

Fremtidens bibliotek – Strategisk konseptutvikling ved NTNU Universitetsbiblioteket

Best practice article

Anne Lillevoll Lorange^a, Gro Anita Mortensen^a og Una Ersdal^{a*}

^a*Norwegian University of Science and Technology*

Abstract

NTNU University Library (NTNU UB) is undergoing a major transformation due to NTNU's campus development across Trondheim, Gjøvik, and Ålesund. Structural changes, shifting user needs, and new service expectations have made it challenging to sustain 14 separate libraries with uniform quality, staffing, and processes. In addition, the growth of digital services and relocation of academic communities require new approaches to service delivery. In 2023, the temporary relocation of one of NTNU University libraries triggered broader reflections: should NTNU UB continue to maintain physical libraries at all campuses, and if so, at what service levels? Scenario-based planning revealed fragmented expectations and the lack of a coherent long-term framework. Instead of treating each library individually, NTNU UB introduced library concepts – strategic prototypes to guide services, resources, and infrastructure. Using principles from design thinking and service design, these library concepts visualize future library models, balancing what is desirable, feasible, and sustainable. The library concepts provide a shared language for staff and leadership, ensuring co-creation, ownership, and alignment with NTNU's strategic ambitions. They enable evidence-based decisions grounded in data, trends, and organizational needs. The library concepts have already been used as a foundation for planning new facilities, reallocating resources, and scaling services. At the same time, we are exploring how each individual library can develop into a place with a clear identity and strong appeal for its users. They have also strengthened NTNU UB's influence in institutional decision-making, as the framework is trusted by governing bodies and leadership. NTNU UB's experience illustrates how strategic design and participatory processes can shape flexible, sustainable, and future-oriented library structures – offering transferable insights for other institutions facing transformation.

Keywords: *academic libraries, scenario thinking, organizational development, service design, sustainable library development, strategic design*

Nøkkelord: *akademiske bibliotek, scenariotenkning, organisasjonsutvikling, tjenstedesign, bærekraftig bibliotekutvikling, strategi- og designutvikling*

***Contact:** una.ersdal@ntnu.no

Innledning

NTNU Universitetsbiblioteket (NTNU UB) står midt i en omfattende endring av den fysiske bibliotekstrukturen. I denne artikkelen skal vi belyse hvordan vi har jobbet for å etablere et fundament for beslutninger rundt framtidige fysiske biblioteker, som vil få store konsekvenser for biblioteket og brukerne av tjenestene.

Først vil vi kort si noe om utfordringsbildet og rammene NTNU UB står i. Deretter forteller vi hvordan vi har jobbet konseptuelt med å lage modeller og bibliotekkonsepter som skal ivareta kjernen i det bibliotekene gjør, utfordre oss til å tenke nytt, og samtidig sikre god medvirkning og forankring. Vi belyser hvordan vi har gått fra å definere tjenesteområdene i de fysiske bibliotekene til å utvikle bibliotekkonsepter, alt gjennom gode medvirkningsprosesser og forankring. Videre vil vi beskrive hvordan bibliotekkonseptene har blitt brukt i praksis for å skalere tjenester og utvikle nye bibliotek. Til slutt vil vi utheve betydningen av at NTNU UB tok eierskap til kommende endringer i form av bibliotekkonseptene, som beslutningstakere kunne bruke da de skulle lage et veikart for NTNUs fysiske bibliotek.

NTNU Universitetsbiblioteket – vårt utfordringsbilde

NTNU UB leverer bibliotek tjenester i tre byer – Trondheim, Gjøvik og Ålesund. Både ytre og indre faktorer påvirker NTNU universitetsbibliotekets utvikling. Dette handler om premisser lagt av Campusutvikling ved NTNU, økonomiske rammer og sentrale føringer for bibliotekutvikling (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 2019). Samtidig bruker både studenter og ansatte fagbibliotekene på nye måter og etterspør nye tjenester. Dette får betydning for videre utvikling av NTNU UBs bibliotek og tjenester.

I 2024 hadde NTNU UB 13 bibliotek. Disse bestod av små og store bibliotek som i utgangspunktet hadde samme tjenestenivå, men i praksis var de forskjellige. De tilbød ikke de samme tjenestene og personalet på de ulike bibliotekene hadde ulik kompetanse. Det var krevende å utvikle og drive så mange enheter, å sørge for stabil betjening, vedlikehold av lokaler og forutsigbare tjenester, samt å sikre at administrative prosesser på HMS og sikkerhet ble varetatt.



Figur 1. Situasjonsbeskrivelse 2024 – de fysiske bibliotekene i Trondheim i 2024.

NTNU UB sto i en situasjon der vi måtte ta høyde for flere kjente faktorer som vi visste ville påvirke de fysiske bibliotekene. Faktorene handlet både om eksterne føringer lagt av Campusutvikling og økonomiske rammer ved NTNU. I tillegg forelå det interne føringer for bibliotekutvikling tidligere vedtatt ved NTNU UB, samt endringer knyttet til nylig omorganiseringsprosess. Alle disse faktorene har påvirket og vil påvirke hvordan NTNU UB skal levere bibliotektenester. Samtidig var det behov for å løfte blikket og tenke framover ved å utforske hvordan bibliotektenester kan leveres på nye lokasjoner og med endret faglig retning.

På NTNU UB ble det etablert en prosjektgruppe som skulle tilnærme seg denne problemstillingen på en systematisk måte. Gruppens mål var å tilpasse bibliotektenester til nye rom og former. Det viste seg at det var behov for en metodikk som både ivaretar kjernen i det bibliotekene gjør, utfordrer oss til å tenke nytt, og samtidig sikrer god medvirkning og forankring.

Vi søkte en helhetlig tilnærming som kombinerer strategisk framsyn og designtenkning, med sterk faglig forankring og bred medvirkning.

Å visualisere framtida for å påvirke den – utvikling av tjenesteområder

Stadig flere organisasjoner bruker designprosesser som en innfallsvinkel til å skape strategisk innovasjon (Calabretta, Gemser og Karpen, 2016, s. 7-8). Designtenkning eller -metode handler om å visualisere framtida ved å lage bilder av hvordan framtida kan se ut og å visualisere flere mulige scenarier (Lewrick, m. fl, 2020, s. 18).

Høsten 2023 sto NTNU UB i en situasjon hvor vi skulle vurdere ulike alternativer for Marinbiblioteket, som midlertidig var flyttet grunnet et større byggearbeid på campus. Spørsmålet var hvorvidt NTNU UB skulle ha et bibliotek på den nye campusen eller ikke, og hvis biblioteket skulle være der, hvilke og hvilket nivå av bibliotekstjenester skulle leveres?

Arbeidet med scenariene avdekket ulike preferanser og tanker om bibliotekets fremtid hos de faglig ansatte, bibliotekansatte og ledelsen. Arbeidet avdekket også mer overordnede problemstillinger. Det fantes for eksempel ikke klare føringer for hvordan NTNU UB skulle være representert på campusene. Ulempene ved å ta beslutninger om enkelte bibliotek, uten å tenke helhetlig og fremtidsrettet, ble også identifisert.

Prosjektgruppen for konseptutvikling hadde behov for en metodikk der vi ikke lengre jobbet med enkelte bibliotek, men med mer generiske prototyper for alle bibliotek og bibliotekstjenester som NTNU UB leverer. Vi videreførte prinsipper fra tjenstedesign og designtenkning (Stickdorn m. fl, 2018) ved at vi startet med å jobbe med generiske bibliotekkonsepter som rammeverk for tjenesteleveranser.

Et konsept ble definert som en idé eller abstrakt forestilling som hjelper oss med å forstå og kategorisere verden rundt oss. Et grep for innovativ utvikling av organisasjoner er å bygge strategier som må balansere det som er ønskelig, gjennomførbart og bærekraftig over tid (Calabretta m. fl, 2016, s. 12). Prosjektgruppen for konseptutvikling visualiserte framtidige bibliotekkonsepter, som bygde videre på et omfattende faktagrunnlag, eksisterende tjenestekatalog, scenariene og det arbeidet NTNUs kvalitetsprogram for campusutvikling allerede hadde gjort (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 2016).

For å evne å kategorisere bibliotekets tjenester og bygge konsepter, startet vi med å kartlegge bruk av og trender for bibliotekene. Besøkstall, brukergrupper, åpningstider, arealtall og antall henvendelser via bibliotekenes kontaktpunkt ble kartlagt og sammenstilt. Disse tallene viste et komplekst bilde, som vi opplevde som vanskelige å tilnærme oss systematisk. Vi så også at det var en rekke andre tjenester som ble levert i bibliotekene, som ikke kom frem i disse tallene. Behovet for å definere hvilke tjenesteområder som leveres i de fysiske bibliotekene ble tydelig.

Samtidig så vi dette i sammenheng med overgangen fra geografisk organisering (seksjonene var knyttet til bibliotekenes fysiske plassering) til tjenestebasert organisering ved NTNU UB, som trådte i kraft i juni 2020. NTNU UB har i dag følgende fem seksjoner:



Figur 2. NTNU UB – organiseringen reflekterer tjenestene våre.

Hovedansvaret for de 13 fysiske bibliotekene ligger til Seksjon for Bibliotek, kunnskapssted og inspirasjon. Tjenester fra alle fem seksjonene som vises i Figur 2 leveres i samtlige av bibliotekene.

Etter en kartlegging av hvilke tjenester som ble levert i de fysiske bibliotekene, med innspill fra alle seksjonene, ble seks tjenesteområder definert:



Figur 3. De fysiske bibliotekene ved NTNU Universitetsbiblioteket leverer tjenester innen seks områder.

Innen hvert tjenesteområde lå følgende mål:

- Dokumentlevering: Levere effektive, tilgjengelige, likeverdige, digitaliserte og miljøvennlige dokumenttjenester.
- Kunnskapssted: Tilby kreative læringsmiljø og attraktive arbeidsområder.

- **Kontaktpunkt:** Tilby gode kontaktpunkt til alle bibliotekets tjenester gjennom strømlinjeformede kontaktpunkt og ansatte med god relasjons- og veiledningskompetanse.
- **Samlingstilgang:** Tilby ryddige, aktuelle og tilgjengelige samlinger
- **Formidling:** Formidle bibliotekets samlinger og ressurser samt være visningsvindu for NTNUs produksjoner og arena for faglig debatt.
- **Undervisning:** Tilby åpen og timeplanfestet undervisning, kurs og veiledning innen NTNU UBs område.

Når disse seks tjenesteområdene var definert, sammenstilte prosjektgruppen for konseptutvikling tall for hvordan de ulike bibliotekene leverte tjenester. På denne måten muliggjorde modellen utviklingen av bibliotekkonsepter, der vi systematisk kunne definere ulike nivå av leveranse av bibliotekets tjenesteområder.

Fra tjenesteområder til bibliotekkonsepter

Konseptuell utvikling av de fysiske bibliotekene ved NTNU UB må være påkoblet de overordnede visjonene NTNU har for campusutvikling og læringsareal. I NTNUs kvalitetsprogram for Campusutvikling 2016-2030, vedtatt av NTNUs styre i 2016, er biblioteket nært knyttet til knutepunktbegrepet (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 2016). Knutepunktbegrepet har visse kriterier, men er også ganske bredt definert, og har ulike nivå. I «Kvalitetsprogram NTNUs campusutvikling 2016-2030», blir knutepunktene beskrevet på følgende måte:

Knutepunktene skal være universitetets «storstuer» med møteplasser og formidlingsarenaer som inviterer ulike brukergrupper inn faglig og sosial aktivitet. Knutepunktene skal kombinere funksjoner som utdanning, forskning, formidling, innovasjon, studentfrivillighet, studentvelferd, bibliotek, service, næring og byfunksjoner (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 2016).

Basert på disse visjonene rundt læringsareal og de innsiktene utarbeidingen av tjenesteområdene hadde gitt, utviklet prosjektgruppen fire kategorier for fysiske bibliotek ved NTNU UB: delknutepunktbibliotek, knutepunktbibliotek, hovedknutepunktbibliotek, samt fellesmagasin og spesialsamlinger.

NTNU UBs BIBLIOTEK- KATEGORIER

NTNU UB leverer bibliotekstjenester uavhengig av sted via digitale kontaktpunkt.

De fysiske bibliotekene kan bestå av fire kategorier der bibliotekstjenester leveres i ulik form og grad.



Figur 4. NTNU UBs fire bibliotekskategorier.

Prosjektgruppen for konseptutvikling navnga bibliotekskategoriene i samsvar med prosjektet NTNU Campussamlings begrepsbruk om knutepunkt. Det ligger i modellen at de fire bibliotekskategoriene kan levere ulike grader og former av bibliotekstjenester.

Bibliotekskonseptene ble utviklet med tanke på hvordan bibliotekstjenester leveres i fysiske arealer, men det er viktig å understreke at NTNU UB i dag leverer bibliotekstjenester uavhengig av sted via digitale kontaktpunkt.

I Figur 4 er de tre ulike knutepunktbibliotekene nøstet, og konseptene kan tenkes på som en pyramide. I et delknutepunktbibliotek vil det tilbys et grunnivå av bibliotekstjenester, i knutepunktbibliotekene skal det være et mer omfattende tjenestetilbud, mens hovedknutepunktbiblioteket vil bygge videre på dette igjen:

Delknutepunktbibliotek

Delknutepunktbibliotek er bibliotek som tilbyr bibliotekstjenester til mindre og fagspesifikke brukergrupper. I disse bibliotekene kan det være redusert tilbud og tilgjengelighet av visse bibliotekstjenester. For eksempel vil et delknutepunktbibliotek ikke ha mulighet til å drive med arrangementsvirksomhet i like stor grad som et knutepunktbibliotek.

Knutepunktbibliotek

Knutepunktbibliotek skal tilby et bredt spekter av bibliotekstjenester til store brukergrupper og ha høy tilgjengelighet og effektivitet i tjenestene. Som sentrale enheter på campus har de en hovedfunksjon i det samlede bibliotekstilbudet og skreddersyr tjenester til fagområdene på campus – selv om de ikke nødvendigvis dekker hele campus.

Hovedknutepunktbibliotek

Hovedknutepunktbiblioteket er bibliotek som innehar en spesiell funksjon på NTNU og på NTNU UB. Konseptet resonnerer med hvordan NTNUs Kvalitetsprogram beskriver «knutepunkt» som «Universitets storstue» (NTNU, 2016, s. 17). I tillegg til å levere fulle

tjenester til sine brukergrupper, på linje med et knutepunktbibliotek, så skal hovedknutepunktbiblioteket være noe mer. Hovedknutepunktbiblioteket har en overordnet rolle, et tverrfaglig fokus og skal være et foregangsbibliotek. I et hovedknutepunktbibliotek er flere aktører involvert og til stede i arealene.

Fellesmagasin og spesialsamlinger

Prosjektgruppen for konseptutvikling har kalt den fjerde bibliotekskategorien fellesmagasin og spesialsamlinger. I denne kategorien finnes fysiske bibliotek som har som en hovedfunksjon å oppbevare, formidle og tilgjengeliggjøre materiale.

NTNU UB har store samlinger av fysiske dokumenter som det vil være behov for i lang tid fremover. Sammenslåing og flytting av biblioteker vil dessuten innebære økt arkivering og behov for bibliotek som kan fungere som nærmagasin og bestillingsbibliotek for NTNUs brukere. Fellesmagasin og spesialsamlinger betjener brukere i mindre grad og tilbyr dermed ikke alle former for fysiske bibliotekstjenester, men de utgjør en viktig samarbeidspartner for de andre fysiske bibliotekene og vil ha en sentral rolle i å formidle «skattene» som er lagret i magasinene.

Bibliotekstjenester uavhengig av sted

NTNU UB har ikke fysiske bibliotek på alle knutepunkt og læringsareal ved NTNU. Læringsareal er i NTNUs arealkonsept en bredt definert betegnelse som inkluderer alle arealer hvor det foregår læring. Dette inkluderer læring i felleskap og individuelt, læring i formelle og uformelle situasjoner, læring i fysiske og digitale rom (Arealkonsept for Campus NTNU, 2018). I tillegg til de fire bibliotekskategoriene vurderte prosjektgruppen for konseptutvikling fordelene med å se nærmere på hvordan bibliotekstjenester kan leveres der NTNU UB ikke er til stede. Vi konkluderte med at NTNU UB må synliggjøre og tilgjengeliggjøre bibliotekstjenester der biblioteket ikke er fysisk til stede, og være påkoblet NTNU Campusutvikling i utformingen av slike knutepunkt og læringsstrøk framover.

Verdien av å ha et slikt konsept har særlig vært viktig i dialog med NTNU Eiendom, Campusutvikling, arkitekter og andre som er involvert i planlegging og bygging av universitetsbygg der det ikke er bibliotek til stede. Disse aktørene har meldt at å ha et slikt konsept å forholde seg til, er verdifullt for å sikre synlighet av NTNUs tjenester i slike knutepunkt.

Bibliotekskonseptenes levering av tjenester

Bibliotekskonseptene utgjør sådan en felles modell for tjenesteleveranse og brukes nå som grunnlag for beslutninger om bemanning, åpningstider, utstyr og digitale løsninger. Modellen gir rom for både fysisk og digital tilstedeværelse, og speiler hvordan biblioteket fungerer som en del av et godt læringsmiljø for studenter.

Eksempelvis kan det ses på hvordan NTNU UB skal levere formidlingstjenester i de ulike konseptene:



Figur 5. Hvordan de ulike bibliotekkonseptene skal levere formidlingstjenester.

Bibliotekkonseptene i bruk og praksis

Bruke konseptene for å skalere tjenestene

På NTNU UB arbeider vi i skrivende stund med å innføre visjonene for de ulike konsepttypene ved de fysiske bibliotekene. Samtidig utforsker vi hvordan hvert enkelt bibliotek kan utvikles til å bli et sted med tydelig egenart, faglig identitet og attraktivitet for brukerne.

Konseptene brukes i dag aktivt for å skalere tjenester og prioritere utviklingsarbeid på NTNU UB i Seksjon for Bibliotek, kunnskapssted og inspirasjon. Fra høsten 2024 ble NTNUs bibliotek kategorisert etter bibliotekkonseptene, og vi tok beslutninger i tråd med konseptenes respektive nivå av tjenesteleveranser. Dette gjaldt alt fra å justere åpningstider og betjening, til innkjøp og implementering av utstyr og digitale løsninger. Eksempler på dette er at ved delknutepunktbibliotekene, så ble formidlingsaktivitetene redusert til å ha enkle utstillinger og oppslag. Åpningstidene ved disse bibliotekene ble også innskrenket fra fem til tre dager i uken for å frigjøre ressurser til andre arbeidsoppgaver. I tillegg ble antall timer med bruk av studentassistenter redusert på grunn av endrede åpningstider. Konseptene og veikartet fungerte dermed som et nav i tjenesteutviklingen. De gjorde det mulig å møte økonomiske og strukturelle endringer på en strategisk måte med evne til innovasjon.

Disse justeringene har gjort det enklere for de mindre bibliotekene å vite hva de skal tilby og hva de kan støtte seg på av tilbud og tjenester fra resten av organisasjonen, som for eksempel chatløsninger, tilgang til digitale kurs og veiledning, selvhjelpsløsninger og NTNUs felles brukerstøtteportal. Dette gjør disse enhetene mindre sårbare og gir dem en økt opplevelse av trygghet på hvilke rammer de har for å tilby lokale tjenester.

Utvikling av et delknutepunkt – scenario for Norsk Havteknologisenter

For å planlegge tilbudet ved Norsk Havteknologisenter, brukte vi konseptene til å beskrive tjenestene biblioteket skal levere. Det var sterke argumenter for å videreføre et bibliotek ved Norsk Havteknologisenter. Havteknologi er et nasjonalt og internasjonalt satsningsområde, der NTNU UB må være til stede som en viktig samarbeidspartner for fagmiljøet. I tillegg ligger fagmiljøet fysisk langt unna andre bibliotek, på egen campus.

Vi arbeidet med å lage et scenario for hvordan biblioteket ved Norsk Havteknologisenter kan etableres som et delknutepunkt bibliotek. Vår definisjon av et delknutepunkt er «et bibliotek som tilbyr bibliotekstjenester til mindre og fagspesifikke brukergrupper. Noe redusert tilbud og tilgjengelighet på visse bibliotekstjenester».

I tråd med delknutepunktkonseptet, bestemte vi at biblioteket ved Norsk Havteknologisenter fikk redusert betjent åpningstid. Biblioteket er i dag betjent av en bibliotekansatt og studentassistenter tre dager i uken. Selve biblioteket består i sin tur av velkomstsone, selvbetjeningssone, studentarbeidsplasser, grupperom og kontor. Det er en aktuell, men begrenset boksamling som er sterkt redusert fra hva den var i det opprinnelige biblioteket ved senteret. Ved dette biblioteket vil det bli lav grad av utstillings- og formidlingsvirksomhet, men vi planlegger å jobbe videre med å synliggjøre bredden av NTNU UBs tjenester, blant annet gjennom fysisk tilstedeværelse av universitetets medarbeidere som jobber med forskningsdatahjelp.

Scenarioet for biblioteket ved Norsk Havteknologisenter ble realisert ved åpning av biblioteket våren 2025. Vi jobber kontinuerlig med å evaluere tilbudet ved dette biblioteket og ser på hvordan vi kan videreutvikle det som delknutepunkt.

Medvirkning og samskaping – Fra idé til eierskap

Medvirkning internt i UB, på NTNU-nivå og med eksterne interessenter har vært avgjørende for utviklingen av bibliotekkonseptene. Det har gitt eierskap, legitimitet og faglig kvalitet.

Konseptene ble utviklet gjennom en omfattende medvirkningsprosess internt i NTNU UB. Prosessen spant over ett år og var delt inn i tre faser:

- Fase 1: Innspill på bibliotekkonseptene
- Fase 2: Innspill på tjenesteleveransen i bibliotekkonseptene
- Fase 3: Sammenfatning og revidering av bibliotekkonsepter og tjenestebeskrivelser

Bibliotekkonseptene og tjenestemodellen ble utviklet av prosjektgruppen for konseptutvikling, og det ble denne gruppas oppgave å validere dette konseptuelle arbeidet med andre fagpersoner, altså en representant fra alle seksjonene ved NTNU UB. Gjennom å presentere ideene om bibliotekkonsepter, tilrettela vi for kjennskap og eierskap til konseptene og modellene. En tilbakemelding vi fikk fra en ansatt ved NTNU UB som jobber ved Seksjon for ressurser og digitale tjenester i Fase 1 var at det var utfordrende å gi innspill på hvordan bibliotekets tjenester

leveres i de fysiske bibliotekene fordi dette lå langt unna personens arbeidsområde, men at innspillsrunden likevel gav større kjennskap til organisasjonen og bedre innsikt i hvilke tjenester som brukeren kan benytte seg av. Et annet innspill, fra en NTNU ansatt ved Seksjon for spesialsamlinger, var at bibliotekkonseptene er det første rammeverket som NTNU kan bruke for å utvikle en helhetlig strategi for NTNU UB.

I medvirkningsprosessen var også innstilt på å gjennomføre justeringer av bibliotekkonseptene basert på innspillene. Beskrivelsene av hvordan bibliotekkonseptene leverer tjenester ble utarbeidet direkte fra innspillene i Fase 2. Slik tilrettela vi for samskaping, noe vi mener er avgjørende for å skape relevante bibliotek tjenester som er i forankret i organisasjonen.

Bibliotekkonseptene ble også presentert og validert i fora utenfor NTNU UB, blant annet for prosjektet NTNU Campussamling, Bibliotekråd og rektor på NTNU, og for ledergrupper ved andre norske universitetsbibliotek.

Bibliotekkonseptene som utgangspunkt for «Veikartet for fremtidens bibliotek»

Høsten 2024 utnevnte rektor en arbeidsgruppe med mandat om å utarbeide et veikart for bibliotekstrukturen på NTNU fram mot 2030. Veikartarbeidsgruppen var bredt sammensatt, med representanter fra fakultet, studentdemokratiet, tillitsvalgte og bibliotekledelse ved NTNU.

Bibliotekkonseptene skulle være sentrale i prosessen for å lage et veikart for fremtidig bibliotekstruktur ved NTNU UB. Det lå i oppdraget til veikartarbeidsgruppen at bibliotekkonseptene skulle brukes som et rammeverk for å foreslå en ny struktur for NTNU UB.

Veikartarbeidsgruppen utarbeidet fem ulike modeller for hvordan NTNUs bibliotek kan se ut i 2030. Modellene varierte mellom den nåværende situasjonen til en «ekstremmodell» der det kun var ett bibliotek i hver by (Trondheim, Gjøvik og Ålesund). Modellene ble så vurdert ut ifra kriteriene tilgjengelighet, avstand, brukergruppe, tjenestenivå og ressursbruk, arealbruk og tverrfaglighet og flerbruksperspektiv. I tillegg lå følgende premisser til grunn: økonomiske rammer for UB, NTNU UBs tjenestoområder, læringsmiljø, arbeidsmiljø og campusutvikling.

Av de fem modellene, ble Modell B ble vedtatt. Dette var en modell som innebærer at NTNU UB i 2030 vil ha syv fysiske bibliotek i Trondheim: ett hovedknutepunkt bibliotek, tre knutepunkt bibliotek, ett delknutepunkt bibliotek og to fellesmagasin og spesialsamlinger. I tillegg vill det være ett knutepunkt bibliotek i både Ålesund og på Gjøvik.



Figur 6. Modell B – Den vedtatte strukturen for NTNU UBs fysiske biblioteker i 2030.

Å visualisere og skape strategier gjennom konsepter – Refleksjoner og læringspunkter

NTNU Universitetsbiblioteket står foran en omfattende transformasjon, der utvikling av bibliotekkonsepter er et strategisk grep for å møte endringer i campusstruktur, bruksmønstre og tjenestebehov. Bibliotekkonseptene er et rammeverk for å ta helhetlige og strategiske beslutninger. De gir organisasjonen et felles språk og metodikk for endring.

En avgjørende faktor i arbeidet med å utvikle bibliotekkonsepter var arbeidsformen der ansatte aktivt medvirket i utviklingen av konseptene. Dette har resultert i at vi har en felles forståelse for hvordan vi skal levere tjenester framover. Bibliotekkonseptene oppleves av de bibliotekansatte som ønskelige, mulig å gjennomføre og bærekraftige – både økonomisk og psykososialt. Gjennom medvirkningsprosesser internt i NTNU UB har organisasjonen fått eierskap til endringene, og bibliotekkonseptene er forankret i en praksis som vi som jobber der kan relatere til. Samtidig inneholder bibliotekkonseptene forventninger til hvordan bibliotektlestene vil endres, noe som vil påvirke vår arbeidshverdag.

Konseptutvikling som skaper innsikt

Gjennom konseptutviklingen har NTNU UB etablert et strategisk rammeverk som gir retning for tjenesteutvikling og ressursprioritering. Bibliotekkonseptene har skapt et felles språk i organisasjonen og gjort det mulig å snakke om endring på en strukturert og trygg måte. Beslutninger er basert på innsikt, tall og trender, og ikke på antagelser. Dette har gjort det mulig å tilpasse bibliotekkonseptene til ulike bibliotektyper, samtidig som man har beholdt en helhetlig struktur. Bibliotekkonseptene har også gjort det enklere å skalere tjenester og møte organisatoriske endringer konstruktivt og med et felles språk.

Erfaringene fra NTNU UB har overføringsverdi til andre institusjoner som står overfor lignende endringer, og viser hvordan strategisk designtenkning og medvirkning kan brukes til å bygge fleksible, tverrfaglige og bærekraftige bibliotekstrukturer og tjenesteutvikling.

Vår opplevelse er at det har vært avgjørende at NTNU UB selv har tatt eierskap til endringene som skal skje framover. Tidlig i prosessen forsto vi at arbeidet med framtidens fysiske bibliotek måtte utformes på en måte som beslutningstakere – for eksempel Bibliotekrådet, Veikartutvalget og rektoratet – kunne ha tillit til og bygge videre på. Ved å bruke en innovativ metodikk der vi visualiserte framtidige scenarier og konsepter basert på fakta og innsikt rundt bibliotekets seksjoner og tjenester, har vi fått reell påvirkning på prosessen. Både bibliotekkonseptene som vi har utviklet og vedtakene som er fattet bygger på sterke faglige vurderinger, og vi tror at dette vil være en styrke når planene nå skal realiseres.

Litteraturliste

- Calabretta, G., Gemser, G., & Karpen, I. (2016). *Strategic design: Eight essential practices every strategic designer must master*. BIS Publishers.
- Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. J., & Schmidt, A. (2020). *The design thinking toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods* (1st ed.). Wiley.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2016). *Kvalitetsprogram NTNUs campusutvikling 2016–2030*. NTNU.
https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/NTNU+kvalitetsprogram_vedtatt/68107f01-6f42-4cfb-9fc0-7b61f97e799f
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2018). *Arealkonsept for campus: NTNUs campusutvikling 2016–2025 fase 2*.
<https://www.ntnu.no/campusutvikling/kartlegging/arealkonsept>
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2019). *Universitetsbiblioteket ved NTNU: Fremtidens bibliotek – rolle og tjenester*.
https://i.ntnu.no/documents/1306938287/1306999102/2020_02_19+-+Rapport+UB+utredning+Gregersen-utvalget_2019.pdf/3f75291d-5858-4b73-90f0-5ac81e03dbc9?t=1583828590352&status=0
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design methods: A companion to “This is service design doing”: Expanded service design thinking methods for real projects*. O’Reilly Media.