsrelationer och samverkan, kompetensförsörjning, fysiska och digitala miljöer, hållbart arbets- och studieliv samt styrning och organisation. Sammantaget kan sägas att det visionen och mål- och strategidokumentet framhåller som särskilt viktigt för Göteborgs universitet är hög kvalitet och hållbarhet.

Särskilt betydelsefullt avseende innehållet i dokumenten är i det här sammanhanget, där universitetsbibliotekets uppdrag och finansiering är föremål för utredning och översyn, betoningen av en sammanhållen organisation och av ett helhetsperspektiv. Även de punkter i mål och strategidokumentet som särskilt gäller biblioteksverksamheten är av särskild vikt. Under rubriken fysiska och digitala miljöer i strategidokumentet beskrivs att universitetet ska öka nyttjandegraden av lokaler och infrastrukturer genom intern samordning och utvecklade externa samarbeten. Här framhålls också att universitetet ska bidra till den pågående övergången till öppen vetenskap. Under rubriken styrning och organisation finns följande formulering att läsa.

*... ”utveckla styr- och finansieringsformerna för universitetsbiblioteket och gemensamma förvaltningen för att åstadkomma transparens, ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet kring gemensamma stödfunktioner och resurser”.*

Formuleringen är utgångspunkt för föreliggande utredning och översyn. Formuleringen ovan var också utgångspunkt för utredningen och rapporten ”Den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet – 34 förslag till förnyelse” som genomfördes och författades av Karin Röding. Rapporten lades fram i mitten av februari 2021.

Under rubriken ”Styrning och organisation” uttrycks också i mål- och strategidokumentet att universitetet under perioden 2021–2024 ska stärka möjligheterna till samarbete, erfarenhetsutbyte och kunskapsbildning över universitetets olika verksamheter och interna verksamhetsgränser.

## **Biblioteket**

Den framtagna och beslutade visionen ligger till grund för universitetsbibliotekets vision, uppdrag och strategiska plan. Här framförs att kärnuppdraget för universitetsbiblioteket är informationsförsörjning. Till detta uppdrag kommer enligt dokumentet:

- Att vårda och tillgängliggöra kulturarvet
- Att erbjuda publiceringsstöd samt service i form av informationstjänst, forskarservice, lässervice och undervisning
- Öppna miljöer för studier och möten

Kvalitet, tillgänglighet, användarfokus och samverkan är övergripande principer för genomförandet av uppdraget. En viktig princip eller kanske snarare idé och inriktning är att biblioteket ska öka sin synlighet inom och utanför universitetet. Uppdrag och principer leder fram till fem strategier för universitetsbiblioteket.

- Utveckla och tillgängliggöra bibliotekets samlingar och kulturarv till gagn för forskning och utbildning
- Tillhandahålla högkvalitativ, efterfrågad och effektiv användarservice
- Tillhandahålla öppna, tillgängliga lokaler och studiemiljöer
- Bidra till biblioteksutvecklingen nationellt och internationellt
- Främja kreativitet, effektivitet och samarbete för utveckling av verksamheten

Bibliotekets uppdrag är beskrivet och den övergripande frågan för denna utredning och rapport är om den finansiering som ges eller snarare den modell och process som tillämpas vid bestämning av finansieringen av verksamheten är ändamålsenlig. En fråga är samtidigt om det finns behov av att justera innehållet i det angivna uppdraget. Eftersom det beskrivna uppdraget följer naturligt på nyligen fastställda visioner och mål är svaret på denna fråga rimligen att någon justering inte är aktuell, vilket inte innebär att förtydliganden och preciseringar av uppdraget kan vara aktuella. En konsekvens av beskrivningar och bedömningar i denna rapport kan också vara att universitetsledningen och ledningen för universitetsbiblioteket anser att revideringar är angelägna,

men några direkta förslag till förändringar av uppdraget lämnas inte i denna rapport.

## **Göteborgs universitet - organisation och ekonomi**

Göteborgs universitet bildades, eller som det uttrycks i universitets egen beskrivning på hemsidan, "fick sitt namn" 1954 efter en sammanslagning av Göteborgs högskola och Medicinska högskolan. Göteborgs högskola bildades 1891 och är grunden för dagens Göteborgs universitet. Sammanslagningen 1954 har följts av att en mängd verksamheter har införlivats i Göteborgs universitet. Den stora parlamentariska reformen 1977 innebar bland annat att Lärarhögskolan, Musikhögskolan och Journalisthögskolan blev delar av Göteborgs universitet och några år tidigare, 1971, hade dåvarande fristående Handelshögskolan avvecklats och blivit en del av den samhällsvetenskapliga fakulteten vid universitetet. Historien om Göteborgs universitet såsom det uttrycks i beskrivningen på hemsidan är inte en utan ett tiotal.

Införlivningar av stora utbildningar och nyetableringar av institutioner och enheter har givet ett universitet med stor bredd och många stora och attraktiva professionsutbildningar. Betoningen av samspelet mellan utbildning och forskning och betydelsen av att forskningsanknyta utbildningarna är naturlig kopplat till universitetets historik. Ett annat honnörord som är kopplat till den ursprungliga idén om Göteborgs högskola är öppenhet. Universitetet ska vara vänt utåt och samverka med näringsliv och offentlig verksamhet. Huruvida Göteborgs universitet är annorlunda idag vad gäller samverkan och fokus på samhällsnytta jämfört med andra stora universitet är dock tveksamt.

Göteborgs universitet är organiserat i åtta fakulteter. Dessa är Handels-högskolan, Humanistiska fakulteten, IT-fakulteten, Konstnärliga fakulteten, Naturvetenskapliga fakulteten, Sahlgrenska akademien, Samhällsvetenskapliga fakulteten samt Utbildningsvetenskapliga fakulteten. Till skillnad från de stora och anrika lärosätena i Uppsala och Lund finns ingen teknisk fakultet vid Göteborgs universitet. Utbildning av teknologer och ingenjörsvetenskap är i staden förlagd till Chalmers, men ett utvecklat samarbete finns mellan universitetet och då särskilt den naturvetenskapliga fakulteten, IT-fakulteten och Chalmers inom utbildning och forskning.

Den största fakulteten inom Göteborgs universitet är Sahlgrenska akademien med intäkter på närmare 2,8 miljarder och den minsta är IT-fakulteten med drygt 200 miljoner i intäkter. Spännvidden mätt i intäkter är således mycket stor mellan de åtta dekanernas fögderier. Stora skillnader finns också

avseende relationen mellan forskning och utbildning. Den naturvetenskapliga fakulteten har 74 procent forskning medan den konstnärliga fakulteten har 81 procent utbildning. Vid fakulteterna finns många institutioner och totalt är det 38 institutioner med mycket varierande omfattning.

Direkt under universitetsledningen och rektor finns gemensam förvaltning, universitetsbiblioteket, GU-Ventures samt nationella enheter. Med det senare avses verksamheter där Göteborgs universitet är nationell värdorganisation såsom till exempel Göteborgs centrum för hållbar utveckling och Nationella sekretariatet för genusforskning. Universitetsdirektören har ett övergripande ansvar för de nationella enheterna. Den gemensamma förvaltningen omsätter totalt närmare en miljard och är i kronor räknat fyra gånger så stor som universitetsbiblioteket som 2020 omsatte drygt 240 miljoner.

I rektors ledningsråd ingår utöver företrädare för universitetsledningen de åtta dekanerna, överbibliotekarien och två studentrepresentanter. Ledningsrådet sammanträder under läsåret vanligtvis en gång i månaden och behandlar övergripande frågor inom utbildning och forskning och strategiska frågor för universitetet. En notering vid genomgång av protokollen från vårterminen 2021 är att inte i ett enda protokoll omnämns universitetsbiblioteket. Vid universitetet finns också ett mycket stort antal centrumbildningar och samverkans- och nätverksgrupperingar. De är av varierande art vad gäller innehåll, omfattning och organisation. En del av dessa enheter kan antas ha en stor strategisk betydelse för universitetet, andra kanske inte är lika viktiga ur ett strategiskt perspektiv. Hursomhelst finns det idag 43 centrumbildningar och 23 samverkans- och nätverksgrupperingar. Omfattningen på och det varierande innehållet i verksamheterna illustrerar ytterligare den bredd som utmärker Göteborgs universitet.

Antalet helårsstudenter vid Göteborgs universitet var 2020 närmare 30 000 och det totala anslaget till utbildning uppgick till drygt 2,2 miljarder, till detta kommer ersättning för klinisk utbildning och uppdragsutbildning. Totalt omsatte universitetet 2020 närmare 7 miljarder. Av de samlade intäkterna utgjorde drygt 60 procent forskning och 40 procent utbildning. Det redovisade resultatet för 2020 var ett överskott på 85 Mkr som fördes till myndighetskapitalet som vid 2020 års utgång uppgick till närmare 1,3 miljard. I relation till universitetets totala intäkter är detta 18,5 procent.

## Göteborgs universitetsbibliotek - verksamhet, organisation, ekonomi

### **Verksamhet**

Verksamheten beskrivs utifrån det uppdrag som biblioteket har. Nedanstående text är hämtad ur bibliotekets årsberättelse för 2020 och är en något mer utvecklade text jämfört med det tidigare redovisade.

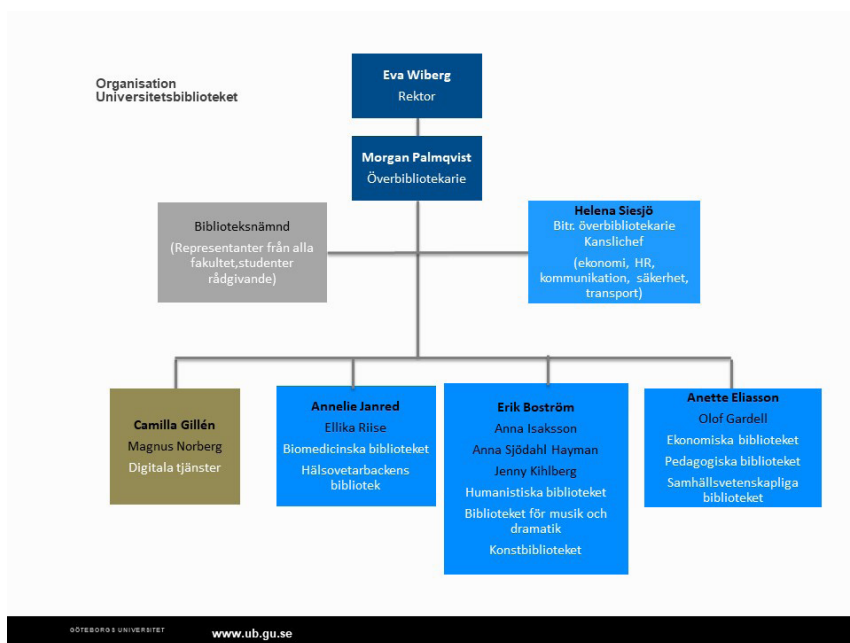
*”Göteborgs universitetsbiblioteks kärnuppgift är att ansvara för vetenskaplig och konstnärlig informationsförsörjning för studenter, forskare, lärare och allmänhet. Universitetsbiblioteket ska vårda och tillgängliggöra det kulturarv som finns i bibliotekets omfattande samlingar. Universitetsbiblioteket ska systematiskt bevaka omvärlden för att, i dialog med fakulteterna, utveckla och anpassa verksamheten. Göteborgs universitetsbibliotek ska vara ett öppet bibliotek och en mötesplats för universitet och allmänhet. Universitetsbiblioteket ska erbjuda tjänster i form av publiceringsstöd och digitaliseringsverksamhet riktad till universitetets lärare och forskare. Universitetsbiblioteket ska, på uppdrag från institutioner, tillhandahålla undervisning med mål att stärka studenternas informationskompetens. Vidare ska universitetsbiblioteket sörja för professionell informationstjänst och studieplatser i bibliotekets lokaler samt bibliometrisk kompetens till stöd för universitetets ledning och forskare. Biblioteket ska ägna särskild uppmärksamhet åt användare med särskilda behov”.*

Nyckelord i texten är öppenhet och budskapet i texten är att bibliotekets verksamhet är till för studenter, lärare och forskare. Användarna av bibliotekets tjänster ska erhålla ett professionellt stöd.

### **Organisation**

Universitetsbiblioteket består av åtta fysiska enheter kopplade till universitetets fakulteter. Biblioteket för musik och dramatik, Biomedicinska biblioteket, Ekonomiska biblioteket, Hälsovetarbackens bibliotek, Humanistiska biblioteket, Konstbiblioteket, Pedagogiska biblioteket och Samhällsvetenskapliga biblioteket. Organisatoriskt är enheterna samlade i tre avdelningar med en chef för varje avdelning som rapporterar till överbibliotekarien. Direkt till överbibliotekarien rapporterar också chefen för digitala tjänster. De fyra bibliotekscheferna bildar tillsammans med överbibliotekarien och biträdande överbibliotekarien

bibliotekets chefsforum. Bibliotekets ledningsgrupp är ett samrådsorgan för överbibliotekarien och utgörs av chefsforum, överbibliotekariens sekreterare och biträdande bibliotekschefer från biblioteksområdena. Till de fysiska enheterna kommer KvinnSam som är en nationell enhet med samlingar inom genusforskning och kvinnohistoria. Vidare är Göteborgs universitetsbibliotek sedan 2015 nationell samordnare för Kriterium som är en öppen plattform för granskning, publicering och spridning av högkvalitativa vetenskapliga böcker. Överbibliotekarien rapporterar till universitetsledningen och till rektor. Överbibliotekarien ingår också vilket tidigare nämnts i ledningsgruppen för universitetet.



Figur 1 Organisationschema

## Ekonomi

Bibliotekets totala intäkter uppgick 2020 enligt årsberättelsen till 242 Mkr och antalet anställda var drygt 200. Intäkterna består huvudsakligen av posten ”Intern fördelning” som uppgår till 232 Mkr. Posten ’Intern fördelning’ baseras

på att universitetsbiblioteket erhåller en bestämd procentsats av universitetets kostnadsomslutning, 2020 3,4 procent. Beloppet hämtas ifrån budgetunderlaget och återfinns under "Summa kostnader" under rubriken "Verksamhetens kostnader". Budgetunderlaget beslutas av styrelsen och skickas till regeringen som underlag för regeringens beredning av statsbudgeten. Beloppet som tilldelas ligger fast under verksamhetsåret och påverkas inte av till exempel tillkommande externa medel.

Ordningen med en given procentuell tilldelning av universitetets kostnadsomslutning infördes 2013 och tilldelningen uppgick då till 3,7 procent. Syftet med modellen med en bestämd procentsats var att förenkla budgetarbetet och ge överbibliotekarien ett utökad ansvar med en ram för hela verksamheten. 2017 minskades procentsatsen med en tiondels procent och därefter har ytterligare nedjusteringar skett, vilket då inneburit betydande besparingsbeting riktade mot biblioteket. Övriga intäkter för biblioteket utgör 4,3 procent av de totala intäkterna. Den största intäktsposten är här "försäljning" och här under finns bland annat "försäljning av tjänster till fakulteterna". Denna post, det vill säga bibliotekariernas undervisning i hur information söks, värderas och används riktad till studenter uppgick 2020 till 1,2 Mkr, det vill säga en halvprocent av bibliotekets totala intäkter.

Bibliotekets kostnader uppgick 2020 till drygt 257 miljoner. Lönekostnaderna är den största kostnadsposten och utgör närmare 47 procent av de totala kostnaderna. Ökningen mellan 2019 och 2020 var 5,7 procent. Den kraftigaste kostnadsökningen avser kostnader för förvärv av media. Dessa ökade med nästan 40 procent. Mediakostnaderna utgjorde 2020 26 procent av de totala kostnaderna, vilket kan jämföras med situationen fem år tidigare 2016 då andelen var knappt 20 procent. Förklaringen till den kraftiga ökningen är ökade kostnader för förvärv och databaser och konsekvenser av de så kallade transformativa avtalen där biblioteket nu betalar för prenumerationer men även erlägger publiceringsavgifter till förlagen. Publiceringsavgifterna uppgick 2020 till 11,7 Mkr att jämföra med 4,8 Mkr 2019. Biblioteket redovisade 2020 ett underskott på drygt 15 Mkr, vilket reducerade myndighetskapalet kraftigt. Detta uppgick vid 2020 års utgång till 7,7 Mkr.

Universitetsbibliotekets ekonomi; intäkter, kostnader och resultat under de senaste fem åren framgår av nedanstående uppställning.



UBs tilldelning, % av GUs omslutning	3,7%	3,6%	3,5%	3,4%	3,4%
<b>Jämförelse utfall, budget och prognos</b>	<b>Utfall</b>	<b>Utfall</b>	<b>Utfall</b>	<b>Utfall</b>	<b>Utfall</b>
(tkr)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Verksamhetens intäkter</b>					
Anslag	500	508	517	2 523	2 533
Uppdrag					
Försäljning	3 639	3 649	4 019	4 301	4 385
Intern fördelning	220 000	220 000	224 160	226 000	232 000
Interna bidrag	21	914	1 721	277	1 076
Bidrag	3 364	3 268	2 545	2 286	2 109
Finansiella intäkter	0	0	0		
Periodisering pågående projekt	11	-686	-102	214	327
<b>Summa intäkter</b>	<b>227 535</b>	<b>227 654</b>	<b>232 860</b>	<b>235 601</b>	<b>242 430</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>					
(anges med minustecken (-))					
Lönekostnader	-108 605	-107 855	-113 082	-113 783	-120 274
Förändring semesterskuld	160	-396	-187	384	-1 523
Övriga personalkostnader	-1 318	-1 358	-1 642	-1 468	-708
Övriga driftkostnader	-65 674	-69 439	-69 284	-66 364	-84 988
<i>-varav media</i>	<i>-44 937</i>	<i>-48 319</i>	<i>-47 924</i>	<i>-49 190</i>	<i>-68 009</i>
Indirekta kostnader	-127	-70	-188	-174	-261
Interna bidrag	159	292	-220	-406	-1 730
Lokalkostnader	-45 417	-42 416	-42 262	-43 423	-43 840
Finansiella kostnader	-2	-5	-1	0	-1
Avskrivningar	-5 142	-4 248	-3 777	-3 816	-4 180
<b>Summa kostnader</b>	<b>-225 967</b>	<b>-225 496</b>	<b>-230 643</b>	<b>-229 050</b>	<b>-257 505</b>
<b>Verksamhetsutfall</b>	<b>1 568</b>	<b>2 158</b>	<b>2 217</b>	<b>6 551</b>	<b>-15 075</b>
<b>Myndighetskapital</b>	<b>11 856</b>	<b>14 014</b>	<b>16 231</b>	<b>22 782</b>	<b>7 707</b>

Figur 2 Ekonomisk redovisning 2016–2020

Den budget som är lagd för 2021 och den upprättade prognosen för första tertiet innebär en fortsatt reduktion av myndighetskapitalet. Detta kommer att vara negativt vid 2021 års utgång. En viss resultatförbättring sker dock jämfört med 2020, det vill säga underskottet beräknas stanna vid 4 Mkr och således lägre än 2020, men den negativa obalansen mellan intäkter och kostnader kvarstår. Uppräkningen av den stora intäktsposten ”intern fördelning” är drygt 5 procent 2021. 2022 kommer den att vara knappt en halv procent och ett betydande underskott förväntas bland annat som följd av detta. Universitetsbibliotekets budget för 2021 framgår av nedanstående redovisning.

<b>Jämförelse utfall, budget och prognos</b> (tkr)	<b>Budget</b> <b>2021</b>
<b>Verksamhetens intäkter</b>	
Anslag	2 542
Försäljning	4 128
Intern fördelning	244 000
Interna bidrag	150
Bidrag	2 612
Finansiella intäkter	
Periodisering pågående projekt	247
<b>Summa intäkter</b>	<b>253 680</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b> <b>(anges med minustecken (-))</b>	
Lönekostnader	-125 892
Förändring semesterskuld	0
Övriga personalkostnader	-1 142
Övriga driftkostnader	-86 167
- varav media	-68 957
Indirekta kostnader	-365
Interna bidrag	-1 838
Lokalkostnader	-45 806
Finansiella kostnader	0
Avskrivningar	-4 300
<b>Summa kostnader</b>	<b>-265 510</b>
<b>Verksamhetsutfall</b>	<b>-11 831</b>
<b>Investeringar</b>	<b>3 000</b>
<b>Fördelning av kostnader</b>	
<b>Personal</b>	<b>47,8%</b>
<b>Media</b>	<b>25,9%</b>
<b>Hyror</b>	<b>17,3%</b>
<b>Övr kostnader</b>	<b>9,0%</b>

Figur 3 Budget 2021

En avslutande kommentar rörande ekonomin är att den gynnsamma ekonomiska utveckling som biblioteket uppvisat under en rad av år med en uppbyggnad av myndighetskapitalet, vände 2020 då kraftigt ökade kostnader för förvärv av media redovisades. Allt oförändrat i bibliotekets förutsättningar kommer en fortsatt ekonomisk obalans att finnas.

# Kapitel 2. Mer om uppdraget, genomförande och rapportens disposition

## **Avtal och direktiv**

Rektor beslutade i maj 2020 om en översyn av universitetets styr- och finansieringsmodell avseende universitetsbiblioteket. Uppdraget gavs till Kommunforskning i Västsverige och författaren till denna rapport. Uppdraget har sin formella bakgrund i ett beslut i universitetsstyrelsen att ge rektor i uppdrag att under 2021 inleda en översyn av finansieringsmodellen för universitetsbiblioteket. Utredningen ska ansluta till den rapport som avlämnades i februari 2021 avseende den gemensamma förvaltningens finansiering och organisation. I direktivet till utredningen av den gemensamma förvaltningen anges som övergripande principer vikten av transparens, tydliga mål och uppdragsbeskrivningar samt betydelsen av utvecklade berednings- och finansieringsprocesser för strategiska satsningar.

Syftet med föreliggande utredning är att lämna förslag till en utvecklad och styr- och finansieringsmodell för de verksamheter som utgör universitetsbiblioteket. Modellen ska enligt uppdragsbeskrivningen medföra ”nytta för universitetets personal och studenter samt kunna hantera förändrade villkor och utveckling av universitetets samlade intäkts- och kostnadsutveckling”. Till detta kommer att utredningens förslag ska möjliggöra strategisk prioritering av universitetsbibliotekets uppdrag. Utgångspunkten för förslag ska vara en analys av nuvarande uppdrag- och finansieringsmodell.

I direktiven till utredningen utvecklas bakgrunden till behovet av utredningen och syftet preciseras ytterligare i fyra punkter:

”Avsikten är att skapa en styr- och finansieringsmodell som:

- tydliggör och möjliggör UB:s olika uppdrag,

- innebär att det finns en besluts- och beredningsprocess för att bestämma ambitionsnivån för UB:s olika uppdrag,
- kan hantera de nya kostnadsströmmar som öppen publicering och öppen vetenskap medför,
- bidrar till ökad transparens och legitimitet vad gäller finansieringen av
  - universitetsbibliotekets löpande drift kopplat till sin verksamhet
  - medier, gällande både läs- och skrivrättigheter
  - UB:s undervisning
  - kostnadsökningar med anledning av kommande lokalprojekt”

En särskild punkt i direktiven avser att utredningen ska bedöma om det är möjligt att särskilja kostnaderna för förvärv av media och läsrättigheter från övriga delar av universitetsbibliotekets kostnadsmassa. Detta i syfte att mer precist kunna bestämma ambitionsnivån för anskaffning av media utifrån utbildningens och forskningens behov. I direktivet sägs också att utredningen ska undersöka ”ifall biblioteksnämndens roll i beredning av UB:s uppdrag, ambitionsnivå och finansiering bör stärkas”.

För genomförande anges bland annat att utredarna ska höra universitetsledning, fakultetsledningar, studentkårerna och universitetsbiblioteks ledning. Vidare ska jämförelser göras med andra lärosäten avseende hantering av de för utredningen centrala frågorna (se bilaga 1 där direktivet redovisas i sin helhet).

### **Tillvägagångssätt**

Med utgångspunkt från utredningsdirektivet och den utredning som genomförts avseende den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet har genomförandet av föreliggande utredning utformats. Uppdraget omfattar många delar, men med en tydlig fokus på finansieringsmodellen och dess ändamålsenlighet och på hur prioritering mellan bibliotekets olika verksamheter ska ske. Tolkningen av uppdraget är att det övergripande syftet med utredningen är att pröva den finansieringsmodell som tillämpas idag och vid behov föreslå en ny ordning som då innefattar hur den finansiella ramen för universitetsbiblioteket kan bestämmas och beräknas. Begrepp eller egenskaper som ska utmärka framlagda förslag såsom transparens, legitimitet och nytta för universitetet är naturligtvis helt självklara utgångspunkter.

Utredningsarbetet inleddes med inläsning av relevant material avseende Göteborgs universitet och Göteborgs universitetsbibliotek, bland annat den utredning rörande den gemensamma förvaltningen som Karin Röding genomfört och avrapporterat (Röding, 2021). Göteborgs universitets studentkårers (GUS) genomförda studie av studentuppfattningar rörande studieplatser (GUS, 2019 och 2021) som jag tog del av senare under arbetsprocessen är också ett viktigt underlag. Därefter genomfördes under försommaren intervjuer digitalt med överbibliotekarierna vid fem utvalda större lärosäten för att få en bild av uppfattningar kring universitetsbibliotekens verksamhet och förutsättningar och beskrivningar av och uppfattningar om tillämpade modeller för styrning, organisering och resursfördelning. Intervjuerna eller snarare samtalen handlade övergripande om innebörden av ett modernt universitetsbibliotek och frågeställningar relaterade till utredningsuppdraget vid Göteborgs universitet. De fem lärosätena var KTH, Lunds universitet, Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet. Korta avstämningar gjordes också på försommaren med företrädare för biblioteksledningen och med universitetets prorektor i egenskap av företrädare för universitetsledningen och i egenskap av ordförande i biblioteksnämnden.

Nästa steg i genomförandet var gruppintervjuer med företrädare för samtliga åtta fakulteter vid universitetet. Fem av de åtta mötena genomfördes fysiskt på universitetsbiblioteket, ett av dessa var ett hybridmöte, och tre av mötena genomfördes digitalt. Uppsättningen av medverkande vid intervjuerna varierade något men i samtliga fall var fakultetsledningen företräd. Många av de medverkade var också ledamöter i biblioteksnämnden eller hade varit ledamöter i biblioteksnämnden. Totalt träffade jag 18 personer. Samtalen genomfördes i en mycket god atmosfär. Samtalen kring bibliotekets kvaliteter, finansiering och styrning var öppna, präglade av engagemang och mycket givande utifrån uppdragets syfte.

En intervju har också genomförts med företrädare för studenterna, en student från Sahlgrenska akademien och en student från Samhällsvetenskapliga fakulteten. Jag har också vid två tillfällen träffat bibliotekets chefsforum som, vilket tidigare redovisats, består av överbibliotekarien, biträdande överbibliotekarien och de fyra bibliotekscheferna. Samtalen har dels handlat om att få ett inifrånperspektiv på bibliotekets uppdrag och verksamhet, dels kunna stämma av inkomna uppgifter och diskutera uppfattningar redovisade av bibliotekets avnämare, allt i syfte att öka förståelsen för bibliotekets villkor och möjligheter och för att därefter kunna föreslå ändamålsenliga förändringar. En avstämning

av läget i utredningen har gjorts med rektors ledningsgrupp. Jag har också haft en noggrann genomgång av bibliotekets ekonomi och den befintliga finansieringsmodellen med bibliotekets economicontroller. Vi har därefter haft ytterligare kontakter.

### **Rapportens fortsatta innehåll och disposition**

I det följande avsnittet återges resultatet av de intervjuer som genomförts med överbibliotekarierna på de fem utvalda lärosätena enligt tidigare redovisning. Avsnittet ger en övergripande bild av överbibliotekariernas uppfattning om bibliotekets uppdrag och av hur andra lärosäten organiserar och finansierar biblioteksverksamheten. Därefter följer i avsnitt fyra en redovisning av intervjuerna med företrädare för de åtta fakulteterna och de två intervjuade studenterna. Uppfattningar om biblioteket återges, uppfattade problem med fokus på styrning, organisering och finansiering och även idéer kring lösningar redovisas. I avsnitt fem redovisas synpunkter inifrån biblioteket huvudsakligen avseende uppfattningar om bibliotekets styrkor och svagheter och hur styrning och finansiering bör utformas. Avsnittet baseras på ett möte med bibliotekets chefsforum. I avsnitt sex sammanfattas framkomna synpunkter med fokus på uppdrag, styrning och finansiering och en bedömning görs av ändamålsenligheten i hur biblioteket styrs och finansieras idag. Avsnittet innefattar en redovisning av problem som behöver hanteras. Rapporten avslutas i kapitel sju med förslag till förändringar av styrning och finansiering baserat på framkomna uppfattningar, tillämpningar vid andra lärosäten, riktlinjer som följer av universitetets och universitetsbibliotekets visioner och mål samt egna förvärvade erfarenheter av hur god styrning och organisation kan och bör designas.

# Kapitel 3 Omvärldsorientering

## - en ministudie av fem universitetsbibliotek

### **Ett modernt universitetsbiblioteks uppdrag**

De genomförda intervjuerna med överbibliotekarierna vid fem större universitet ger en bild av väl fungerande verksamheter med hög legitimitet inom respektive universitet. Den inledande frågan vid intervjuerna var vilken innebörden är av ett modernt universitetsbibliotek. Följande punkter utgör första meningen i de svar som lämnades.

”Det är ett bibliotek som tar fasta på digitaliseringen och tar sin utgångspunkt i behov”.

”Det är en verksamhet som stödjer forskning och högre utbildning”.

”Det ingen annan kan göra är mediaförsörjningen”.

”Ett modernt universitetsbibliotek har blivit en tjänsteleverantör”.

”Modernt är att ha örat mot marken”.

Gemensamt för svaren och de resonemang som utvecklades under intervjuerna är behovs- och användarorienteringen. En av de intervjuade överbibliotekarierna är mycket tydlig på den här punkten och menar att biblioteket ska vara helt användarstyrt, att leveranser alltid ska ske så snabbt som möjligt och att samma nivå och kvalitet på servicen ska erbjudas alla. En synpunkt kring användarorienteringen är också att det är viktigt att inte överskatta användarnas kompetens och mycket kraft måste därför läggas på de tio procent av användarna som har speciella krav och förväntningar, vilket är enligt beskrivningen rimligt. Ett modernt universitetsbibliotek är nära kärnverksamheten påpekas det, biblioteket utgör det akademiska stödet, medan förvaltningen är det ad-

ministrativa stödet. En ytterligare beskrivning är att fokus för biblioteket är på närhet till studenter, lärare och forskare och att serva användaren.

Universitetsbibliotekets huvuduppdrag är enligt beskrivningarna att förse studenter, lärare och forskare med media som efterfrågas och som behövs för att kunna bedriva utbildning och forskning med hög kvalitet. Ett medel för att åstadkomma detta är att digitalisera och den successiva övergången från att tillhandahålla fysiska media till att tillhandahålla digitala är ett led i att utveckla och upprätthålla hög kvalitet på informationsförsörjningen. Ett medel för att kunna svara upp mot användarnas behov är också enligt flera av de intervjuade en organisation som är förändringsbenägen och har förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar. Agil organisation är uttryckssättet för dagen. En annan kvalitet för att klara uppdraget är medarbetare som förstår utbildning och forskning. Informationskompetens hos bibliotekets medarbetare är enligt vederbörande en nyckel till framgång.

Fler uppdrag är att ta vara på de befintliga samlingarna, arbeta med vetenskaplig kommunikation och vara en fysisk plats för samlingar och studenter, lärare och forskare. Även öppen vetenskap nämns som ett synnerligen viktigt område, men det är oklart vilken roll intervjupersonen anser att biblioteket ska spela här i förhållande till universitets- och fakultetsledning.

## **Styrning och finansiering**

Vad gäller styrning och finansiering varierar de tillämpade modellerna något. Fasta ramar under året baserade på traditionell förhandling, eller dialog med ett annat uttryck, under budgetprocessen är normen där förhandlingen sker med uppdragsgivaren, vilket är universitetsledningen eller ledningen för den gemensamma stödverksamheten när biblioteket är en del av förvaltningen. För några av universitetsbiblioteken gäller att de tämligen nyligen har övergått från att förhandla med varje fakultet om resurstilldelning till en samlad tilldelning. Den tidigare ordningen uppfattas ha varit mycket problematisk. Det var omständligt och trögt framhåller en av överbibliotekarierna, en annan menar att universitetsbiblioteket trängdes mellan finansierarna och ett helhetsperspektiv på bibliotekets verksamhet saknades. Nyordningen innebär att det nu är möjligt att samordna verksamheten.

En skillnad finns också i vad som innefattas i basanslaget, posten intern fördelning för att använda det begrepp som Göteborgs universitet tillämpar. Uppfattningen bland överbibliotekarierna är att media är direkta forskningskostnader och måste därför ligga utanför ramen. En sådan ordning gäller tyd-



ligt och klart för några av biblioteken medan andra har en fast ram men äskar särskilt för media och har också erhållit vid äskandena denna särskilda finansiering. Ett av biblioteken har som följd av verksamhetsförändringar och neddragningar av de totala driftkostnaderna en gynnsam ekonomisk situation idag och har möjlighet att ”köpa allt som föreslås”. Men påpekas det ”vi måste jobba resurseffektivt och vara beredda på att förändra”, det vill säga organisationen måste vara agil. Överbibliotekarien vid ett annat av universiteten beskriver att biblioteket klarar att bedriva all sin verksamhet baserat på uppräknigen med pris- och löneomräkning (PLO) förutom media och för denna kostnadspost äskas särskilda medel.

För ett av universiteten gäller att anslaget kommer i tre delar;

- 1) Lokaler efter dialog med lokalförsörjningsenheten
- 2) Förvärv och publiceringskostnader
- 3) Driftverksamhet, huvudsakligen personal, där uppräknigen sker med faktorn för pris- och löneomräkning (PLO).

De tre påsarna får inte blandas, det vill säga det ekonomiska ansvaret är knutet till tre tilldelningar, vilket överbibliotekarien uppfattar vara en bra ordning. Särskilt påpekar intervjupersonen problemen med kostnaderna för de transformativa avtalen. Här förs en ständigt pågående dialog med ledningen för universitetet och med budgetchefen om finansiering.

En ytterligare beskrivning från en av överbibliotekarierna är att universitetsbiblioteket äskade en sju procentig ökning till e-media och erhöll den ökade finansieringen helt utan någon diskussion. En annan av överbibliotekarierna, där kostnaderna ingår i den ram som erhålls, beskriver att biblioteket äskade fem miljoner extra för publiceringskostnader men fick tio! För detta bibliotek gäller för övrigt att lokalkostnader inte ingår i ramen eftersom biblioteket fysiskt delar lokaler med annan verksamhet vid universitetet.

## **Process och organisation**

Ett samlat intryck är att budgetprocessen inom de respektive universiteten innebär att den tilldelning biblioteket får uppfattas vara rimlig och att processerna är öppna med fruktbara prioriteringsdiskussioner med uppdragsgivaren om nivån på tilldelningen och behovet av särskilda medel. Uppfattningen är att prioriteringsdiskussionerna ska utgå från överbibliotekariens förslag till verksamhetsplan och budget. Olika uppfattningar och lösningar finns sedan kring

vad som är nästa steg i processen. Flera tycker att biblioteksstyrelsen, nämnden eller rådet, olika benämningar finns, är den naturliga mottagaren innan förslaget går vidare till ledningen för beslut.

I ett fall har biblioteksstyrelsen avvecklats som följd av att biblioteket blev en del av förvaltningen. Frågor om biblioteket diskuteras idag i det så kallade områdesrådet som är ett beredande organ för rektor. Rådet består av universitetsledningen, dekaner, lärarrepresentanterna i universitetsstyrelsen och studenter. I ett fall finns inget biblioteksråd eller motsvarande idag, men det är på väg att bildas ett biblioteksråd med bland annat vicerektorer, universitetsdirektören och studenter som ledamöter. Syftet är att behandla strategiska frågor. Genom att kunna ta upp frågor i rådet är förhoppningen att beslutsprocesser, som uppfattas vara alltför tidsödande som följd av idén inom universitetet att beslut alltid ska fattas i konsensus, kan påskyndas.

De universitet som har en fungerande biblioteksstyrelse respektive nämnd tillmäter ordningen en stor betydelse för styrning och resursfördelning. En beskrivning är att styrelsen blir skarp som följd av att högsta ledningen är representerad av vice rektor och prodekan. Beslut fattas om strategi, verksamhetsplan och budget. Det fungerar enligt vederbörande helt enkelt jättebra. En annan beskrivning är att nämnden fattar beslut om verksamhetsplan och överbibliotekarien betonar här betydelsen av en engagerad nämnd, men utan att egentligen värdera den nämnd som verkar idag.

## Det nationella perspektivet

En fråga som överbibliotekarierna i hög grad själva aktualiserade och resonerade om under intervjuerna handlade om det nationella perspektivet på biblioteksverksamheten. Flera uppehåller sig vid detta. Uppfattningen är att universitetsbiblioteken ska vara självständiga i förhållande till varandra, det är en självklarhet att biblioteken är respektive universitets bibliotek, men att samarbetet mellan biblioteken måste utvecklas. Det handlar om digitalisering, bevarande, systemutveckling och utveckling av publikationsdatabaser och kanske mycket mera. Det finns etablerade samarbetsformer som är trevliga och bra, bland annat Expertgruppen för lärosätesbiblioteken inom Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF), som förövrigt utarbetat och publicerat en läsvärd text om lärosätesbiblioteken idag och i morgon (SUHF, 2020), men enligt fleras uppfattningar händer inte tillräckligt mycket.

En förklaring till svårigheterna att få till stånd handling är att universitetsbiblioteksfrågor inte når fram till politiken, eftersom biblioteket är en del av ett

universitet. Det är en rektor och ibland också en universitetsdirektör emellan överbibliotekarien och departementsrådet, statssekreteraren eller statsrådet på utbildningsdepartementet. Eftersom frågorna om universitetsbiblioteken inte når politiken blir kunskaperna om bibliotekens förutsättningar, betydelse och möjligheter begränsade och biblioteksfrågor uppmärksammas inte eller sällan. Undantaget är övergripande ställningstaganden rörande tillgången till publikationer och forskningsdata. Betydelsen av öppen vetenskap har ju diskuterats och hanterats på högsta politiska nivå och är återkommande tema i de senaste forskningspropositionerna och i de årliga budgetpropositionerna. I dokumenten framhålls lärosätenas ansvar för att skapa incitament för och främja öppen vetenskap.

# Kapitel 4 Fakulteterna om universitetsbiblioteksverksamhet och universitetsbiblioteket

## Om universitetsbibliotek i allmänhet

På en inledande fråga vid intervjuerna om innebörden av ett modernt universitetsbibliotek var den första redovisade synpunkten från fakultetsföreträdarna att förutsättningarna för biblioteksverksamhet är och har varit under senare år under snabb och stor förändring, och att ett modernt universitetsbibliotek svarar mot de förändrade förutsättningarna och användarnas behov genom att tillhandahålla information digitalt, men även fysiska böcker såsom det alltid har varit. Det moderna biblioteket har, framhålls det av en övervägande majoritet, både digitala och fysiska förutsättningar att tillhandahålla information.

Informationsförsörjning är den centrala uppgiften beskriver många och biblioteket finns numera framför allt i lärares, forskares och studenters datorer. En återkommande berättelse är om forskaren som informeras om, efter att ha sagt att hen inte varit på biblioteket på många år, att det istället är så att hen inte varit ute ur biblioteket på många år. Ett konstaterande från flera av de intervjuade är att den tryckta boken försvinner alltmer med konsekvens enligt en beskrivning att biblioteket kommer att bli och ska vara helt digitalt. Därav följer bland annat att det inte finns något behov av studieplatser för inläsning av texter publicerade i fysiska böcker och journaler. Andra av de intervjuade som bekräftar utvecklingen mot ökad användning av digitalt material oroar sig över detta. Det kan komma att innebära att den tryckta skriften försvinner och att den fysiska mötesplatsen bibliotek då avvecklas.

Ett modernt bibliotek är enligt flera av de intervjuade ett bibliotek som fortsatt kan upprätthålla kvaliteten på de fysiska samlingarna. Det är viktigt att värna bibliotekets klassiska roll inom akademien som mötesplats och där samlingar av fysiska böcker finns. Det finns också ett starkt stöd från flera att biblioteket

ska vara en mötesplats och att studieplatser och tysta läsesalar ska finnas. Det finns som en av de intervjuade uttrycker det en värdighet i att biblioteket har bra lokaler och tillhandahåller studieplatser och tysta läsesalar. Inte minst de intervjuade studenterna framhåller den stora betydelsen av studieplatser, inte minst för studenter som har svårt att finna läsro i hemmiljön.

En synpunkt avseende innebörden av det moderna biblioteket är också att en hög kompetens måste finnas inom biblioteket som kan stödja studenter, lärare och forskare i informationssökning. Biblioteket ska vara en expertorganisation för informationssökning som är knuten till utbildning och forskning, men det är viktigt att vara tydlig med att det inte är kärnverksamhet utan ett stöd framförs det. En av de intervjuade beskriver att det är viktigt att inte överskatta studenternas kompetens och förmåga att hitta det de söker. Det är komplicerat och får inte tas för givet att alla har tillräcklig informationskompetens. Uppfattningen är motsatt det en av de intervjuade studenterna framhöll, nämligen att databaser är lättillgängliga och sökfunktioner enkla och något särskilt stöd för informationssökning behövs inte.

Synpunkter redovisas också rörande öppen vetenskap där biblioteket anses kunna spela en viktig roll. Ett annat påpekande är bibliotekets betydelse utifrån ett brett medborgarperspektiv. Det är helt enkelt så att ett universitet ska ha ett bibliotek som är tillgängligt inte bara för studenter, forskare och lärare utan också för allmänheten.

## **Om Göteborgs universitetsbibliotek**

Den rådande uppfattningen är att Göteborgs universitetsbibliotek bedriver en väl fungerande verksamhet och klarar att hantera de uppdrag som biblioteket har. Biblioteket sköter sig utmärkt framhåller företrädare för en fakultet, ingen säger något negativt om biblioteket. Det kan jämföras med, påpekas det, den gemensamma förvaltningen som enligt intervjupersonen ofta kritiserats avseende innehållet i verksamheten. Biblioteket är en stödverksamhet som fungerar bra och där medarbetare förstår vad kärnverksamheten sysslar med och med inställningen att de vill hjälpa till på bästa tänkbara sätt. En styrka är enligt beskrivningen att biblioteket har goda kontakter med studenter, lärare, forskare och med ledningarna, men det finns svagheter i kontaktnätet. Beskrivningen är att relationerna gentemot kärnverksamheten har karaktären av ett timglas, vilket innebär att kontakterna är bra på ledningsnivå och på "golvet" men svagare i mitten. Tolkningen är att en problematisering av verksamheten alternativt okunskap om biblioteket finns på mellanchefsnivå, det vill säga hos studierek-

torer, programansvariga och forskningsansvariga. Här finns ett avstånd som enligt beskrivningen är viktig att överbrygga.

Företrädare för en annan av fakulteterna framhåller att universitetsbiblioteket är utmärkt bra för forskare och lärare. Biblioteket är också viktigt som samlingsplats för möten och debatter och riktar sig också till individer utanför universitetet. Biblioteket som fysisk plats kan vara ett smörjmedel i mötet med andra. En utsaga om biblioteket från samma intervjuperson baserar sig på vederbörandes egna erfarenheter. Dessa är att biblioteket alltid har hjälpt till, alltifrån att hitta och beställa böcker och artiklar, till att stödja vid publicering av genomförd forskning. Det är och har varit ett mycket kompetent bemötande och det har gått att lösa det mesta. Intervjupersonen framhåller också den goda studiemiljön som biblioteket tillhandahåller. Studenterna "älskar biblioteket" är den beskrivning som ges.

Ett ytterligare perspektiv på verksamheten är att universitetsbiblioteket har varit duktigt på att anpassa sig till förändrade förutsättningar och visat stor förmåga att hantera de olika uppdragen på ett bra sätt. Men här finns också invändningar mot eller snarare oro för att förändring och anpassning inte går tillräckligt snabbt eller är tillräckligt genomgripande. Böcker försvinner successivt och ersätts med e-media och biblioteket måste förbereda sig på att vara helt digitalt framhålls det. En sådan utveckling har konsekvenser, bland annat att behovet av studieplatser för studenter inte kommer att behövas längre.

Ett sätt att besvara och kommentera frågan om universitetsbibliotekets kvalitet, som några av intervjupersonerna tillämpar, är att alla tar universitetsbiblioteket för givet. Det är som "vatten i kranen" beskriver en av de intervjuade och menar att kunskapen om verksamheten som följd därav är begränsad. En annan av de intervjuade som också använder uttrycket "tas för givet", tillägger att det är fantastiskt bra att ha ett välfungerande bibliotek. Ett tredje sätt att uttrycka fenomenet är att biblioteket gör osynliga saker, biblioteket syns inte. Synpunkterna ska uppfattas som stöd för bibliotekets verksamhet, men antyder samtidigt en problematik för biblioteket och för universitetet i att verksamheten och dess olika delar inte är tillräckligt känd inom universitetet.

En förklaring till varför bibliotekets verksamhet är av så hög kvalitet, som några resonerar om, är att tillgången till resurser kan vara alltför god. Det är lätt att vara bra om resurser finns att tillgå. Andra enheter inom universitetet kanske helt enkelt inte har samma förutsättningar som biblioteket att vara serviceorienterade och stödja studenterna menar intervjupersonerna.

De intervjuade studenterna är synnerligen positiva till universitetsbiblioteket. Tillgängligheten till böcker och databaser är hög beskriver de. Den fysiska miljön på de bibliotek som studenterna har erfarenhet av är mycket tilltalande. Det är viktigt framhåller en av studenterna med tillgänglighet inte minst för studenter, vilket tidigare kommenterats, som inte har möjlighet att ”plugga” hemma under tillfredsställande former. För studenterna är biblioteket en viktig del av universitetets och studenternas infrastruktur. Är det någon satsning som ska göras inom universitetet enligt studenterna så är det att investera i ännu fler kvalitativa studieplatser och minska trängseln i lokalerna. 2019 genomförde Göteborgs förenade studentkårer (Gus) en kartläggning av förekomsten av studieplatser och studenternas uppfattningar om kvalitet. Missnöjet var utbrett vad gäller antalet men också avseende kvaliteten. Bibliotekets platser håller dock generellt sett en hög kvalitet framhålls det i en uppföljningsstudie som genomfördes 2021. Det påpekas här också att bibliotekets platser är en viktig del av de universitetsgemensamma platserna. De intervjuade studenterna bekräftar beskrivningar och bedömningar i Gus-rapporterna.

## Problembilden

Med utgångspunkt från en genomgående positiv bedömning av biblioteket och dess verksamhet redovisas i intervjuerna en uppsättning problem som finns idag och som kan förväntas finnas i morgon. Återkommande i problembeskrivningarna är att det är otydligt vilket uppdrag universitetsbiblioteket har. Några påpekar, vilket tidigare nämnts, att biblioteket tas för givet, att biblioteket inte syns och att det gör osynliga saker. Biblioteket är bra men kunskapen om verksamheten förefaller inte spridas inom universitetet. En av de intervjuade för ett mer omfattande resonemang kring synlighet med fokus på kulturarvssamlingarna. Dessa måste visas upp bättre än idag är budskapet, vilket till exempel kan göras genom att berättelser tas fram om olika delar av kulturarvssamlingarna som placerar in dem i ett sammanhang och som illustrerar den historiska betydelsen och varför bevarande är en självklarhet.

Otydligheten i uppdraget knyts i resonemangen i övrigt mycket till bibliotekets ekonomiska resurser. Det finns en avsaknad, beskriver en av de intervjuade, av en relation mellan prestation och kostnad. Det måste få kosta att upprätthålla en biblioteksfunktion men det måste vara transparent vad det är som kostar. En annan utsaga är att det sticker i ögonen att bibliotekets resurser ökar utan att det är klart och tydligt vilken verksamhet som ska bedrivas. Förhållandet innebär enligt intervjupersonen att det är en ständig diskussion om kost-

naderna och nästan ingen diskussion överhuvudtaget om verksamhetens innehåll. Problematiken förstärks när medarbetare inom biblioteket ställer frågor till verksamma inom kärnverksamheten om det finns några önskemål om vad biblioteket bör göra. Sådana frågor från biblioteksmedarbetare ger intryck av att verksamheten är överfinansierad. Kopplat till denna utsaga och uppfattning hör också beskrivningen att det tillkommer uppgifter under löpande år som inte diskuterats tillräckligt väl som biblioteket tar sig an. Ett ytterligare uttrycksätt är att biblioteket behöver rättfärdiga det som görs. De behövs framhåller en intervjuperson en betydligt bättre dialog om bibliotekets uppdrag. Det krävs helt enkelt som en av de intervjuade uttrycker det en tydlig formulering av bibliotekets uppdrag för att nå konsensus om vad som ska göras.

En särskild problematik som många diskuterar rör studieplatser för studenterna. Det är otydligt idag hävdar företrädare för en fakultet vem som har ansvaret för studieplatserna. En annan menar att det måste finnas en övergripande strategi om hur många studieplatser som ska finnas inom universitetet. Studieplatser är enligt vederbörande en gemensam infrastruktur inom universitetet och någon måste fatta beslut utifrån ett helhetsperspektiv. Det behövs helt enkelt framhålls det att någon pekar med hela handen. En annan synpunkt är att biblioteket har varit en garant för hög kvalitet på studieplatser och bibliotekets roll i sammanhang innebär att rättvisa ur ett studentperspektiv skapas över fakultetsgränserna. Det är viktigt att förstå påpekas det att studieplatser är en del av kostnaderna för att ha studenter.

I beskrivningar av problem lyfts också fram den pågående övergången till öppen vetenskap, de transformativa avtalen och att publiceringsavgifterna ökar. Ett sätt att hantera publiceringskostnaderna är att "försöka" lägga kostnaderna på institutioner och forskare för att kostnaden ska komma nära där beslutet om publicering fattas. Så särskilt mycket sas inte under intervjuerna om öppen data undantaget en mycket kritisk inställning från företrädare för några fakulteter till möjligheten att någon annan än den forskare eller forskargrupp som samlat in datan ska kunna använda den för tolkningar och analyser. Uppfattningen är att idén om öppen forskningsdata som tillämpning inte fungerar i praktiken. Detta är lätt att förstå enligt vederbörande om kunskap finns om vad som är forskning och hur forskning genomförs.

## **Styrning och organisation och biblioteksnämndens roll**

Det finns således en uppfattning som omfattar många att bibliotekets uppdrag är otydligt och kopplingen mellan den verksamhet som planeras och bedrivs



och de ekonomiska resurserna är svag eller kanske snarare obefintlig. Det finns en känsla hos avnämarna att biblioteket med den tilldelning som sker inte behöver prioritera mellan sina olika uppdrag utan kan göra allt och lite till. Det senare eftersom biblioteket förefaller kunna ta på sig alltfler uppgifter och dessutom alltid är tillgängligt och har möjlighet att ge den service som efterfrågas.

Frågan om hur prioritering ska ske för över till den roll som biblioteksnämnden har idag och vilken roll den skulle kunna ha. Uppfattningen är att den nuvarande biblioteksnämnden med det uppdrag den har att vara rådgivande är tandlös. Det är trevliga möten där generella och breda ämnen behandlas är beskrivningar som förmedlas. En av de intervjuade beskriver att fakulteten alltid har utsett skarpa och kunniga medarbetare, men det hjälper inte med bra personer. De når inte fram med sina budskap och kommentarer om förändringar av verksamhet och resursfördelning utan allt fortsätter som tidigare. En intressant omständighet är att några av de intervjuade oberoende av varandra nämner ett möte i nämnden som var särskilt givande. Vid det mötet lämnades information om innehållet i kulturarvssamlingarna. Det var ny kunskap och gav en bild av vad biblioteket också gör. En viktig beskrivning av universitetsbiblioteket som kulturarvsinstitution ges förövrigt i antologin "Objekt och samling". Redaktör var Anna Svensson, verksam vid universitetsbiblioteket under många år.

Utifrån den kritik som riktas mot bristen på prioritering och styrning och biblioteksnämndens underordnade betydelse är det många som ser möjligheter i en annan ordning och ett annat uppdrag för nämnden. Nämnden borde ges en mer strategisk uppgift och formulera och precisera uppdraget för biblioteket enligt en av de intervjuade. Prioriteringar ska göras i nämnden och en gång om året ska det vara ett budgetmöte där vicerektorer och universitetets ekonomidirektör är med. En annan av de intervjuade menar att prioriteringsdiskussioner om bibliotekets verksamhet måste ske i den årliga budgetprocessen. Biblioteksnämnden skulle kunna vara lösningen på var dessa diskussioner ska föras och var förslag till beslut ska fattas. Nämnden borde ha ett beslutande mandat. Nämnden är också framför en annan av de intervjuade en möjlig plats för strategiska diskussioner om bibliotekets utveckling i ett längre perspektiv. Behandling av större frågor och mer strategi- och principdiskussioner är viktigt framhålls det. Det skulle innebära att nämnden skulle få ett reellt inflytande över verksamheten och att en starkare koppling skulle finnas mellan fakulteten och nämnden.

En annorlunda roll för nämnden väcker också frågan om hur den ska vara sammansatt. Idag finns arton platser i nämnden, samtliga fakulteter och gemen-

sam förvaltning är representerad, så när nämnden sammanträder så är det en stor skara som samlas. Uppfattningen är att det behövs en mer exekutiv nämnd med mandat att fatta beslut, men det behöver också vara en nämnd som bygger på kollegiala principer och som omfattar alla fakulteter. Nämnden måste vara, framhåller en av de intervjuade, otymplig och det ställer stora krav på ordförande och på administrativt stöd till nämnden.

En lösning som beskrivs på det eventuellt motstridiga i en stor nämnd och en nämnd med beslutskapacitet är att uppdraget till nämnden är tydligt. En utveckling av nämndens sammansättning har successivt skett från medarbetare inom universitetet med särskilt intresse för biblioteksfrågor till att fakultetsledningarna är företrädare i nämnden, vilket inte betyder att fakultetsledningarna är ointresserade av biblioteksfrågor. En av de intervjuade är mycket tydlig på den här punkten om vem ska vara med runt bordet. Biblioteksnämnden ska befolkas med personer från ledningarna, och det måste vara symmetriskt är åsikten. En synpunkt rörande nämndens roll är också att mångfalden av frågor inom biblioteksverksamheten alltifrån öppen forskningsdata till bevarande av kulturarvssamlingar, skulle kunna hanteras genom att olika kompetenser företräder fakulteten i olika frågor, vilket skulle innebära en annorlunda roll och en annorlunda sammansättning av nämnden än idag.

## **Ekonomi och finansieringsmodellen**

Det finns, vilket tydligt framgått av de redovisade beskrivningarna och resonemangen, en viss osäkerhet rörande universitetsbibliotekets ekonomiska villkor. En beskrivning är att det borde ha skett en väsentlig produktivitetssökning som följd av övergången från bokinköp och hantering av fysiska lån till digitalisering, men huruvida produktiviteten ökat är ytterst oklart. Ett annat slags synpunkt är att eftersom det inte förekommer några klagomål på biblioteket så är det säkert så att biblioteket har för mycket resurser, det är bättre än det borde vara. En tredje typ av uppfattning är att bibliotekets ekonomi inte är någon stor fråga. Biblioteket nämns inte i diskussioner om ekonomi och pålägg inom fakulteten utan det är andra verksamheter inom den samlade stödverksamheten som kritiken riktas mot.

En fjärde typ av resonemang om den faktiska ekonomiska situationen handlar om det strategiska och långsiktiga perspektivet. Nybyggnationen som planeras kommer att kosta och det finns en oro för hur finansieringen ska ske. Ett påpekande är att större satsningar såsom investeringar i byggnader och system borde ses i ett större nationellt och till och med internationellt samman-

hang. Vad förväntas Göteborgs universitet att bidra med vad gäller till exempel digitalisering av material, bevarande av samlingar och lagring av forskningsdata i förhållande till andra universitet i landet och utanför våra gränser? Det måste vara en tydlig uppdelning baserad på en initierad diskussion om uppdraget lokalt, nationellt och internationellt. Det är viktigt att aktörer inom Göteborgs universitet har en enad uppfattning om rollen och utvecklingen mot att vara en byggsten i ett större sammanhang.

Lika tydlig som otydligheten är rörande de ekonomiska förutsättningarna är kritiken mot den befintliga finansieringsmodellen där biblioteket tillförs en bestämd procentsats av universitetets kostnadsomslutning såsom den redovisas i budgetunderlaget, utan att enligt beskrivningarna överhuvudtaget behöva argumentera för behovet av resurser och den planerade användningen av tilldelade medel. Någon uppföljning och analys av användning ex post genomförs inte heller. Ett starkt uttalande från en av de intervjuade är att finansieringsmodellen innebär att biblioteket är "immuniserat mot effektivitetsutveckling och att "procentmodellen torpederar" universitetsbibliotekets legitimitet. Det måste få kosta att upprätthålla en biblioteksfunktion men det måste vara transparent vad som kostar.

Andra uttryckssätt är att modellen är för "simpl" och det är otydligt vad "vi får för pengarna". En intervjuperson formulerade frågan om verksamheten är värd 3,4 procent, vilket är grunden för den tilldelning som gäller under 2021. Någon påpekar att det är en uppräknig som innebär att biblioteket automatiskt får mer pengar om en forskargrupp får ett forskningsanslag. Ett felaktigt påstående som väl illustrerar en svaghet i den befintliga finansieringsmodellens pedagogik. Ett något annorlunda resonemang är att modellen inte fungerar eftersom sambandet mellan verksamheten och tilldelningen inte är så enkel. Intervjupersonen pekar på att utan biblioteksresurser och med försämrade infrastruktur så kommer i ett längre perspektiv inga forskningsmedel att tilldelas universitetet. Så tilldelningen av medel måste ses utifrån ett bredare perspektiv och då blir tilldelningen som den sker idag alltför godtycklig med risk för negativa konsekvenser för universitetets samlade verksamhet.

Alla fakulteternas företrädare framhåller att det behövs en bättre dialog kring hur bibliotekets resurser används och en ökad transparens i prioriteringar och resursfördelning. Utifrån denna gemensamma ståndpunkt finns vissa skilda uppfattningar om finansieringsmodellens konstruktion. Många pekar på betydelsen av en gemensam finansiering, en solidarisk modell som innebär att helheten värnas. Det är genom solidarisk finansiering som kvaliteten säkras

framhåller en av de intervjuade med bestämdhet och lägger till att ”vi är ju ändå ett universitet” vilket innebär att kunna klara både ny teknologi och kultur. Är vi ett brett universitet så ska vi också vara det menar en av de intervjuade. Några talar i sammanhanget om att de inte tror på köp och sälj. Men det finns också uppfattningen att varje fakultet ska bära sina kostnader. Biblioteket är en del av universitetets infrastruktur och kostnaderna ska fördelas utifrån användning.

Ett särskilt påpekande är också betydelsen av att finna ett sätt att skära i utbudet av publikationer. Kostnaderna för media måste enligt vederbörande nog diskuteras och kostnadsposten behandlas separat från övrig verksamhet. Kopplat till mediabudgeten beskriver en annan av de intervjuade betydelsen av att det finns en marginal i den tilldelade budgeten så att det finns luft för inköp under året av nyheter. Intervjupersonen talar också om betydelsen av att kunna göra udda och specifika inköp som inte är en del av de stora och gemensamma förlagsavtalen.

I resonemangen om bibliotekets finansieringsmodell berör också några av de intervjuade hur den samlade kostnaden fördelas ut på fakulteterna. Här finns synpunkter om att fördelningsmodellen inte är rättvis. Vid intervjuerna beskrivs att modellen innebär en överprislapp för de fakulteter som har många studieplatser. En annan synpunkt är att vederbörandes fakultet belastas felaktigt och hårt som följd av att viss personal räknas som forskare i modellen som egentligen inte är det. Mycket mer går säkert att säga i denna fråga, samtidigt som någon objektiv rättvisa aldrig går att skapa. Däremot måste modellen uppfattas vara rimlig och därigenom accepterad och legitim.

## Framtiden

Vid intervjuerna berördes också universitetsbibliotekets framtid. En oro uttrycks i sammanhanget för att bibliotekets roll är hotad som följd av digitaliseringen, och menar att biblioteket är en grundläggande resurs för ett universitet och det fysiska i form av böcker och lokaler måste värnas. Biblioteket är en byggsten i den helhet som universitetet ska utgöra. Någon talar om vikten av en agil organisation för att kunna anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Det beskrivs också att det är viktigt att det finns en enhällig uppfattning inom universitetet om bibliotekets roll och utveckling och att det finns en klarhet i var de avgörande besluten om biblioteket fattas. Särskilt betonas då kommande beslut om nybyggnation. En insikt måste också finnas påpekas det om bibliotekets roll i ett nationellt och internationellt perspektiv.

## Uppdraget - ett slags summering

De redovisade uppfattningarna kan ställas mot det uppdrag som biblioteket har, även om inte någon systematisk genomgång skett av uppdrag för uppdrag, vilket var en medveten vald metod för att kunna föra friare samtal med fakultetsföreträdarna. Två förhållanden är intressanta inledningsvis. Det ena är att samtliga uppdrag som universitetsbiblioteket har kommenterats mer eller mindre utförligt under intervjuerna. Det andra är den återkommande uppfattningen att uppdraget är otydligt. Det finns uppenbart en okunskap eller i alla fall känsla av okunskap om vad universitetsbiblioteket ska göra och det trots att det finns redovisningar i en rad olika dokument av uppdraget. Kanske är problemet snarare att uppdraget inte är tillräckligt skarpt och att det är utan prioritering i förhållande till ekonomiska och personella resurser. Punkterna nedan är hämtade från universitetsbibliotekets visionsdokument och visar de fem uppdragen eller mer precist strategierna för att fullgöra uppdragen.

- Utveckla och tillgängliggöra bibliotekets samlingar och kulturarv till gagn för forskning och utbildning
- Tillhandahålla högkvalitativ, efterfrågad och effektiv användarservice
- Tillhandahålla öppna, tillgängliga lokaler och studiemiljöer
- Bidra till biblioteksutvecklingen nationellt och internationellt
- Främja kreativitet, effektivitet och samarbete för utveckling av verksamheten

Beskrivningarna från intervjupersonerna bekräftar att biblioteket svarar väl mot uppdragen, med undantag för uppdraget att främja effektivitet där uppfattningen vad gäller bibliotekets finansieringsmodell är just att modellen inte stödjer effektivitetsutveckling utan tvärtom riskerar motverka effektivitetsutveckling genom det sätt på vilket biblioteket tilldelas resurser. I övrigt handlar beskrivningarna som ges snarare om att biblioteket gör för mycket. Det finns en misstänksamhet om att tillgången till resurser är för god och att avsaknaden av prioriteringar mellan de olika uppdragen innebär att verksamhetens kvalitet är för hög. Det finns ju också uppfattningen att biblioteket och inte heller universitetet i övrigt bör tillhandahålla studieplatser och att inriktningen på verksamheten bör utgå från att de fysiska bokinköpen successivt kommer att försvinna och de fysiska boksamlingarnas relativa betydelse att avta. För att uppnå ”rätt” nivå på den genomförda verksamheten fordras sammanfattningsvis en rejäl pri-

oriteringsdiskussion där behov och efterfrågan på olika verksamheter ställs mot varandra och mot de personella och ekonomiska resurser som finns att tillgå.

# Kapitel 5 Perspektiv inifrån - samtal i bibliotekets chefsforum

## Uppdraget

De fyra bibliotekscheferna förmedlar en bild av en väl fungerande verksamhet med höga ambitioner. Biblioteket är vänt mot användarna och drivs av strävan att klara efterfrågan på och behovet av informationsförsörjning. Användaren är därvid enligt en uppfattning som redovisades i första hand studenten och i andra hand läraren/forskaren. Den klockrena logiken i detta var att alla är studenter innan de blir lärare och forskare.

Uppdraget som universitetsbiblioteket har uppfattas vara tydligt, men enligt några av cheferna skulle det kunna vara mer precist. Det är en styrka med ett tydligt uppdrag men det övergår till en svaghet, som en av dem formulerade det, i det att det går att göra så mycket mer i arbetet med att genomföra uppdragen, men personella och ekonomiska resurser räcker inte till. Det finns stora behov av ökad informationskompetens hos avnämarna och det finns stora behov av riktat stöd till studenter med särskilda behov. En ständig känsla av otillräcklighet finns därför. Kompetensen finns inom biblioteket men resurser finns inte för att stödja alla.

En problematik vad gäller arbetet med informationsförsörjning och stöd är att svårigheter kan finnas att hitta fram till institutionerna och övertyga chefer och medarbetare inom kärnverksamheten om vikten av att bibliotekskunskaper sprids till studenterna. Två sätt redovisades för att åstadkomma detta vid samtalet. Det ena är att "ta rygg på" utvecklingsorienterade lärare och få dem intresserade och initierade och därigenom kunna nå studenterna. Det andra är att utveckla och bedriva mer formella samarbeten inom fakulteten. Det finns ett behov av systematik i kontakterna med avnämarna. Det handlar således både om att skapa samarbeten och informella kontakter och om att finnas med där de formella ställningstagandena görs och besluten fattas. Biblioteket är akademiskt orienterad stödverksamhet, men förutsättningarna varierar i vilken grad

man kan vara en integrerad del i utbildning och forskning. Det krävs en lyhördhet från universitetsbibliotekets sida vid dessa kontakter.

Resurserna är således begränsade i förhållande till vad som skulle kunna göras i genomförande av uppdragen, men påpekar flera, universitetet och universitetsbiblioteket är resursrika miljöer. Jämförelser görs här med bland annat folkbiblioteken och bibliotekets förutsättningar vid Chalmers som inte alls uppfattas vara lika goda. En annan infallsvinkel enligt en av bibliotekscheferna är att problemet egentligen inte är tillgången till resurser utan att verksamheter och uppdrag inom Göteborgs universitet är okoordinerade. Universitetet och biblioteket har goda förutsättningar men tillgängliga resurser kan användas bättre. Det bedrivs ett antal parallella uppdrag inom universitetet och det förefaller enligt de beskrivningar som ges vara ytterst oklart vem som gör vad och vem som ansvarar för vad. Frågorna om utveckling mot öppen vetenskap till exempel förefaller i det närmaste ha gått i stå på grund av oklarheter i vem som ska göra vad. Biblioteket har inte fått något tydligt uppdrag att arbeta med forskningsdata ”men vi har börjat ändå”. En god illustration över bristen på tydlighet.

Ett påpekande är att det inte kan hända något om genomförandet förutsätts ske inom ram med befintliga resurser. Utvecklingsprojekt måste tillföras särskilda medel annars är det inte meningsfullt att starta upp dem. Ett ökat samarbete och en förbättrad samordning inom Göteborgs universitet är också nödvändigt kring utvecklingsprojekt och satsningar. Ju bättre samarbete och samordning desto bättre blir effekten av de satsningar som görs. En särskild problematik vad gäller samarbete är den mellan universitetsbiblioteket och IT-avdelningen. Samarbetet är omfattande men beskrivs som svårt och bristfälligt av chefer inom biblioteket.

## Organisation

Biblioteksverksamheten inom Göteborgs universitet är samlad under en ”UB-hatt”, vilket är bra påpekar en av cheferna men framför samtidigt att den självständighet som avdelningsbiblioteken vid fakulteterna har inom ramen för en långtgående decentralisering är en styrka. Avdelningsbiblioteken har samma uppdrag inom universitetsbiblioteket, men arbetar på olika sätt. En fördel med den decentraliserade modellen är möjligheten till lokal anpassning utifrån de behov som de olika fakulteterna och institutionerna har och det utrymme som finns att agera. En nackdel med den decentraliserade modellen uppfattas vara att stödet till studenter, lärare och forskare är olika på olika ställen. En ofrån-



komlig konsekvens av en decentraliserad organisationsmodell? Frågetecknet motiveras av att decentralisering likväl kan innebära likformighet eftersom det skapar ett behov av att jämföra sig med varandra och imitera. En fördel som ingen nämnde borde också vara att avdelningsbiblioteken kan om de arbetar delvis på olika sätt lära av varandras erfarenheter.

Vid samtalet framhåller bibliotekscheferna dels den höga kompetens som finns inom universitetsbiblioteket inom olika områden, från systemutveckling till förmåga att förmedla kunskaper i hur information värderas, söks och används, dels att biblioteket är aktivt och gärna "tar bollen" i utvecklingsfrågor. Det finns en extern bild av biblioteket som trögrörligt som inte alls stämmer framhålls det. Biblioteket är snabbfotat, vilket var synnerligen tydligt i övergången till att arbeta digitalt när pandemin bröt ut vårterminen 2020. Ett konkret exempel på en lyckad insats som nämns var etableringen av informationsdiskar på zoom.

Några ytterligare aspekter som behandlades med betydelse i sammanhanget är problemet med att hantera mediabudgeten. Det är kostnadsökningar som är svåra att parera för på kort sikt. Ett resonemang fördes också om förutsättningarna på lång sikt för biblioteksverksamhet vid lärosäten. Det är viktigt att vara beredd på att stora omställningar kan bli nödvändiga. Verksamheten kan som en konsekvens av digitalisering och ökad resursknapphet komma att se annorlunda ut om ett antal år. Vikten av nationell samordning uppmärksammades också och kritik riktades bland annat mot Kungliga biblioteket för brist på initiativ bland annat vad gäller arbetet med öppna forskningsdata.

### **Till sist - om användarorientering och professionalism**

En avslutande och intressant kommentar avsåg den uppfattning som några företrädare för fakulteterna har givit uttryck för, nämligen att universitetsbiblioteket som följd hög servicenivå och möjligheter att tämligen snabbt ta sig an olika uppgifter vid behov, kan antas ha för mycket pengar. Kommentaren till detta var att "det straffar sig att vara användarorienterad" och ha en inställning grundad i ett ideal för professionen att anpassa verksamheten till användarnas behov.

# Kapitel 6 Bedömning och utgångspunkter för förslag

## Uppdraget

Den samlade bedömningen baserat på intervjuerna med avnämarna, fakultetsföreträdare och studenter, är att universitetsbiblioteket bedriver en verksamhet av god kvalitet med central betydelse för Göteborgs universitet. Bibliotekscheferna ger bilden av en verksamhet med höga ambitioner att tillgodose kärnverksamhetens behov och efterfrågan och möta de förväntningar som finns på verksamheten från studenter, lärare och forskare. Det finns också en i det allra närmaste samstämmig uppfattning om vikten av ett för universitetet gemensamt universitetsbibliotek där all biblioteksverksamhet är samlad under en hatt. Detta är en viktig utgångspunkt som har stöd, vilket naturligtvis är mycket centralt, i den vision som finns för Göteborgs universitet där en sammanhållen organisation är ett övergripande ställningstagande till grund för universitetets fortsatta utveckling.

Det uppdrag som universitetsbiblioteket har uppfattas dock av många vara otydligt. Samtidigt gäller att det finns en kännedom hos avnämarna, som framkommer vid intervjuerna, om verksamhetens innehåll som överensstämmer väl med det uppdrag som finns. Det finns i många olika dokument och handlingar explicita och tillgängliga redovisningar av uppdraget. Dessa omständigheter innebär dock inte att det går att bortse från synpunkten om otydlighet. Det är inte minst i bibliotekets intresse att kunskaper finns om verksamhetens innehåll och resursbehov för att kunna upprätthålla god kvalitet över tid. Ett observandum är också synpunkten att biblioteket tas för givet. Det finns en positiv värdering i detta, men också ett bekymmer för biblioteket i att uppfattas vara en självklar verksamhet.

Uppdraget uppfattas vara otydligt och det förenas med en uppfattning eller misstanke om hos flera av avnämarna att biblioteket har för mycket resurser. Den senare uppfattningen har sin utgångspunkt i att några prioriteringsdiskussioner aldrig förs om bibliotekets verksamhet och inriktning och att biblioteket

uppfattas ha möjlighet att åta sig nya uppgifter. Det finns en känsla av att biblioteket har mer resurser än vad det behöver. Ståndpunkterna redovisas parallellt med att biblioteket de facto redovisar och budgeterar underskott och som också inneburit att biblioteket nu för med sig ett negativt myndighetskapital. Det finns en stark föreställning hos avnämarna om god ekonomi, vilket naturligtvis även det är ett bekymmer för universitetsbiblioteket och därigenom för universitetet. Kontentan är att kunskaperna om bibliotekets verksamhet måste öka hos avnämarna.

Viktigt i sammanhanget är dock att det inte finns några invändningar i sak mot det uppdrag som universitetsbiblioteket har med något undantag. Uppfattningen är att det ska finnas ett gemensamt universitetsbibliotek med det ansvar som biblioteket har idag, men prioriteringar måste göras mellan de olika uppdragen eftersom tillgängliga resurser är begränsade. Frågan för denna utredning är inte att ta ställning till vilka prioriteringar som bör göras utan att peka på behovet av prioritering och hitta former för hur denna prioritering ska göras. Problemet är inte heller att biblioteket inte fullgör sina uppgifter, utan farhågan om att det gör saker och ting som andra skulle kunna göra och att det dessutom fullgör uppgifterna med för hög kvalitet. Detta förhållande råder parallellt med att självbilden är att biblioteket skulle kunna göra mycket mer om resurser fanns eller om tillgängliga resurser inom universitetet användes effektivare.

## **Finansiering och ekonomiskt ansvar**

Det saknas idag en koppling mellan resurstilldelning och prestation som konsekvens av den styrnings- och finansieringsmodell som tillämpas. Syftet med den synnerligen enkla modell som beslutades 2013 var säkert gott, men den förorsakar idag problem för alla inblandade. Universitetsbibliotekets legitimitet påverkas negativt av den rådande finansieringsmodellen. Den modell som används innebär att diskussioner om verksamhetens innehåll inte förs utanför biblioteket i förhållande till de resurser som tillförs. Detta är ett problem inte minst för biblioteket dels eftersom det innebär att det bidrar till mytbildning om resursrikedom, dels eftersom det är synnerligen enkelt för huvudmannen att skapa ökat ekonomiskt tryck genom att reducera ramen med ytterligare tiodelar av en procent, vilket också är tydligt belyst genom de neddragningar som skett under de senaste åren. Det är en modell som inte passar i en kunskapsorganisation där det rimliga är att få argumentera för sina resursbehov utifrån förutsättningar, ambitioner och antaganden om framtiden. Modellen skapar också viss irritation hos avnämarna, som spiller över på universitets-

ledningen och hur resurser fördelas inom universitetet. Kontentan är att räkna mindre och prata mer.

En kommentar som är viktig att redovisa som gavs av en medarbetare inom universitetsbiblioteket vid samtalet är att det är en sinkadus hur stor uppräkningsposten ”intern fördelning” blir och därför omöjligt för universitetsbiblioteket att planera långsiktigt. En mycket allvarlig kritik mot den tillämpade finansieringsmodellen.

Två utvecklingar kan göras. Den ena utifrån klassisk budgetteori som illustrerar att ett effektivt sätt för väktaren, den centrala ledningen som förfogar över resurserna, att genomföra besparingarna är att inte diskutera verksamhet under budgetprocessen och därigenom undvika att lyssna till goda argument för ökad tilldelning. Det är lätt att säga nej om information och kunskaper saknas om verksamhetens behov. För förkämpan, den verksamhetsansvarige, är det alltid en styrka att få väktaren till förhandlingsbordet och få beskriva konsekvenserna av de ekonomiska förutsättningar som gäller (se Wildavsky 1975 för beskrivningar av budgetstrategier). Den andra utvidgningen handlar om förtroende. Situationen illustrerar problematiken med en förtroendebaserad styrning. Det är ett långtgående förtroende, i det här fallet för biblioteket, vars konsekvenser för utföraren är problematiska eftersom det givna förtroendet alldeles uppenbart kan föda ett misstroende, om inte hos ledningen och inom den berörda verksamheten så uppenbarligen hos andra aktörer inom organisationen (se Brorström 2021 för ytterligare resonemang i frågan).

Tre poster i bibliotekets ekonomi uppfattas särskilt problematiska, men av olika skäl. Den första avser kommande investeringar. Universitetsbiblioteket står inför stora satsningar på nytt universitetsbibliotek vid Näckrosdammen. Det finns en oro för de ekonomiska konsekvenserna av en investering i en ny biblioteksbyggnad och i ny teknik för hantering av boksamlingarna. Risken är att ökade kostnader för infrastruktur drabbar genomförandet av utbildning och forskning. Flera efterfrågar en klarhet i vilka kostnader det handlar om och hur finansieringen ska ske. En annan problematik med lokalkostnaderna är också en förutsebar övergång till marknadshyror som påverkar Göteborgs universitetsbibliotek starkt genom fakulteternas spridda placering i centrala Göteborg och det faktum att det är fakulteterna som är brukarna av merparten av universitetsbibliotekets lokaler.

Den andra kostnadstypen avser förvärv av media. Kostnaderna ska täckas inom den ram som universitetsbiblioteket erhåller. Det underskott som biblioteket redovisar kan förklaras av just ökade mediakostnader och där bibliote-

ket inte har kunnat möta detta med kostnadsreduktioner i andra delar av verksamheten. En tredje post som kommenteras av några och som besvärar avser bibliotekets försäljning av utbildningar. Uppfattningen finns att biblioteket inte ska bedriva utbildning. Intäkten utgör en halv procent av de totala intäkterna och saknar i det närmaste materiell betydelse för bibliotekets möjligheter att upprätthålla ekonomisk balans. Fokus på de tre posterna följer en känd logik i bedömningar av ekonomiska förutsättningar. Konsekvenser av investeringar oroar alltid, till synes opåverkbara poster skapar osäkerhet och försäljning av utbildningar är en konkret och enkel post att ha uppfattningar kring.

### **Organisation och styrning**

Den inrättade rådgivande biblioteksnämnden är ett forum för att informera om verksamheten och så sker också, men uppfattningen är att diskussionerna inom nämnden är för övergripande och allmänna och sällan eller aldrig handlar om strategier och prioriteringar. Det är alldeles säkert trevliga och i en allmän mening givande möten men mötestiden skulle kunna användas effektivare. Det finns en utveckling vad gäller nämndens sammansättning som är i riktning mot att föra mer ingående diskussioner om bibliotekets förutsättningar, uppdrag och resurser i det att fakultetsledningarna är bättre representerade idag än tidigare. Sammanfattningsvis är det naturligtvis bra att biblioteksnämnden finns och den fyller en funktion som en röst utåt och möjligheter att få synpunkter på verksamheten, men som sagt den skulle kunna ha ett annat och mer exekutivt uppdrag och vara en del i profilering och prioritering av bibliotekets verksamhet.

### **Samordning och utveckling**

Det förvånar mig att intervjupersonerna inte uppehåller sig mer kring frågan om den successiva övergången till öppen vetenskap. Något större engagemang noterades inte. Det finns uppfattningar om dyra transformativa avtal och om principiella och praktiska svårigheter i att lagra forskningsdata på ett rättssäkert sätt, tillgängliggöra och använda forskningsdata, men det finns inget större uttalat engagemang i frågan. Det är oklart vem som ska göra vad och det känns oklart, även om övergång till öppen vetenskap finns med i universitetets mål- och strategidokument, vad universitetet vill i denna fråga. Oklarheten ansluter till en problematik som redovisats av flera nämligen bristen på samordning inom Göteborgs universitet. Det finns en mängd parallella uppdrag som bedrivs, vilket sannolikt är problematiskt för kvaliteten på genomförandet och

den samlade effektiviteten. En särskild invändning avsåg den styrmodell som tillämpas för gemensamma system, projekt och processer inom universitet.

En särskild problematik vad gäller samordning och helhetsperspektiv rör studieplatser för studenterna inom universitet. Det uppfattas dels oklart vem som ansvarar för studieplatserna, biblioteket eller fakulteten och dess institutioner, dels är det oklart hur många studieplatser det bör finnas vid universitetet och var och varför. Beskrivningar av tillståndet bör finnas och bedömningar göras av hur många studenter det ska vara per studieplats. En viktig aspekt är också kvaliteten på studieplatserna. Det är en avsevärd skillnad mellan en studieplats i en tyst läsesal på ett bibliotek och med tillgång till personligt stöd för att hitta litteratur och databaser och en öppen yta i anslutning till undervisningslokaler och tjänsterum. Vad studenterna föredrar, de som universitetet är till för, finns ingen tvekan om.

Uppfattningar finns också om den nationella nivån, utvecklingen och samordningen. Det finns en misstanke om brister i den nationella samordningen som påverkar kvalitet och effektivitet negativt. Universitetsbiblioteket måste betraktas utifrån ett nationellt och internationellt perspektiv. Det är ett problem med den rådande infrastrukturen om flera nationella aktörer gör samma sak eller att data lagras på flera olika ställen.

# Kapitel 7 Slutsatser och förslag

## Inledning

I detta avslutande kapitel redovisas slutsatser av den genomförda utredningen och förslag till åtgärder. Förslagen baseras på ett flertal olika källor. Först och främst ställningstaganden inom Göteborgs universitet som uttrycks i det nyligen antagna visionsdokumentet och mål- och strategidokumentet för 2021–2024. Underlag utgör också beskrivningar och uppfattningar som redovisats av företrädare för fakulteterna, de intervjuade studenterna, bibliotekets chefsforum, beskrivningar och uppfattningar som framkommit i den enkla omvärldspaning som genomförts samt egna erfarenheter om styrning och organisering. Slutsatser och förslag redovisas i det följande under tre rubriker; finansiering och ekonomiskt ansvar, styrning och process samt uppdrag och samordning. Några av förslagen är skarpa, andra mer övergripande och råd till universitetsledningen att beakta och bedöma betydelsen av fortsatt utredningsarbete.

Min utgångspunkt för förslagen är ställningstagandet som följer av fattade beslut inom Göteborgs universitet och uppfattningar inom ledningar för fakulteter och universitetsbiblioteket att Göteborgs universitet ska inrymma ett fullvärdigt universitetsbibliotek med vilket avses ett bibliotek som över tid klarar att utveckla och upprätthålla en hög kvalitet på informationsförsörjningen och stödet till studenter, lärare och forskare. Detta förutsätter satsningar på digitalisering men även att kvaliteten på de fysiska samlingarna upprätthålls. Vidare gäller att biblioteksverksamheten ska vara samlad under en gemensam hatt. Finansieringen av biblioteket ska vara solidarisk. Fakulteterna uttaxeras baserat på en fastställd fördelningsmodell och medel förs över till biblioteket baserat på beslut i styrelsen från en källa.

## Finansiering och ekonomiskt ansvar

Den modell och ordning för hur universitetsbiblioteket finansieras som gäller idag bör omedelbart avvecklas. I stället för en procentsats beräknad på universitetets kostnadsomslutning som tillämpas idag ska basen vara en årlig uppräknings av bibliotekets anslag med faktorn för pris- och löneomräkningen (PLO). Utöver det kan biblioteket äska ytterligare medel och i budgetproces-

sen argumentera för ökad tilldelning alternativt argumentera mot föreslagna besparingskrav och minskningar av anslaget eller, som posten benämns i redovisningen, intern tilldelning. Modellen som föreslås är en klassisk inkrementalistisk budgetmodell där utgångspunkten är tidigare års tilldelning och där förhandlingar sker om förändringar på marginalen. Ett viktigt underlag är därvid analyser av tidigare års utfall.

Anslaget ska avse den ordinarie driftverksamheten exklusive kostnader för förvärv av media och publiceringsavgifter. Posten bör brytas ut och en särskild tilldelning ges för finansiering. Prioriteringar kring anskaffning görs av biblioteksnämnden efter förslag från överbibliotekarien. Genom att posten bryts ut finns ingen möjlighet att föra medel mellan posten förvärv av media och övrig verksamhet. Över- och underskott ska föras vidare till kommande år.

Vad gäller lokalkostnader bör dessa även fortsättningsvis ingå i det samlade ansvaret, men särskild uppmärksamhet måste riktas mot kommande stora investeringar. Investeringarna kan innebära en nivåhöjning på lokalkostnaderna och skapa nya ekonomiska förutsättningar för biblioteket som i så fall måste finansieras från centralt håll. Det är en reell ekonomisk omständighet som inte försvinner genom konstruktion av en ekonomimodell. Konsekvenserna av en övergång till marknadshyror är också viktiga följa. Hur dessa förväntade kostnadsökningar ska hanteras är en senare fråga.

Bibliotekets intäkter för utbildning riktad till institutionerna är drygt 1 miljon, knappt en halvprocent av de totala intäkterna. Denna post diskuteras och ifrågasätts trots den ringa omfattningen. Biblioteksmedarbetare är specialister på hur information söks, värderas och används och det är rimligt att denna kompetens utnyttjas av kärnverksamheten. Förslaget är att undervisningstjänsten blir en fri nyttighet för kärnverksamheten. En viss omfattning planeras och budgeteras under verksamhetsåret och principen först till kvarn får gälla. Detta kan möjligtvis uppfattas var lika otympligt som att de som använder tjänsterna ersätter biblioteket, men det skulle innebära att kompetensen tas tillvara och att diskussionerna om en kostnadspost som är 0,02 procent av universitetets totala kostnader försvinner från "dagordningen".

Den föreslagna modellen innebär att bibliotekets resursbehov och verksamhetens ändamål blir föremål för ingående diskussioner och en situation där biblioteket erhåller ökad tilldelning med automatik utgår. Modellen, som innebär mindre räkna och mera prata, kommer att innebära att förtroendet för bibliotekets sätt att hantera ekonomin kommer återupprättas och legitimiteten återvinas eller kanske snarare förstärkas för att uttrycka det hela mindre dramatiskt.



Modellen innebär ökade transaktionskostnader i budgetprocessen i form av dialog, förhandlingar och argumentation, men det finns inga genvägar om dagens (miss)uppfattningar om verksamhetens förutsättningar ska undvikas. Missuppfattningar innebär också transaktionskostnader. En fråga som inte omfattas av denna utredning som måste utredas i särskild ordning, om det finns behovet av det, är hur fakulteterna uttaxeras. Den existerande modellen uppfattas inte vara rättvis, men det är ingen kvick-fix att föreslå nya fördelningsprinciper som ska ersätta de som gäller.

## Styrning och process

Förslaget till budget till rektor ska läggas fram och överlämnas av biblioteksnämnden, vilket således innebär att en exekutiv nämnd fattar beslut om förslag till verksamhetsplan och budget. Överbibliotekariens uppgift och ansvar är att lägga fram förslaget i nämnden som efter behandling fattar beslut. Nämndens ordförande, vice ordförande, överbibliotekarien och biträdande överbibliotekarien utgör budgetutskott och möter under pågående process företrädare för universitetsledningen för avstämning. Naturligtvis medverkar vid beredning och budgetmötena bibliotekets ekonomicontroller.

Nämndens sammansättning kan vara ett bekymmer. Det är viktigt å ena sidan med en exekutiv nämnd där beslut fattas, vilket talar för en sammansättning med färre antal ledamöter än idag. Å andra sidan fordrar legitimitet för de beslut som fattas att samtliga fakulteter är representerade i nämnden och låter sin röst bli hörd. En tänkbar ordning skulle kunna vara att en dekan företräder flera fakulteter inom samma vetenskapsområde. Med tanke på de skilda uppfattningar som finns om bibliotekets inriktning är dock en sådan modell inledningsvis tveksam. Tidigare erfarenhet av att låta en dekan företräda flera fakulteter är inte i alla delar positiva. Det leder fram till att nämnden bör i stort sett ha den sammansättning som gäller idag men med några skillnader. Två externa ledamöter bör ingå, en från något annat universitet och en med lokal förankring. De externa ledamöterna är viktiga i form av att bidra med kunskaper om biblioteksverksamhet och ge omvärldsperspektiv. Vad gäller de externa ledamöterna är det en god idé med en bibliotekschef från annat lärosäte, den andra externa ledamöten kan med fördel representera kommunen eller regionen för att därigenom betona bibliotekets roll i offentligheten och lokalsamhället. Ordförande ska vara en rektorsperson och vice ordförande en dekan, där uppdraget som vice ordförande växlar årligen.

Universitetsbiblioteket ska årligen precis som sker idag till grund för prioriteringsdiskussioner upprätta en verksamhetsplan som självfallet ska utgå från fastställda visioner och mål och det uppdrag som universitetsbiblioteket har. Med tanke på den bristfälliga kunskap som finns om bibliotekets uppdrag enligt utsagor alternativt att det är otydligt formulerat är det synnerligen viktigt att uppdraget redovisas, beskrivs och ingående kommenteras i verksamhetsplanen. Det är i bibliotekets intresse att information i verksamhetsplanen sprids och att det framgår vilka prioriteringar som görs inom ramen för de ekonomiska resurser som är tillgängliga.

Verksamhetsplanen ska följas upp av en verksamhetsberättelse inklusive en ekonomisk redovisning. Avsändare ska vara biblioteksnämnden och berättelsen ska vara ställd till styrelsen för universitetet och texter i berättelsen ska kunna utgöra underlag för sammanställningar i universitetets årsredovisning. Verksamhetsberättelsen har med uppföljning och ansvarutkrävande att göra, men är också ett utmärkt dokument för att informera och sprida kunskaper om den verksamhet som bedrivs inom biblioteket. Förslaget är helt enkelt att en ökad tyngd läggs vid verksamhetsberättelsen och att den kommuniceras vitt och brett.

## Uppdrag och samordning

Det uppdrag som biblioteket har uppfattas vara otydligt. Genom de förslag som redovisas med nya former för styrning och resursfördelning kommer uppdraget naturligt att behandlas i processer kring planer, budgetar och uppföljning och en ökad kunskap utvecklas om bibliotekets verksamhet och roll. Det har också framkommit i utredningen vad gäller uppdrag att bilden är att flera uppdrag bedrivs parallellt inom universitetet och att det är oklart vem som ansvarar för vad. Detta förklarar bland annat den otydlighet kring utvecklingen mot öppen vetenskap som råder. Här finns idag klara ställningstaganden utifrån demokrati- och effektivitetsperspektiv från högsta politiska nivå om fri tillgång till publikationer och forskningsdata. Vetenskapsrådet och Kungliga biblioteket har nu fått förtydligande uppdrag att främja och samordna arbetet med att införa öppen tillgång till forskningsdata respektive vetenskapliga publikationer. I uppdragen ingår att lämna en samlad kartläggning, analys och bedömning av det nationella arbetet med öppen tillgång till forskningsdata och vetenskapliga publikationer. Ett nytt uppdrag för att utveckla arbetet med öppen vetenskap ges också till universitet och högskolor. Det är viktigt att klarhet skapas rörande ambitioner och vem som förväntas göra vad inom Göteborgs universitet.

Universitetsbiblioteket har kompetens att vara drivande i frågan utifrån klara ställningstaganden från centralt håll.

En särskild problematik tycks också finnas vad gäller studieplatser. Denna utredning kan konstatera de oklarheter som finns och kartläggning behövs följt av ställningstaganden till hur många studieplatser som behövs och vilken typ av studieplatser som universitet ska tillhandahålla. Tillgängligheten behöver också klargöras, det vill säga är alla studieplatser tillgängliga för samtliga studenter eller om begränsningar av något slag ska finnas vilka ska de då vara. En översyn är angelägen för att reducera en oklarhet och ett skav inom organisationen.

Den nationella samordningen vad gäller bibliotekstjänster är ständigt under diskussion. Det är dags att något händer, vilket förutsätter att initiativ tas så att prat kan övergå till beslut och handling. Bibliotek är en mycket viktig del i universitetens infrastruktur. Biblioteket bör ha ett uppdrag att samordna med andra bibliotek, men det räcker inte. Tydliga ställningstaganden måste göras och rektorerna vid universiteten måste engagera sig i frågorna. Det finns betydande kvalitets- och effektivitetsvinster som kan göras genom samlade satsningar och en tydlig uppgiftsfördelning. Det handlar om samordning och samarbete mellan de äldre och stora lärosätena inte minst rörande digitalisering där ökad tillgänglighet fordrar att mer resurser avsätts. Samordning och samarbete handlar också om systemutveckling och bevarande. En viktig aktör i dessa sammanhang är Kungliga biblioteket. En ytterligare aspekt är förhållandet till de mindre lärosätena, vars möjligheter att upprätthålla hög kvalitet på informationsförsörjningen inte är i nivå med de stora. Göteborgs universitet har möjlighet att ta initiativ i ovanstående frågor.

## **Förslag i sammanfattning**

Ovanstående redovisning kan sammanfattas i följande punkter där utgångspunkten är att universitetsbiblioteket ska vara en sammanhållen verksamhet och organisation. Det ska finnas ett universitetsbibliotek.

1. Finansieringen ska vara solidarisk och interna medel fördelas samlat från styrelsen. Medlen uttaxeras från fakulteterna i enlighet med framtagna och beslutade fördelningsnycklar.
2. Nuvarande finansieringsmodell med en procentuell tilldelning baserat på universitetets totala kostnader avvecklas snarast och ersätts med en modell där biblioteket argumenterar för resurstilldelningen och en dialog förs med rektor. Tidigare års utfall och

- uppräknning med faktorn för pris- och löneomräkning (PLO) tillämpas.
3. Kostnader för mediaförvärv särredovisas. Ett särskilt anslag ges till förvärv och resurser får inte omfördelas från detta anslag till andra ändamål. Över- och underskott får föras vidare till kommande år.
  4. Kostnader för utbildning görs till en fri nyttighet för kärnverksamheten. Det är synnerligen viktigt att bibliotekspersonalens kompetens används i undervisningssammanhang för att sprida kunskaper i hur information söks, värderas och används.
  5. Någon förändring avseende hanteringen av lokalkostnader föreslås inte i nuläget. Men konsekvenserna av nybyggnation måste nog beredas och bedömas, liksom konsekvenserna av en förutsebar övergång till marknadshyror som påverkar Göteborgs universitetsbibliotek starkt genom fakulteternas spridda placering i centrala Göteborg och det faktum att det är fakulteterna som är brukarna av merparten av universitetsbibliotekets lokaler.
  6. Biblioteksnämndens roll förändras. Utifrån förslag från överbibliotekarien behandlar nämnden verksamhetsplan och budget och lägger förslag till rektor. Förslaget omfattar också kostnader för mediaförvärv.
  7. Biblioteksnämnden fastställer bibliotekets årsberättelse efter förredragning av överbibliotekarien.
  8. Bibliotekets uppdrag behandlas löpande i styrning och uppföljning, i resursfördelningsprocessen, men också ingående i diskussioner utifrån information i bibliotekets årsberättelse. Tillsammans innebär detta att kunskaperna om uppdraget kommer att öka hos universitetsledningen och hos interna och externa avnämare och intressenter.
  9. En översyn genomförs rörande det framtida behovet av studieplatser för att säkra kvalitet och högt kapacitetsutnyttjande. Den genomförda kartläggningen av Göteborgs förenade studentkårer är en lämplig utgångspunkt.
  10. En översyn genomförs rörande samordning av uppdrag av skilda slag inom universitetet. Universitetsledningen bör ta initiativ till och genomföra en samordningsutredning skyndsamt. Det handlar om kvalitet och användning av begränsade resurser.

11. Initiativ tas av universitetet till nationell samordning vad gäller biblioteksfrågor. En avvaktande hållning ersätts med handling.
12. Ett klargörande görs av universitetets ställningstagande till öppen vetenskap och ett tydligt uppdrag ges till biblioteket, som besitter stor kompetens inom området, att verka för öppen vetenskap.
13. En återkommande fråga kring universitetsbibliotek är om de är kostnadseffektiva. En rekommendation är att universitetet tar initiativ till en jämförande studie mellan universitetsbibliotek, förslagsvis biblioteken inom det så kallade SLUUG-samarbetet. Studien ska med utgångspunkt från eventuella olikheter i bibliotekens uppdraget beskriva den ekonomiska utvecklingen under en bestämd period. Skillnader ska förklaras och underlag skapas för beslut om åtgärder i syfte att kvalitetsutveckla och effektivisera.

# Referenser

Brorström, Björn, 2021. "Tillit som ideal för styrning och den bistra verkligheten. En studie av förslag till reformerad styrning som kom av sig". KFi-rapport 169. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige

Göteborgs universitets studentkårer 2019. "Knö dig in - en analys av Göteborgs universitets studieplatser"

Göteborgs universitets studentkårer, 2021. "Uppföljning av rapporten Knö dig in - en analys av Göteborgs universitets studieplatser

Röding, Karin, 2021. "Den gemensamma förvaltningen vid Göteborgs universitet - 34 förslag till förnyelse". Göteborg: GU 2020/2346

Svensson, Anna (red), 2021. "Objekt och samling. Om det unika i Göteborgs universitetsbibliotek" Göteborg: Göteborgs universitet

Sveriges universitets- och högskoleförbund, 2020. SUHF Forum för bibliotekschefers samarbetsplattform, Stockholm

Wildavsky, Aaron, 1975. Budgeting. A Comparative Theory of the Budgeting Processes. Boston: Little Brown & Co.

## Material från Göteborgs universitet

Universitetsgemensamma mål och strategier 2021–2024

Ett universitet för världen. Göteborgs universitets vision 2021–2030

Handlingsplan 2019 – 2020, verksamhetsplan 2019, riskanalys 2019, Göteborgs universitetsbibliotek

Slutrapport gällande översyn av modeller för kostnadsdebiteringar inför budgetåret 2014, Strategisk plan för Göteborgs universitetsbibliotek

Årsberättelse 2020 Göteborgs universitetsbibliotek

Årsredovisning 2020, Göteborgs universitet

# Bilagor

## Bilaga 1

### ***Direktiv för utredning gällande översyn av universitetsbibliotekets uppdrag samt dess styr- och finansieringsmodell***

#### *Bakgrund*

Detta direktiv är ett led i universitetets samlade strategiarbete för perioden 2021–2024, där målet är ökad transparens, ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet för gemensamma stödfunktioner och resurser.

I sitt inriktningsbeslut 2020-06-10 (GU 2020/1053) uppdrog universitetsstyrelsen till rektor att under 2021 inleda en översyn av finansieringsmodellen för universitetsbiblioteket (UB). Utredningen med dess förslag ska enligt beslutet presenteras för universitetsstyrelsen inför inriktningsbeslut för 2022. Universitetsstyrelsen uppdrog samtidigt till rektor att utreda gemensamma förvaltningens finansiering. Utredningen genomfördes av Karin Röding, som presenterade sina förslag vid utgången av februari 2021 (GU 2020/2346). Utöver frågor om finansiering behandlade utredningen även övergripande styrnings- och organisationsfrågor för gemensamma förvaltningen.

Då Karin Rödings utredning nu är färdig kan utredningen av UB påbörjas. Utredaren ska i sina förslag ansluta till de övergripande principer som anges i Karin Rödings rapport med avseende på behovet av transparens, tydliga mål och uppdragsbeskrivningar samt utvecklade berednings- och finansieringsprocesser för strategiska satsningar. På grund av att ovanstående utredning har inväntats samt ytterligare externa faktorer förväntas utredningen ligga till grund för universitetsstyrelsens inriktningsbeslut för 2023.

Nuvarande modell för UB:s finansiering infördes 2013. Modellen innebär att UB:s verksamheter i huvudsak finansieras dels genom ett andelstal av universitetets totala kostnadsomslutning (3,4%, för 2020) och dels genom försäljning av utbildningsinsatser på institutionsnivå. Utifrån en övergripande uppdragsbeskrivning för UB i universitetets arbetsordning är överbibliotekarien i formell mening fri att fördela intäkterna mellan olika delar av UB:s verksam-

heter samt att formulera universitetsbibliotekets målsättningar och strategiska satsningar. I dessa frågor är den universitetsgemensamma biblioteksnämnden rådgivande till överbibliotekarien.

Andelstal i kombination med försäljning av utbildningsinsatser som metod för att finansiera UB:s verksamhet bedömdes vid införandet vara ett flexibelt och administrativt kostnadseffektivt sätt att årligen finansiera verksamheten. Denna modell förutsätter ett relativt stabilt verksamhetsuppdrag och att prioriteringar kan genomföras inom UB för att inrymma dels det stöd till kärnverksamheten som det finns behov av och dels kostnader relaterade till UB:s drift.

Behov av analys med anledning av nya förutsättningar för universitetsbibliotekets verksamhet har UB inlett en förstudie gällande ett strategiskt lokalprojekt för att bygga nya lokaler för biblioteksverksamheten, med planerad inflyttning 2027. Det strategiska lokalprojektet förväntas medföra möjlighet till verksamhetsutveckling och effektivisering, men också nya kostnader för lokalerna. En annan angelägen fråga, relaterad till pågående lokalprojekt, är behovet av ett klagörande av UB:s ansvar för studieplatser.

UB står inför en rad förnyade utmaningar och kostnadsströmmar i samband med övergången till öppen publicering och öppen vetenskap.

De förnyade utmaningarna samt kostnadsströmmarna tillsammans med förväntade ökade kostnader med anledning av kommande lokalprojekt medför ett behov av att analysera om nuvarande uppdrag till UB är relevant och om finansieringsmodellen är ändamålsenlig, transparent och effektiv i relation till framtida utmaningar och förnyat uppdrag.

Förutom ovanstående behov av översyn bör det också poängteras att finansieringen av UB:s verksamhet har inneburit skiftande förutsättningar för universitetets institutioner att ta del av UB:s undervisningsstöd. UB fyller även en central roll vad gäller att erbjuda goda studiemiljöer i form av grupprum och individuella studieplatser. I samband med pågående strategiska lokalförslörjningsprojekt har det tydliggjorts att UB:s roll för studenternas studiemiljö behöver klargöras.

Göteborgs universitets fakulteter har kontinuerligt diskuterat nuvarande system för prioritering och finansiering av UB:s verksamhet. Främst har det ifrågasatts att UB:s intäkter automatiskt ökar i direkt relation till fakulteternas kostnadsomslutning. Vidare har diskussion förts huruvida det är rimligt att det digitala mediautbudet, som rör hela universitetet, i formell mening utgör en prioritering som görs av biblioteksledningen. Även formerna för prissättningen av de undervisningstjänster som säljs av UB har varit föremål för diskussion,



både med avseende på prissättning och vad gäller vilka tjänster som ska vara föremål för ett köp- och säljförhållande.

Sammantaget behövs en översyn av UB:s uppdrag och finansieringsmodell.

### *Utredningens syfte*

Med utgångspunkt i en analys av nuvarande uppdrag och finansieringsmodell är syftet med utredningen att lämna förslag till en utvecklad och långsiktig styr- och finansieringsmodell för de verksamheter som utgår från universitetsbiblioteket. Avsikten är skapa en styr- och finansieringsmodell som:

- tydliggör och möjliggör UB:s olika uppdrag,
- innebär att det finns en besluts- och beredningsprocess för att bestämma ambitionsnivån för UB:s olika uppdrag,
- kan hantera de nya kostnadsströmmar som öppen publicering och öppen vetenskap medför,
- bidrar till ökad transparens och legitimitet vad gäller finansieringen av
  - universitetsbibliotekets löpande drift kopplat till sin verksamhet
  - medier, gällande både läs- och skrivrättigheter
  - UB:s undervisning
  - kostnadsökningar med anledning av kommande lokalprojekt.

Utredningens förslag ska bidra till en långsiktig styr- och finansieringsmodell som skapar förutsättningar för utvecklingen av ett kvalitativt och effektivt biblioteksstöd. Modellen ska medföra nytta för universitetets personal och studenter samt ska kunna hantera förändrade villkor och utveckling av universitetets samlade intäkt- och kostnadsutveckling. Utredningens förslag ska också möjliggöra för en strategisk prioritering av UB:s uppdrag.

Utredningen ska också belysa kostnader och ansvar för UB:s roll vad gäller att tillsammans med fakulteter och institutioner kunna tillhandahålla funktionella studieplatser (särskilt tysta studieplatser), grupprum etc. för lärosätets studenter. Även ändamålsenligheten i balansen mellan de finansieringsverktyg som idag används för att finansiera bibliotekets verksamheter genom försäljning ska utredas.

Utredningen ska ta fram en modell som möjliggör en rimlig avvägning av utbudet mellan förekommande medier. I detta sammanhang ska utredaren un-

dersöka om mediakostnaderna kan särskiljas från övriga delar av UB:s kostnader för att därigenom förstärka möjligheten att nivåbestämma ambitionsgraden för dessa medier utifrån utbildningens och forskningens behov och förnyade kostnadsströmmar.

Utredaren ska ha en utgångspunkt i SUHF:s rekommenderade ekonomi- och redovisningsmodell för stödverksamhet men kan, om det uppfattas ändamålsenligt, lämna förslag till undantag om det bidrar till ökad transparens och legitimitet av UB:s verksamhet. Utredningen ska utgå från de förslag som Karin Röding har lämnat i sin rapport till styrning och finansiering av gemensamma förvaltningen.

Slutligen ska utredningen undersöka ifall Biblioteksnämndens eventuella roll och funktion i beredningen av UB:s uppdrag, ambitionsnivå och finansiering bör stärkas.

### *Arbetsmetod*

- Utredningen genomförs med en extern utredare som utses av rektor. Överbibliotekarien har i uppgift att tillse att utredaren har tillgång till ett sekretariat med den sakkompetens som kan behövas i utredningen.
- Utredaren ska, för att få en samlad bild, höra universitetsledning och samtliga fakultetsledningar, studentkårerna samt ledningen för universitetsbiblioteket.
- I arbetet ska jämförelser med andra större svenska lärosäten göras.
- Utredaren ska verka för ett brett hörande, engagemang och förankring av utredningens förslag.
- Under perioden ska löpande rapporteringen ske till rektor.
- Biblioteksnämnden utgör referensgrupp för utredaren under arbetets gång.
- Utredaren ska lämna en slutrapport till rektor senast 15 oktober 2021. Kostnader för utredaren enligt separat beslut.

## **Bilaga 2**

### ***Mall för intervjuer med fakultetsföreträdarna***

- 1) Vad är innebörden av ett modernt universitetsbibliotek?
- 2) Vilken är er allmänna bedömning av Göteborgs universitetsbibliotek?
- 3) Vilken betydelse har universitetsbiblioteket för verksamheten?
- 4) Hur väl svarar biblioteket mot de grundläggande uppgifterna?
- 5) Hur bedömer ni den finansieringsmodell som tillämpas idag?
- 6) Hur sker prioriteringar av resurser idag och hur bör det gå till?
- 7) Vilken roll spelar biblioteksnämnden?
- 8) Vilken roll bör den spela?
- 9) Hur uppfattas biblioteket av de olika fakulteterna? Några avgörande skillnader?
- 10) Hur uppfattas biblioteket av universitetsledningen?
- 11) Övrigt att tillägga?

### ***Förteckning av figurer***

Figur 1 Organisationsschema

Figur 2 Ekonomisk redovisning 2016–2020

Figur 3 Budget 2021

**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning  
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)