

**FREMTIDENS
FAG,- FORSKNINGS-
OG UDDANNELSESBIBLIOTEKER**
SERVICES OG KOMPETENCER



INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	3
LÆSEVEJLEDNING	4
PROCESSEN	6
INTERNATIONALE TRENDS OG STRUKTURELLE VILKÅR	7
Digitalisering og internationalisering af forsknings- og vidensproduktion	7
Strukturelle vilkår	8
FORSKNING OG VIDEN	10
Service: Informationsspecialisten som del af forskningsteamet	11
Fremtidens FFU-biblioteksmedarbejdere	15
Synlighed og relationer	16
Områdespecifikke kompetencer og anbefalinger	17
UDDANNELSE OG LÆRING	18
Service: Biblioteket som de studerendes fixpunkt	18
Service: Studieteknikker og akademiske kompetencer	21
Synlighed og relationer	25
Områdespecifikke kompetencer og anbefalinger	28
SAMFUND & BORGER	29
Samarbejdspotentialer	29
Anbefalinger til organisering af samarbejdet mellem FFU- og folkebiblioteket	35
Anbefalinger til samarbejdsområder	36
Synlighed og relationer	37
MERE SYNLIGHED OG STÆRKERE RELATIONER INTERNT	38
MERE SYNLIGHED OG STÆRKERE RELATIONER I SAMFUNDET	43
TÆNKETANKEN FREMTIDENS BIBLIOTEKERS ANBEFALINGER	45
LITTERATURLISTE	46

FORORD

De danske fag-, forsknings- og uddannelsesbiblioteker (FFU-biblioteker) er i konstant udvikling. Særligt de sidste ti år er der sket meget, ikke mindst på grund af digitalisering af forsknings- og vidensproduktionen. Samtidig demokratiseres forskning og viden med målsætninger om tilgængelighed for alle. Det stiller nye krav til, hvordan FFU-biblioteker betjener deres moderinstitutioner, og det stiller krav til FFU-bibliotekernes rolle i samfundet. Det skaber også nye muligheder.

Det ligger i FFU-bibliotekernes DNA at være omstillingsparate, men hvad er det for en fremtid, de skal tilpasse sig? Hvad er det for opgaver, der tegner sig i horisonten? Hvilke opgaver er der allerede i dag, som vi vil se flere af i fremtiden? Hvad betyder det, for de services som FFU-bibliotekerne skal levere, og hvilke kompetencer kræver det af de biblioteksansatte?

Danske Fag-, Forsknings- og Uddannelsesbiblioteker (DFFU) ser sig selv som medspiller på området for læring og kompetenceudvikling og igangsatte i 2018 en strategiproces, der har fokus på fremtidens FFU-bibliotekers services og dermed kompetencer. DFFU vurderer, at foreningen har potentiale for at blive en vigtig aktør i bibliotekssektoren og søsatte i 2019 i samarbejde med Tænketanken Fremtidens Biblioteker en udviklingsproces med fokus på inddragelse og involvering både intern og bredt i bibliotekssektoren.

I processen er inddraget medarbejdere, DFFUs fora, ledere ved FFU-biblioteker, folkebiblioteker og andre interessenter via 13 interviews og fire workshops med 80 deltagere.

Det overordnede formål med udviklingsprocessen er at skabe en fælles indsigt og forståelse for fremtidens services og kompetencer ved FFU-biblioteker, så bibliotekerne også i fremtiden kan understøtte de danske fag-, forskning- og uddannelsesinstitutioner med relevante services og samtidig spille en aktiv rolle for og i samfundet.

Processen har givet vigtige indsigter og på baggrund af dem en række anbefalinger. Indsigter og anbefalinger er samlet i dette strategipapir, som er et input til DFFUs strategiarbejde og fremtidige kompetenceudviklingsaktiviteter.

God læselyst!

Lotte Hviid Dhyrbye og Astrid Kæthius
Tænketanken Fremtidens Biblioteker
Juni 2019

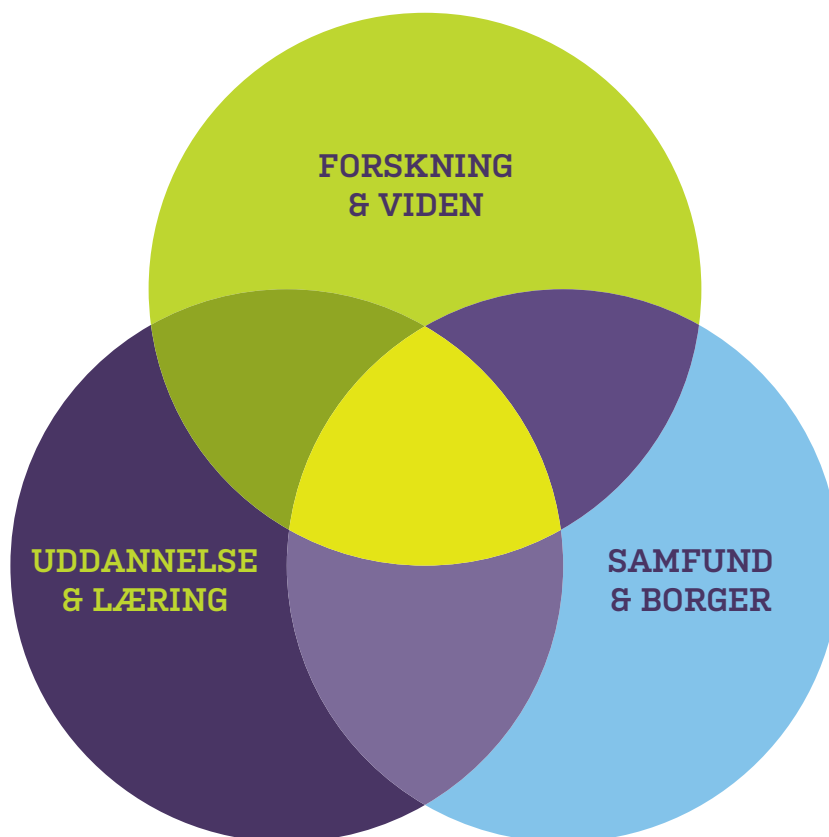
LÆSEVEJLEDNING

Dette strategipapir er udarbejdet i forbindelse med DFFUs strategiarbejde og skal læses som et input, der indeholder en analyse af indsigter samt anbefalinger på baggrund af en involverende udviklingsproces foretaget af Tænkertanken Fremtidens Biblioteker i foråret 2019.

Strategipapirets første afsnit er et kort oprids af nogle af de vigtigste internationale tendenser og strukturelle vilkår, der kommer til at påvirke FFU-bibliotekerne i fremtiden.

De efterfølgende afsnit er struktureret efter tre fokusområder, som DFFUs strategiarbejde i 2018 identificerede. De tre fokusområder er: Forskning & Viden, Uddannelse & Læring og Samfund & Borger¹

Der er naturlige overlap mellem de tre fokusområder, fx mellem Forskning & Viden og Uddannelse & Læring, hvor adgangen til materialer er et fælles behov. Analysen viser, at de tre fokusområder har et fælles overlap (det gule felt i figuren herunder). Det er behovet for større synlighed og stærkere relationer. Derfor behandles synlighed og relationer selvstændigt under hvert fokusområde.



1 I DFFUs strategiarbejde i 2018 hed dette område Samfund & Praksis. I forbindelse med denne undersøgelse har det vist sig mere formålstjenstligt at kalde området Samfund & Borger.

Forskning & Viden

- Gennemgang af fremtidige services og kompetencer
- Synlighed og relationer
- Opsamling på områdespecifikke kompetencer og anbefalinger

Uddannelse & Læring

- Gennemgang af fremtidige services og kompetencer
- Synlighed og relationer
- Opsamling på områdespecifikke kompetencer og anbefalinger

Samfund & Borger

- Gennemgang af samarbejdspotentialer
- Anbefalinger til organisering af samarbejdet
- Anbefalinger i forhold til synlighed og relationer

Sidste del af strategipapiret er en opsamling på kompetencer og behovet for mere synlighed og stærkere relationer internt i sektoren og eksternt i forhold til samfundet. Strategipapiret afsluttes med Tænketankens anbefalinger til DFFUs fortsatte strategiarbejde.

Undervejs i teksten er der bokse eller helsides citater fra 13 interviews samt udsagn fra deltagere ved en af udviklingsprocessens fire workshops. I teksten er der desuden en række info-bokse, der giver et indblik i FFU-bibliotekernes diversitet. I teksten findes også bokse med 'benspænd', det vil sige dilemmaer eller udfordringer i forhold til, hvordan FFU-bibliotekerne kan yde de fremtidige services og kompetencer.

FFU-biblioteker er meget mere end universitetsbiblioteker. Nogle af tendenserne på forskningsbiblioteksområdet, der blandt andet beskrives af Kulturministeriets arbejdsgruppe (Kulturministeriet 2019a), fx spørgsmålet om licenser, påvirker naturligvis også de mindre FFU-biblioteker og uddannelsesbibliotekerne. Men der er også særegne forhold.

PROCESSEN

Tænketanken Fremtidens Biblioteker har i foråret 2019 stået for en involverende udviklingsproces med fokus på fremtidige behov for services og kompetencer ved FFU-bibliotekerne.

Processen har haft tre faser, hvor første fase har skabt indsigter via en desk research af nyeste viden fra ind- og udland og 13 kvalitative interviews.

De interviewede

Pia Henriette Friis	Formand, Bibliotekschefforeningen
Jette Fugl	Stedfortrædende formand, Bibliotekarforbundet
Michel Steen-Hansen	Direktør, Danmarks Biblioteksforening
Kasper Holm	Formand, Gymnasie-, Akademi-, og Erhvervsskolernes Biblioteksforening
Louise Naomi Vetner	Specialkonsulent, professionshøjskolen UCN Biblioteket
Anne Sandfær	Afdelingsleder, Københavns Universitetsbibliotek
Stine Ellermann Jespersen	Studerende, Institut for Informationsvidenskab, Københavns Universitet
Maria Frey Sjøblom	Leder af service og aktiviteter, Aalborg Bibliotek
Hanne-Louise Kirkegaard	Specialkonsulent, Styrelsen for Forskning og Uddannelse
Gitte Bruun Jensen	Bibliotekschef, DTU Bibliotek
Christian Lauersen	Biblioteks- og borgerservicechef, Roskilde Bibliotek
Kira Stine Hansen	Vicedirektør, Københavns Universitetsbibliotek/Det Kgl. Bibliotek
Thomas Kaarsted	Souschef, Syddansk Universitetsbibliotek
Lise Møller Eriksson	Bibliotekschef, Kadk Bibliotek

Anden fase har bestået af fire involverende workshops, hvor deltagerne har arbejdet aktivt med at lokalisere behovet for fremtidige services og kompetencer.

De fire workshops

14. maj 2019	20 medarbejdere fra FFU-biblioteker
20. maj 2019	20 medlemmer af DFFUs fora
27. maj 2019	30 repræsentanter for FFU-biblioteker, folkebiblioteker m.fl
3. juni 2019	DFFUs bestyrelse og repræsentanter for ledelser ved FFU-biblioteker

Sidste fase har bestået af en analyse af de indsigter, som interviews og workshops har bidraget med, samt udarbejdelsen af dette strategipapir.

INTERNATIONALE TRENDS OG STRUKTURELLE VILKÅR

Dansk forskning og vidensproduktion påvirkes af globale trends. Særlig stor påvirkning har den digitale teknologiske udvikling og internationaliseringen af forskningen (Kulturministeriet 2018a). Det har betydning for moderinstitutionernes ønsker og behov i forhold til deres biblioteker. FFU-bibliotekerne er gået fra primært at stille (sig) til rådighed til nu aktivt at prioritere udvikling og samarbejde omkring nye services i deres kontinuerlige arbejde for at tilpasse sig moderinstitutionens ønsker og behov.

Digitalisering og internationalisering af forsknings- og vidensproduktion

Der er særligt en megatrend inden for forsknings- og vidensområdet, der har stor betydning for FFU-bibliotekernes virke: Den digitale teknologiske udvikling.

Digitaliseringen påvirker alle dele af vidensproduktionen, herunder selve forskningsprocessen, distribueringen af forskningsresultater og delingen af samme (Kulturministeriet & Uddannelses- og Forskningsministeriet 2018: 14). Et billede på digitaliseringens store betydning for FFU-bibliotekerne er, at indkøb af digitale ressourcer er stadig støt stigende, og for nogle forskningsbiblioteker udgør de nu mere end 90% (Kulturministeriet 2019b: 6).

Udviklingen fra papir til e-ressourcer er gået hurtigt og har stor betydning for, hvordan FFU-bibliotekerne kan og skal forvalte deres samlinger, og fordrer blandt andet, at der udvikles en digital infrastruktur (Burman i Fichtelius et al. 2018: 317).

Digitaliseringen og en øget internationalisering af forskningen betyder flere publikationer (Kwiek 2015: 346). Det betyder, at mængden af data, særligt indenfor de naturvidenskabelige fag, vokser eksplosivt (Kulturministeriet 2018a: 3).

De mange digitale ressourcer kan tilgås uafhængigt af tid og sted - via de licenser, som biblioteket stiller til rådighed. Det betyder, at forskere og studerende ikke længere er afhængige af det fysiske biblioteks samlinger (Kulturministeriet & Uddannelses- og Forskningsministeriet 2018: 12).

Strukturelle vilkår

Foruden internationale trends påvirkes FFU-bibliotekernes af en række forhold. De er kort ridset op herunder.

Licenser

Spørgsmålet om licenser fylder meget i den interne såvel som eksterne diskussion om FFU-bibliotekerne. Licenserne på e-ressourcer er omkostningstunge, hvilket blandt andet skyldes monopollignende tilstande i forlagsbranchen (Kulturministeriet 2018a: 6-7). I 2017 betalte universitetsbibliotekerne 204 millioner for abonnementer på tidsskrifter (Meyer 2019).

Open Access

Det er en politisk prioritering på såvel dansk som europæisk niveau, at offentlig forskning skal være Open Access (EU Kommissionen 2017). I dansk kontekst er det en målsætning, at al dansk forskning skal være åbent tilgængeligt i 2025 (Uddannelses- og Forskningsministeriet 2018).

Open Access udfordres af de monopollignende forlag, behovet for peer review og den betaling, forlagene kræver for at gøre deres artikler frit tilgængelige. Undersøgelser viser, at forskere kun i begrænset omfang har viden om, hvordan og hvor de har mulighed for at publicere udenom forlagenes betalingsmure (European University Association 2018).

Open Access er et skridt på vejen mod Open Science, hvor ikke blot skal forskningsresultater være åbne. Der skal også være åbenhed omkring selve tilblivelsen af forskningsresultaterne og den data, der ligger til grund (EU Kommissionen u.å.). Herunder stilles der krav om, at data skal være FAIR – findable, accessible, interoperable og reusable.

Kravene om øget transparens og åbenhed i forskningen stiller store krav til, hvordan forskerne forvalter deres data, og også til, hvordan FFU-bibliotekerne skal håndtere og behandle data (Association of European Research Libraries 2017). Det betyder blandt andet, at der er behov for ny digital infrastruktur, som lever op til kravene om søgbarhed m.m. i FAIR, og her kan bibliotekerne byde ind og levere en værdifuld ydelse (Burman i Fichtelius et al. 2018: 328).

Samsøgning

Forvaltningen af licenser og materialer foregår i dag i et vist omfang decentralt på de forskellige FFU-biblioteker. Udover, at det er ressourcekrævende for de enkelte institutioner, betyder det også, at studerende og forskere ikke i tilstrækkelig grad kan søge på tværs af institutioner. Studerende og forskere udtrykker et behov for et system, hvor man kan søge på alle materialer i hele landet (Kulturministeriet & Uddannelses- og Forskningsministeriet 2018: 20).

Reorganisering

I januar 2019 udkom Kulturministeriets rapport med anbefalinger fra arbejdsgruppen om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteket (Kulturministeriet 2019b). Rapporten taler for en bedre sammenhæng på FFU-biblioteksområdet via nationale strategiske satsninger, som blandt andet skal sikre en bedre position i licensforhandlingerne og en fælles strategi for implementering af Open Access (Kulturministeriet 2019b: 2). Rapporten anbefaler blandt andet, at visse kompetencer centraliseres under Det Kgl. Bibliotek (KB) (Kulturministeriet 2019b: 3). Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek (DEFF), som hidtil har stået for licensforhandlinger og administration af puljemidler, overflyttes til KB (Kulturministeriet 2019b).

Nedskæringer

Omprioriteringsbidragets krav på en årlig nedskæring på 2% for offentlige institutioner rammer også fag-, forsknings- og uddannelsesinstitutionerne og dermed indirekte FFU-bibliotekerne. Det har blandt andet betydet besparelser på personalekonti og dermed nedlæggelse af stillinger.

FFU-bibliotekets rolle i samfundet

Servicering af moderinstitutioner, forskere, undervisere og studerende er traditionelle kerneopgaver for FFU-biblioteket. Samtidig har FFU-bibliotekerne også en forpligtigelse overfor det omliggende samfund og de borgere, der ikke er forskere eller studerende. Det er et ønske fra FFU-bibliotekerne og DFFU at række ud til et bredere publikum, engagere sig i samfundet og deltage mere aktivt i det samarbejdende biblioteksvæsen.

Den digitale teknologiske udvikling og implementeringen af Open Access, FAIR data m.m. forandrer betingelserne for biblioteksbetjening af forskning og vidensproduktion.

Forandringerne forudsætter nytænkning og åbner for nye services på FFU-bibliotekerne og nye roller for den biblioteksansatte. Nye services og nye roller, der kræver nye kompetencer.



Vores opgaver i forhold til forskerservice er jo de samme, som de altid har været, men vi må udføre dem på en ny måde.

- ANNE SANDFÆR, AFDELINGSLEDER KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK

Services og roller

FFU-biblioteket kan bidrage til alle dele af en forskningscyklus. Det kræver en nytænkning af informationsspecialistens rolle, hvor biblioteket ikke blot yder enkeltstående services, som fx at stille materialer til rådighed, men også samarbejder med forskeren som en integreret del af forskerteamet. Biblioteket skal bevæge fra en servicestruktur mod en samarbejdsstruktur. Det har været et fokus i sektoren igennem de senere år, og det er vigtigt at arbejde videre med fremover.



Der er en bevægelse imod, at bibliotekspersonale bliver tilknyttet et forskningsprojekt, hvor de tænkes ind som en del af forskningsteamet.

Bibliotekspersonalet kan blive en integreret del af hele forskningsprocessen og understøtte med data management.

- HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, SPECIALKONSULENT STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE

INFO-BOKS: Allerede i dag er biblioteket i større eller mindre grad integreret i forskningen. Graden af integration afhænger blandt andet af bibliotekstraditionen på den enkelte institution.



Der er forskel på at være et bibliotek på en professionshøjskole og på et universitet. Vi har en forhistorie som små uddannelsesbiblioteker, hvor vi blev ansat direkte i uddannelserne, og denne nærhed til uddannelserne har vi bevaret, selvom vi over årene er blevet selvstændige enheder i organisationen

- LOUISE NAOMI VETNER, SPECIALKONSULENT PROFESSIONSHØJSKOLEN UCN BIBLIOTEKET

Service: Informationsspecialisten som del af forskningsteamet

Rollen som teamdeltager indebærer, at informationsspecialisten deltager i alle faser af en forskningsproces. Det være sig idéudvikling, fondsansøgninger, litteratursøgning, håndtering af data osv.

Informationsspecialisten har potentiale til at skabe værdi i alle faser, og der er især tre delservices, som bør fremhæves:

- Funding
- Data management
- Publiceringsservice

Service: Funding

Funding er et område, hvor biblioteket har potentiale til at spille en større rolle end i dag. Det er en udfordrende proces at søge om tilskudsmidler, og forskerne har brug for råd og vejledning. Det handler i bund og grund om at hjælpe dem med at finde vej i tilskudsjunglen.

Hvis biblioteket vil udbyde denne service, kræver det et indgående kendskab til de tilskudsgivere, som er relevante for forskernes emneområde. Skal biblioteket yde en værdiskabende service, kræver det desuden dybt kendskab til tilskudsgiveres kravsspecifikationer. Biblioteket kan også spille en rolle i forhold til at lokalisere relevante partnere, da flere tilskudsgivere ofte stiller krav om tværfagligt, erhvervsrettet og/eller internationalt samarbejde.

Service: Data management

En service, der bør have særligt fokus, er data management. Data management kræver særlige kompetencer indenfor og forståelse af fx validering og håndtering af data, som forskeren ikke nødvendigvis besidder, men matcher informationsspecialistens generelle kompetenceprofil. Det er en oplagt opgave for bibliotekerne at understøtte forskerne med data management.

Det kræver konkrete kompetencer. Det drejer sig blandt andet om evnen til at håndtere store datamængder. En anden relevant kompetence at kunne anvende og holde sig ajour med de forskellige redskaber, der løbende udvikles, indenfor fx data mining.

Hvis informationsspecialisten skal levere data management, peger deltagerne i undersøgelsen på, at det kræver et grundigt kendskab til og en opdateret viden indenfor dataetik, datasikkerhed og ophavsret.

Politiske målsætninger om Open Access og FAIR data sætter nye standarder for forskning og data, og det er oplagt at FFU-bibliotekerne yder en biblioteks-faglig service. Det kræver, at de biblioteksansatte selv har den nødvendige viden og kompetencer til at sikre, at data fx er FAIR.



Vi har en vigtig rolle at spille i forhold til hele udviklingen med Open Science og Open Access. Både i forhold til registrering, dataopsamling osv, men også i forhold til at formidle og synliggøre forskning.

- JETTE FUGL, STEDFORTRÆDENDE FORMAND FOR BIBLIOTEKSFORBUNDET

Der er divergerende holdninger til, hvorvidt informationsspecialisten skal fungere som data manager, det vil sige som teamdeltager i forskningsprojektet med ansvar for data fra a-z, eller om informationsspecialisten snarere skal vejlede i data management, det vil sige hjælpe forskeren til selv at blive kyndig i data management.



Vores faglige kompetencer taler direkte ind i 50-60% af det, der ligger i Open Science-dagsordenen. Det vil sige faglige kompetencer, der ikke er fagspecifikke, men biblioteksfaglige.

- KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

Service: Publiceringsservice

Der er en bevægelse mod en stadig større anvendelse af dynamiske forskningsprodukter og alternative formidlingskanaler, og her kan bibliotekerne yde en service, der understøtter forskningen.



Uddannelsesbiblioteket har en central og vigtig vejledende rolle i forhold til publicering, da mange undervisere ikke har erfaring med at publicere, og da det generelt er vanskeligt at navigere i Open Access, predatory journals osv.

- HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, SPECIALKONSULENT STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE



I forbindelse med Open Science og Open Access er der et stort behov for bibliotekspersonale eller lignende, der kan bistå forskerne med at gøre forskningsdata åbne – ud fra FAIR-principperne - med henblik på genanvendelse. FAIR-data kan være med til at effektivisere forskningen, fordi forskerne så kan anvende data, som allerede er der. Det er der nogen, der skal hjælpe forskerne med.

- HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, SPECIALKONSULENT STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE

Forlagenes stærke position har betydning for de vilkår som forskerne publicerer under, og forskerne mangler viden om andre formidlingskanaler. Vil bibliotekerne yde publiceringservice, kræver det indgående viden om og forståelse af forlagenes publiceringsstrategier, dynamiske forskningsprodukter, mulighederne via Open Access-platforme og andre alternative formidlingskanaler.

BENSPÆND: Medarbejdere peger på, at der er et modsætningsforhold mellem en øget efterspørgsel på alternative formidlingskanaler og -former samtidig med, at universiteterne måles på den traditionelle forståelse af forskningsartikler via BFI-reglerne.

INFO-BOKS: For nogle fag-, forskning- og uddannelsesinstitutioner er det ikke nyt med andre forskningsprodukter end den klassiske forskningsartikel.



Vores forskningsmasse rummer også andre typer forskningsprodukter og processer end du ser på universitetsbibliotekerne. Derfor er der nogle former for forskerunderstøttelse, som vi ikke har. Til gengæld gør vi så noget andet. Noget som er relevant for den forskningstype, der er på KADK. Det er kunstnerisk udviklingsvirksomhed formidlet fx via billeder og videoer.

– LISE MØLLER ERIKSSON, BIBLIOTEKSCHEF KADK BIBLIOTEK

Fremtidens FFU-biblioteksmedarbejdere

Foruden de delservicespecifikke services og kompetencer, som er gennemgået i det foregående, er der et generelt kompetencespørgsmål, der går på tværs: Hvilke medarbejderprofiler er der i fremtiden brug for på FFU-bibliotekerne?

Man kan ikke sige noget generisk om hvilken specifik profil, der er behov for. FFU-bibliotekerne har brug for forskellige kompetencer og kvalifikationer, og der ligger en stor opgave i at sikre rekruttering af de rette medarbejdere.

Det er en stigende tendens til rekruttering af biblioteksansatte med blandet baggrund, fx en BA i relevante fag og en overbygning fra Institut for Informationsstudier eller lignende. En anden model er, at de ansatte har en biblioteks-faglig baggrund og specialiseres via praksis.



Forskerne har behov for håndtering af data i hele forskningsprocessen – fra fondsansøgninger, til litteratursøgning, til datahåndtering og til formidling. Biblioteket kan være med hele vejen rundt.

Har bibliotekarerne de rigtige kompetencer?

– ANNE SANDFÆR, AFDELINGSLEDER KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK

FFU-bibliotekerne skal også fokusere på, hvordan man sikrer at der uddannes kandidater med kvalifikationer og kompetencer, der matcher FFU. FFU-bibliotekerne skal samarbejde med uddannelsesstederne og fx have pladser i aftagerpaneler eller andre relevante råd og nævn, som har indflydelse på kommende uddannelsesudbud eller bevarelse af andre.

Synlighed og relationer

Hvis biblioteket skal levere teamdeltagelse, funding, data management og publicering, er det væsentligt, at forskerne er bevidste om, at biblioteket findes, og hvilke services og kompetencer, som det kan bidrage med. Biblioteket skal være bevidst om, hvilke services de yder, og hele tiden sørge for, at de er relevante. Det kræver en øget behovs- og aftagerforståelse.



Vi skal være synlige og vi skal gribe mulighederne. Vi bliver nødt til at have fingeren på pulsen og vide hvad der sker på forskningsfronten. Og så skal vi have forskerne til at se, hvad vi kan, fx i forhold til data management, hvor vi jo blandt andet kan sikre muligheden for genanvendelse af data.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

Vejen til forskerens bevidsthed går i høj grad via moderinstitutionens ledelse. Det kræver fokus hos FFU-bibliotekernes ledelser, hvis biblioteket skal være en integreret del af forskningsprojekterne, og det kræver, at moderinstitutionen prioriterer det. Det er derfor en nødvendighed, at biblioteket og dets kompetencer er synlige og præsentable hos moderinstitutionens ledelse. Derfor skal biblioteksledelsen i høj grad i dialog og samarbejde med moderinstitutionens ledelse.



Bibliotekerne skal tænke sig selv som en aktiv del af forskningen. Det kræver, at de er oppe på beatet og ved, hvilke projekter der er i gang. Og ikke mindst skal bibliotekerne tale sig ind i ledelsesrummet hos moderinstitutionerne.

– MICHEL STEEN-HANSEN, DIREKTØR DANMARKS BIBLIOTEKSFORENING



Vi lider nok lidt af mindreværd i forhold til forskeren

– MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK, WORKSHOPDELTAGER

Det stiller nye krav til den biblioteksansatte at skulle indgå på lige fod med forskeren i forskningsprojektet. Lige netop den ligeværdige relation til forskeren kan være en udfordring.



Vores medarbejdere har i stigende grad en strategisk helhedsforståelse og aftagerforståelse. Det er en ny måde at tænke vores arbejde på. Vi er vant til at sidde bag en skranke, og så er forskerne og de studerende kommet ind til os og har spurgt om noget helt konkret, som vi så har hjulpet dem med. Sådan er det ikke længere. Nu skal vi aktivt byde ind med, hvad det er, vi kan. Det er nyt for mange af vores medarbejdere – det mentale ryk er stort

- KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

Områdespecifikke kompetencer og anbefalinger

Det kræver specifikke kompetencer at tilbyde en teamdeltagerservice, herunder kompetencer, der er særegne i forhold til delservicene: funding, data management og publiceringsservice.

Der er flere konkrete elementer, som man som teamdeltager skal være i stand til at vejlede i. Analysen viser, at følgende er væsentlige:

- Finansieringsmuligheder
- Kravsspecifikationer ved fondsansøgning
- Alternative formidlingsformer og -kanaler
- Forlagenes publiceringsstrategier
- Publicering via Open Acces
- Dataetik, datasikkerhed og ophavsret

Hvis biblioteket vil tilbyde data management, er der et element, som det er særligt vigtigt, at informationsspecialisten skal være kyndig i, og hvor der kan være behov for et kompetenceløft: Håndtering af store datamængder og viden om og anvendelse af redskaber til datahåndtering.

For at kunne indgå som en del af et team, er det en forudsætning, at biblioteket og informationsspecialisten har udpræget behovs- og aftagerforståelse. Det kræver blandt andet et dybt kendskab og forståelse for:

- Alle dele af en forskningsproces
- En vis akademisering i moderinstitutionens fag
- Faget, miljøet, netværkene
- Hvilke projekter der er i gang

At indgå i en forskningsproces kræver også kompetencer, der relaterer sig til, hvordan den enkelte agerer i teamet. At være teamdeltager kræver udprægede samarbejds- og relationelle kompetencer. Det er også nødvendigt, at man er ligeværdig i sin relation til forskeren, og det er nødvendigt, at man er proaktiv i forhold til at synliggøre og byde ind med egne kompetencer.

Det er ikke kun den enkelte ansattes opgave at synliggøre egne kompetencer. Det er også en ledelsesopgave at synliggøre biblioteket og de services og kompetencer, det rummer, overfor moderinstitutionens ledelse.

I takt med digitaliseringen af materialerne er de studerende ikke længere i samme grad afhængige af biblioteket som fysisk rum. Samtidig er der intet, der tyder på, at deres behov for biblioteksfagligt personale er faldende – måske tværtom.

Undersøgelsen har identificeret to services indenfor området Uddannelse & Læring, hvor biblioteket kan spille en vigtig rolle i fremtiden: Biblioteket som studielivets fixpunkt og Studieteknikker og akademiske kompetencer.

Service: Biblioteket som de studerendes fixpunkt

Biblioteket kan fungere som de studerendes fixpunkt gennem hele studietiden på tværs af opgaver, fag og de behov for understøttelse, de studerende måtte have på et givent tidspunkt.



Vi skal være helt specifikke på, hvad og hvornår det er relevant for den enkelte. Vi skal ikke skyde med spredehagl.

- MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK

Hvis biblioteket skal være de studerendes fixpunkt, er det essentielt, at biblioteket kan understøtte den studerende på det relevante tidspunkt med de relevante services. De biblioteksansatte skal have et dybt kendskab til de studerendes årshjul og deres studieordning. Der betyder, at bibliotekerne og de ansatte skal indgå et samarbejde med studenterrådet og studievejledningen.



Biblioteket bliver i fremtiden i endnu højere grad et mødested, hvor tilstedeværelsen af fysiske bøger bliver mindre vigtig. Men der vil alt andet lige stadig være behov for adgang til bibliotekarer og deres faglighed.

- HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, SPECIALKONSULENT STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE

Biblioteksrummet har en central funktion i forhold til biblioteket som fixpunkt. Biblioteksrummet danner ramme for den studerendes studieliv ved at facilitere gode studiemiljøer.

INFO-BOKS: Indretningen af biblioteksrummet afspejler de behov, som den studerende har på det pågældende studie. Fx fylder den fysiske samling stadig en del på HUM, hvorimod den fylder mindre på fx NAT-TEK. På DTU Bibliotek er der ikke bøger i biblioteksrummet:



De studerende har brug for noget andet fra biblioteket end de havde tidligere. Vi har bygget om, så biblioteket understøtter studielivet, som det ser ud i dag. Vi har fx ingen bøger i biblioteksrummet, men masser af studiefaciliteter, og til gengæld udlåner vi data og faciliterer workshops om kodning.

– GITTE BRUUN JENSEN, BIBLIOTEKSCHEF DTU BIBLIOTEK

Det fysiske biblioteksrum er de studerendes primære indgang til biblioteket. Det bør udnyttes, så biblioteksrummet i endnu højere grad end i dag kan danne bro til biblioteksfagligt personale. De attraktive studiefaciliteter bør anvendes til at gøre de studerende bevidste om, hvad de også kan bruge biblioteket til.



Forskningsbibliotekerne kigger jo til folkebibliotekernes evne til at skabe spændende fysiske miljøer, og til hvordan de skaber synlighed, er mere udadvendte og får folk ind. Det er måske ikke kernekompetencer for forskningsbibliotekerne, men det er vigtigt at skabe kontaktflader til brugerne på nye relevante måder.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

FFU-bibliotekerne arbejder kontinuerligt med at omstille sig til de studerendes ændrede behov, og bibliotekerne kan med fordel lade sig inspirere af folkebibliotekerne tilgang til rummet og til brugerne.



Jeg mener, at forskningsbiblioteket kan lære meget af folkebibliotekets tilgang og formidling til deres brugere.

– JETTE FUGL, STEDFORTRÆDENDE FORMAND BIBLIOTEKARFORBUNDET

Bibliotekets rolle kan også række ud over studiet og give den studerende kompetencer i forhold til deres kommende karriere. Det kræver, at de biblioteksansatte har forståelse for det arbejdsmarked og det arbejdsfelt, som den studerende træder ud i efter endt studietid, og dermed kan tilbyde relevante services.



Bibliotekerne skal blive bedre til at vise de studerende, hvilke kompetencer, som de kan give – også kompetencer, der rækker ud over studiet. Det kunne være kompetencegivende kurser i noget, som du kan skrive på dit cv. Vi ved jo godt, at vi skal ud på arbejdsmarkedet. Det skal forskningsbibliotekerne da byde ind på. Kom nu ind i kompetencekampen, I er jo super kvalificerede.

- STINE ELLERMANN JESPERSEN, STUDERENDE INSTITUT FOR INFORMATIONSVIDENSKAB (KU)

Service: Studieteknikker og akademiske kompetencer

De studerendes studieteknikker og akademiske kompetencer er over en bred kam ikke gode nok, når de starter på en uddannelse. Her er en stor og vigtig opgave, som biblioteket bør være med til at løfte.



De studerende har brug for kvalitativ hjælp, fx hjælp til at opbygge kompetencer i fx kildekritik. Biblioteket kan gøre mere opmærksom på, hvad de kan. Biblioteksansatte har kompetencer, som studerende, undervisere og forskere ikke nødvendigvis altid er opmærksomme på.

- HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, SPECIALKONSULENT STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE

Der udvikles løbende forskellige værktøjer til fx referencehåndtering, og det er en vigtig forudsætning for, at de biblioteksansatte kan yde relevant service, at de har opdateret viden og selv besidder superbruger-kompetencer i værktøjerne. Det er også nødvendigt, at de biblioteksansatte kender de specifikke akademiske krav, der ligger i de forskellige fag, så de kan understøtte de studerende i henhold dertil.

Der kan være brug for en gentænkning af den måde, FFU-bibliotekerne i dag yder studieunderstøttende services. Man kan fx facilitere studieteknik-labs i stedet for en-til-en service. En anden mulighed er services a la 'reference-bar', hvor tilbuddet også har en social side. Ændrede servicetyper skaber også et behov for at styrke de biblioteksansattes kompetencer indenfor undervisning og didaktik.

Skal bibliotekerne være med til at løfte de studerendes studiekompetencer, er et tæt samarbejde med moderinstitutionen og med de studerendes undervisere magtpåliggende.

Der er flere mulige tilgange: Samarbejdet kan bestå i, at biblioteket integreres i undervisningen eller samarbejdet kan bestå i, at biblioteket selv skal udbyde kompetencegivende ETCS-kurser - eller en kombination.



Biblioteket skal være indlejret i undervisningen, ligesom vi skal kunne udbyde ECTS pointgivende kurser.

- KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK



Biblioteket har et tæt samarbejde med uddannelserne, og partnerskabet er typisk defineret af fagområderne og traditionerne her indenfor. Fx er der inden for det sundhedsfaglige område skemalagt biblioteksundervisning med indbygget progression fra første til sidste semester, hvor bibliotekaren er med inde i undervisningslokalet på lige fod med underviseren.

- LOUISE NAOMI VETNER, SPECIALKONSULENT PROFESSIONSHØJSKOLEN UCN

Fordelen ved at indgå i undervisningen er, at biblioteket bliver en del af underviserens bevidsthed, og samarbejdet kan have den effekt, at underviseren i højere grad selv integrerer biblioteket i sin undervisning samt henviser de studerende til biblioteket. Hvis biblioteket formår at blive en del af undervisningen, vil biblioteket også opleves af de studerende som en integreret del af deres studie og ikke en isoleret ETCS- udbyder.



Biblioteket kan være med til at styrke de studerendes akademiske kompetencer, og det bør derfor være obligatorisk undervisning i alle fag, og her er et samarbejde med underviseren vigtigt. Det er også vigtigt, at underviseren opfordrer de studerende til at bruge biblioteket.

- JETTE FUGL, STEDFORTRÆDENDE FORMAND BIBLIOTEKARFORBUNDET

Uafhængigt af diskussionen om ETCS-kurser er relationen til underviseren essentiel: vejen til den studerende går for en stor del gennem underviseren.

FFU-bibliotekerne bør ikke kun have fokus på at løfte så mange studerende som muligt, men også fokus på de studerende, som har flere vanskeligheder end den gennemsnitlige studerende.



En af grundene til, at jeg bruger biblioteket, er klart, at vores undervisere har været rigtig gode til at opfordre til brug af biblioteket.

- STINE ELLERMANN JESPERSEN, STUDERENDE INSTITUT FOR INFORMATIONSVIDENSKAB (KU)



Biblioteket kan også spille en social rolle. Tit er det de dygtigste studerende, der bruger biblioteket, men hvordan støtter vi alle studerende? Der ligger en stor opgave.

Bibliotekerne skal være med til at understøtte alle og styrke deres akademiske kompetencer og på den måde også være med til at forhindre frafald.

- JETTE FUGL, STEDFORTRÆDENDE FORMAND BIBLIOTEKARFORBUNDET



Vi kan gøre en kæmpe forskel i forhold til at løfte de studerendes akademiske kompetencer. Nogle af dem har meget svært ved at skrive en opgave, de er måske ordblinde og de er måske aldrig blevet trænet læsere eller informationssøgere. Det er her, vi virkelig kan noget, og det er det, vi skal. Her skal vi gøre en kæmpe forskel vha. studietekniker. m.m.

- LISE MØLLER ERIKSSON, BIBLIOTEKSCHEF KADK BIBLIOTEK

Synlighed og relationer

Under området Uddannelse & Læring er der særligt to relationer, som er vigtige, hvis biblioteket vil levere en relevant service til de studerende: relationen til den studerende og relationen til underviseren.

Når biblioteket ikke længere kan forvente at blive opsøgt af de studerende, må biblioteket arbejde aktivt på at markedsføre sig selv.

Det betyder, at den biblioteksansatte skal have en mere proaktiv tilgang til den studerende. Biblioteket skal være bevidst om, hvilke services de yder, og hele tiden sikre, at de er relevante for den enkelte på det givne tidspunkt. Det kræver en øget behovs- og aftagerforståelse.



I gamle dage var de studerende afhængige af hjælp til søgning i fx opslagsværker. I dag er der digital adgang. Bibliotekerne bliver nødt til at forholde sig til, at de studerende ikke nødvendigvis kommer af sig selv.

- SPECIALKONSULENT HANNE-LOUISE KIRKEGAARD, STYRELSEN FOR FORSKNING OG UDDANNELSE



Vi siger til os selv, at de studerende godt ved, at biblioteket er andet end bøger – men det gør de ikke. Her ligger en enorm opgave i forhold til at synliggøre og formidle bibliotekets kompetencer og muligheder.

– MICHEL STEEN-HANSEN, DIREKTØR DANMARKS BIBLIOTEKSFORENING

Hvis biblioteksansatte skal indgå i undervisningen, er samspilsrelationen på tværs af fagligheder med underviseren centralt. Det kræver relationelle kompetencer.



Jeg bruger biblioteket som rum og jeg bruger fx databaser, men jeg 'bruger' ikke de ansatte. De er ligesom usynlige. Mentaliteten på biblioteket er lidt, at man er et tilbud, som de studerende kan benytte sig af, altså selv opsøge. De biblioteksansatte er meget forsigtige med at markedsføre sig selv og ikke særligt offensive.

– STINE ELLERMANN JESPERSEN, STUDERENDE INSTITUT FOR INFORMATIONSVIDENSKAB (KU)

For at biblioteket kan blive en aktiv del af opgaven omkring de studerendes studieteknikker og akademiske kompetencer må både bibliotekets ledelse og i høj grad moderinstitutionens ledelse prioritere det. Biblioteket bliver ikke en aktiv spiller, uden at moderinstitutionens ledelse er bevidst om, hvad biblioteket kan bidrage med, og prioriterer det.



Der er en øget bevidsthed på universiteternes ledelsesplan om, hvad biblioteket kan og hvordan biblioteket kan anvendes. Synlighed er vigtig og eksempelvis giver det udslag, i at underviserne markedsfører bibliotekets services.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK



Viden er demokratiseret og tilgængelig, men de studerende er i høj grad forudsætningsløse. Her har biblioteket en enorm rolle at spille.

Men det kræver, at biblioteket bliver en del af undervisningen! Det forudsætter øget relationsarbejde i forhold til både undervisere og studerende, og det kræver måske også undervisningskompetencer.

- MICHEL STEEN-HANSEN, DIREKTØR DANMARKS BIBLIOTEKSFORENING

Områdespecifikke kompetencer og anbefalinger

Det kræver specifikke kompetencer at tilbyde de studerende relevante services på det relevante tidspunkt.

Der er flere konkrete elementer, som biblioteksansatte skal kunne yde råd og vejledning i. Analysen viser, at følgende er væsentlige:

- Dybt kendskab til studietekniske standarder
- Superbrugerkompetencer i relevante, teknologiske værktøjer

Skal de biblioteksansatte være med til at forbedre de studerendes studieteknikker og akademiske kompetencer, er det ikke nok, at de biblioteksansatte er i stand til fx at anvende relevante værktøjer og informationssøgningsteknikker. De skal også være i stand til at overføre den viden til de studerende. Analysen viser, at følgende kompetencer er væsentlige:

- Didaktik, også digital
- Undervisningskompetencer

Biblioteket som rum skal synliggøres, og biblioteket som services og kompetencer skal synliggøres. Vejen til det sidste går gennem det første. Derfor er det vigtigt, at biblioteket arbejder kontinuerligt med matche biblioteksrummet til de studerendes behov og dermed skabe kontaktflader. Dernæst er det nødvendigt, at biblioteket og de biblioteksansatte bliver mere proaktive og bedre til at markedsføre sig selv.

Det er ikke kun den enkelte ansattes opgave at synliggøre egne kompetencer. Særligt i forhold til at spille en større rolle i arbejdet med de studerendes studieteknikker og akademiske kompetencer, er det en fælles opgave for både ansatte og ledelser at synliggøre biblioteket og de services og kompetencer, det rummer overfor moderinstitutionens ledelse.

Servicering af moderinstitutioner, forskere, undervisere og studerende er traditionelle kerneopgaver for FFU-biblioteket, men FFU-biblioteket har også en forpligtigelse overfor og i samfundet. De senere år har der været en øget interesse for, hvordan FFU-bibliotekerne kan spille en aktiv rolle i samfundet i samarbejde med andre aktører i samfundet såsom erhvervslivet, folkeoplysningsforbund, folkebiblioteker m.v.

Samarbejdspotentialer

Både internt og eksternt er der stor interesse for FFU-biblioteket og det samarbejdende biblioteksvæsen. Samtidig er området kun i ringe grad defineret, og veletablerede samarbejder er sjældne. Denne udviklingsproces har udforsket, hvilke potentialer, der er for FFU-bibliotekerne i forhold til at engagere sig tydeligere i det omliggende samfund.



Vi har en forpligtigelse til at rykke sammen på tværs af sektorer. Forståelsen for hinanden gør os i stand til at formidle hinanden. Det gør os i stand til at bygge en bro mellem os for borgeren.

– PIA HENRIETTE FRIIS, FORMAND FOR BIBLIOTEKSCHIFFORENINGEN
OG BIBLIOTEKSCHEF PÅ KOLDING BIBLIOTEK.

Fri og lige adgang til viden

FFU-biblioteket er på lige fod med resten af biblioteksvæsnet også en dannelsesinstitution, der skal sikre fri og lige adgang til viden og information. Denne forpligtigelse er blevet tydeligere med politiske målsætninger om tilgængelighed for alle og ikke kun for forskere og studerende.



Hvis forskningsbibliotekerne lykkes med deres Open Access strategier, så er vi nået langt som samlet biblioteksvæsen, fordi det vil skabe adgang til videnskabelige publicering uden om det betalingsbelagte traditionelle publiceringssystem til gavn for alle i samfundet.

– CHRISTIAN LAUERSEN, BIBLIOTEKS- OG BORGERSERVICECHEF, ROSKILDE BIBLIOTEK

Der er blandt ansatte ved FFU-bibliotekerne og den øvrige sektor usikkerhed om, hvad der i praksis ligger i forpligtelsen om Open Access i forhold til samfundet og borgeren. Der er brug for tydelig ledelse på området.

BENSPÆND: Udfordringerne omkring samsøgning og licenser gør sig også – og i endnu større omfang – gældende i forhold til at sikre lige adgang for alle på tværs af bibliotekssektorer.



Det samarbejdende bibliotek er fantastisk og en demokratisk forudsætning, men er udfordret, især i forhold til adgangen til de elektroniske materialer. Licensbetingelser forhindrer i mange tilfælde, at forskningsbiblioteket reelt kan understøtte folkebiblioteket eller uddannelsesbiblioteket, selvom det er en del af vores forpligtelse.

– ANNE SANDFÆR, AFDELINGSLEDER KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK

Forskningsformidling til erhvervslivet

Det kan være et vigtigt strategisk element i forhold til Open Access forpligtelsen at formidle forskningsresultater til erhvervslivet.



Vi kan og skal formidle forskning til lokale virksomheder og sikre tech transfer – men det kræver, at vi gør det lækkert og brugbart.

– MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK, WORKSHOPDELTAGER

Det rejser spørgsmålet om, hvordan FFU-bibliotekerne skal yde denne service, da det kan være endog meget omkostningstungt at gøre forskning formidlingsbart for private. Der er behov for, at der indhentes viden og laves strategier.



Open Science giver også mulighed for, at vi som biblioteker skal kunne formidle forskning til virksomheder og gerne til SMV'er. Men det kan være svært at læse en videnskabelig artikel, og spørgsmålet er derfor, hvad der skal til for, at virksomheder kan anvende al den Open Access-litteratur, som udgives. Skal artiklerne fx skrives om, for at lette formidlingen, bliver det en meget ressourcetung opgave.

– GITTE BRUUN JENSEN, BIBLIOTEKSCHEF DTU BIBLIOTEK

Unge digitale dannelse og studiekompetencer

En vigtig kompetence i det 21. århundrede er kritisk tænkning. Kritisk tænkning forudsætter evnen til at indsamle viden og vurdere kilder. Når de nye studerende starter på en videregående uddannelse, er deres evner til at tilgå og forstå forskellige medier samt vurdere kilder generelt utilstrækkelige.



De studerende er ikke helt så informationskompetente, digital dannede, eller hvilket begreb man anvender om det, som tidligere. De er født digitale, men blot fordi man kan lave en Google-søgning, betyder det ikke, at man dermed er i stand til fx at vurdere kildens kvalitet, er trænet i akademisk kritisk tænkning/metode.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

Problemet starter ikke, når de nye studerende begynder på en deres uddannelse, men langt tidligere. På ungdomsuddannelserne oplever man også, at de studerendes digitale- og studiekompetencer ikke er gode nok. Her kan biblioteket på gymnasiet, akademiet og erhvervsskolerne spille en rolle, men det er langt fra alle ungdomsuddannelser, der har et bibliotekstilbud, der kan være med til at løfte opgaven.



Vores medlemmer er meget pressede, og når der skal spares på et gymnasie, er det ofte biblioteket, der bliver ramt. Det efterlader eleverne i et vakuum mellem folkebiblioteket og universitetsbiblioteket. Det er jo synd. Måske især fordi vi ved, at elever, der kommer fra en ungdomsuddannelse med et bibliotek, klarer sig bedre på universitetet.

– KASPER HOLM, FORMAND GYMNASIE-, AKADEMI-, OG ERHVERVSSKOLEBIBLIOTEKER

Hvordan man kan sikre biblioteksbetjening af unge på ungdomsuddannelserne har i den senere tid haft bevågenhed. Det har blandt andet ført til en national analyse af bibliotekstilbud til ungdomsuddannelserne, hvor otte eksempler, der har hver deres karakteristika, beskrives (Centralbibliotekerne 2019).

Der findes ingen tilsvarende ordninger mellem FFU-biblioteker og ungdomsuddannelser. Det anbefales, at der laves brobygningsstrategier for ungdomsuddannelserne, hvor både folkebiblioteket, biblioteket på ungdomsuddannelsen (i det omfang det eksisterer) og FFU-biblioteket spiller ind.



Vi har formaliserede samarbejder med ungdomsuddannelserne, og det er en service, de tilkøber. Vi giver de studerende en grundviden og grundkompetencer, som de kan tage med videre på fx universitetet.

- PIA HENRIETTE FRIIS, FORMAND FOR BIBLIOTEKSCHIFFORENINGEN OG BIBLIOTEKSCHEF I KOLDING

Udfordringerne handler ikke kun om studiekompetencer- og teknikker, men også om digital dannelse; om evnen til at kunne begå sig socialt, etisk og kritisk i den digitale verden. Derfor kan problemet ikke isoleres til en institution, men skal nærmere forstås en samfundsopgave - og det er en opgave fra vugge til grav. Det er derfor helt oplagt, at det samlede biblioteksvæsen samarbejder om at ruste børn og unge til livet i det 21. århundrede.

Skal FFU-bibliotekerne i samarbejde med det øvrige biblioteksvæsen gøre en virksomhedsindsats i forhold til unges digitale- og studiekompetencer, skal der politisk vilje bag.

BENSPÆND: Citatet af Kasper Holm vidner om de ressourceudfordringer, som ungdomsuddannelsernes biblioteker har. Samme udfordringer gør sig også gældende på FFU-bibliotekerne, og det kan være en udfordring i forhold til samarbejdet.



Om vi har samarbejde med forsknings- og uddannelsesbibliotekerne? Ja, det har vi haft i mange år og det er rigtigt givtigt for os alle. Men der er jo store nedskæringer, så hvem er det så, at vi skal samarbejde med?

- MARIA FREY SJØBLUM, LEDER AF SERVICE OG AKTIVITETER AALBORG BIBLIOTEK



Digitalt indfødte findes ikke, og det er da også begyndt at gå op for politikerne. Eleverne har ikke bare brug for studieteknikker, de har brug for den slags kompetencer for at kunne begå sig i deres eget digitale liv på sociale medier osv.

– KASPER HOLM, FORMAND GYMNASIE-, AKADEMI-, OG ERHVERVSSKOLEBIBLIOTEKER

Citizen Science

Citizen Science er et område, hvor FFU-bibliotekerne kan leve op til deres forpligtigelser i forhold til at åbne sig mod samfundet, og hvor FFU-bibliotekerne meningsfuldt kan samarbejde med folkebiblioteket.



Biblioteker har en rolle at spille i det demokratiske Danmark, og Citizen Science kan være en måde at udfylde den rolle på. Det går også godt i spænd med hele tanken om Open Access. Folkebiblioteket kan være en god partner, fordi de har en bred kontaktflade med mange borgere og kan rekruttere og fastholde borgere i projektet.

- THOMAS KAARSTED, SOUSCHEF SYDDANSK UNIVERSITETSBIBLIOTEK

Der er stor interesse i bibliotekssektoren for Citizen Science, men der er behov for afklaring af, hvad begrebet i praksis rummer. Det er blandt andet nødvendigt at forholde sig til, hvilken rolle FFU-biblioteket skal spille i forhold til forskningen: Skal FFU-biblioteket være projektledende og projektejende eller 'blot' facilitere og servicere?

Koordinering i studiebyerne

I de store studiebyer er der en kontaktflade mellem FFU-bibliotekerne og folkebibliotekerne: De studerendes brug af det fysiske bibliotek.



De studerende er ikke altid opmærksom på, hvilket bibliotek de er på. Biblioteker er inkluderende, åbne mødesteder.

- PIA HENRIETTE FRIIS, FORMAND BIBLIOTEKSCHEFFORENINGEN OG BIBLIOTEKSCHEF PÅ KOLDING BIBLIOTEK

Det er oplagt, at man i studiebyerne samarbejder om at formidle og henvise til hinanden. Det kan være en god ide med faste møder fx hvert halve år, hvor man orienterer hinanden og drøfter den aktuelle situation. Det vil også skabe et kendskab mellem de forskellige biblioteker, som kan føre til et udvidet samarbejde.



Vi bruger meget tid på at forklare, hvad et folkebibliotek er, og hvad det kan – især i forhold til faglig understøttelse. Der er ph.d'ere, der kommer til os for at få hjælp. Vi har en book en bibliotekar-service, og meget af tiden går med at fortælle de studerende om fx universitetsbiblioteket, gymnasiebibliotekaren el.lign.

- MARIA FREY SJØBLUM, LEDER AF SERVICE OG AKTIVITETER, AALBORG BIBLIOTEK

Fælles, lokale arrangementer

Et oplagt, håndgribeligt og let realiserbart potentiale er et øget samarbejde om lokale arrangementer. Det kan fx være forskningsformidling på det lokale folkebibliotek, hvor FFU-biblioteket kan være med til at formidle og demokratisere viden.



Et samarbejde med folkebiblioteket om foredrag kan være en god måde at skubbe viden ud i lokalsamfundet.

- MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK, WORKSHOPDELTAGER

Der kan med fordel samarbejdes om et tema, som fx klima eller FNs verdensmål, hvor det også vil være muligt og meningsfuldt at inddrage andre interessenter.

Fælles, lokale arrangementer kan være med til at synliggøre de muligheder, som FFU-biblioteket rummer – også for 'den almindelige dansker'.

Anbefalinger til organisering af samarbejdet mellem FFU- og folkebiblioteket

Det anbefales, at interessenterne definerer hvad og hvordan der skal samarbejdes. Dertil understreges det, at det er vigtigt at lave strategiske partnerskaber og rammeaftaler. Der er brug for formaliserede aftaler, der udstikker rammerne for de mål, som interessenterne gerne ser opfyldt.

FFU-bibliotekerne skal sikre opbakning og interesse fra moderinstitutionen. Det anbefales også at sikre politisk opbakning ved fx at inddrage kommunale politikere aktivt i samarbejdet.

Det væsentligste er, at partnerne finder noget konkret, relevant og lokalt at samarbejde om. Derfor anbefales det, at der arbejdes videre med at afsøge samarbejdspotentialer. Arbejdet kan fx udmønte sig i fx et inspirationskatalog. Det er vigtigt, at ledelserne på FFU-biblioteket og på folkebiblioteket er i dialog, hvis samarbejdet skal fungere i praksis, men det er også vigtigt, at medarbejderne kender hinanden og hinandens virkelighed. Det kan fx gribes an via netværk på tværs og "byt en arbejdsplads"-ordninger.

Anbefalinger

- Arbejd videre med og afsøg samarbejdspotentialer
- Ledelserne skal være aktive
- Inddrag moderinstitutionen
- Inddrag lokale politikere
- Faciliter møder og netværk mellem medarbejdere

Anbefalinger til samarbejdsområder

Det er anbefales overordnet, at man afsøger samarbejdspotentialer yderligere og laver et inspirationskatalog eller lignende.

På baggrund af analysen fremhæves følgende som samarbejdsområder:

- Unges digitale og studiekompetencer

Der er tale om en brændende platform, og derfor er det nødvendigt, at der etableres samarbejder. Der er behov for samarbejde mellem sektorer, fx via det samarbejdende biblioteksvæsen, og der er brug for politisk prioritering.

- Fælles, lokale arrangementer

Kendskab og kontakt er de vigtigste forudsætninger for et samarbejde. Det kan derfor være en fordel at starte med noget småt, konkret og godt. Det kan begynde med et enkelt arrangement. Det vil lægge grunden til et fremtidigt samarbejde.

- Koordinering i studiebyerne

I studiebyerne er der et behov for, at de forskellige biblioteker samarbejder omkring de studerende, der bruger bibliotekerne. Det anbefales, at man laver koordineringsmøder eller lignende. Møderne kan også være grobund for yderligere samarbejde.

- Citizen Science

Citizen science har et stort potentiale, men kræver også et mere omfattende samarbejde og flere ressourcer. Der er behov for afklaring, og det anbefales, at man formidler gode eksempler, hvor der også indgår anbefalinger til etablering af samarbejdet á la en drejebog.

Synlighed og relationer

FFU-biblioteket mangler synlighed i forhold til borgeren. En af udfordringerne er, at borgerne ikke kender til FFU-biblioteket og ikke ved, at det er et offentligt bibliotek. Folkebiblioteket kan være med til at skabe synlighed og formidle FFU-biblioteket. Det kræver kendskab og synlighed internt i biblioteksvæsenet. Et øget samarbejde og stærkere relationer mellem sektorerne er et godt skridt på vejen.



Vi skal være i stand til at betjene forskeren, fru Jensen og den unge gymnasieelev, der møder forskningsbiblioteket for første gang.
Det kræver omstillingsparathed.

- MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK, WORKSHOPDELTAGER

Når FFU-biblioteket åbnes for omverden, betyder det også, at de ansatte skal forholde sig til en ny type brugere. Brugere som ikke nødvendigvis kender koderne og sproget i FFU-bibliotekets verden. Det kan udfordre deres relationelle kompetencer og betyder, at de ansatte skal kommunikere på en ny måde.

MERE SYNLIGHED OG STÆRKERE RELATIONER INTERNT

Analysen viser, at mere synlighed og stærkere relationer er behov, der går på tværs af de tre fokusområder. I dette afsnit behandles synlighed og relationer indenfor områderne Forskning & Viden og Uddannelse & Læring, det vil sige mere synlighed og stærkere relationer i egen organisation. Der er behov for kompetencer i markedsføring, større behovs- og aftagerforståelse samt relationelle kompetencer.

Markedsførings- og kommunikationskompetencer

FFU-bibliotekerne har brug for mere synlighed. Synlighed hos de studerende, undervisere, forskere, FFU ledelser og synlighed i det omliggende samfund. Bibliotekerne skal være bedre til at gøre opmærksom på sig selv og markedsføre sig selv.



Hvis vi skal nå de studerende i endnu højere grad, er vi nødt til at gøre mere opmærksom på os selv. Vi har brug for kompetencer i markedsføring. Det sætter nye krav til de ansatte, og det er et område, som flere står lidt usikre over for.

- GITTE BRUUN JENSEN, BIBLIOTEKSCHEF DTU BIBLIOTEK

Analysen viser, at medarbejdere ved FFU-bibliotekerne er bevidste om, at markedsføringskompetencer er væsentlige i forhold at nå især de studerende. Der er behov for, at de biblioteksansatte skærper deres kendskab til og kundskaber i de platforme og sociale medier, som de studerende anvender.



Der er brug for meget kompetenceudvikling, for biblioteksansatte er ikke fødte markedsføringstyper

- MEDARBEJDER VED FFU-BIBLIOTEK, WORKSHOPDELTAGER

FFU-bibliotekerne bør derfor kompetenceudvikle indenfor områderne og også indtænke det i rekrutteringen. Det kan være relevant at ansætte kommunikations- og markedsføringsmedarbejdere.

Der ligger også en markedsføringsopgave i forhold til moderinstitutionen, da det er essentielt, at biblioteket er en del af FFU ledelsens bevidsthed. Moderinstitutionerne skal kende til den værdi, som biblioteket kan bibringe, og prioritere det.

Behovs- og aftagerforståelse

Formålet med synlighed er at gøre opmærksom på en service, der skaber værdi for den enkelte. Bibliotekerne skal yde de services, der er relevante på det relevante tidspunkt.

Det kræver en øget behovs- og aftagerforståelse. Det kommer ved, at de biblioteksansatte har indgående kendskab til de studerendes årshjul, studieordning og kender de akademiske krav i et givent fag, og at informationsspecialisten har indsigt i hele forskningsprocessen.



Vores medarbejdere har i stigende grad aftagerforståelse, det vil sige at vi skal forstå den enkelte profil/behov, – både på forskerniveau men også på overordnet universitetsniveau. I aftagerforståelse ligger også, at vi skal bygge relationer og skabe netværk.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

Samarbejde og relationelle kompetencer

Relevante services er i dag ikke blot at stille materialer til rådighed. Det er en voksende forudsætning, at den biblioteksansatte indgår værdiskabende i samarbejder og netværk - også på tværs af fagligheder. Relationelle kompetencer er grundlaget for et udviklende samspil.

En stærkere relation til forskeren er en forudsætning, hvis informationsspecialisten skal indgå meningsfuldt i forskningsprojektet. En stærkere relation til underviseren er en forudsætning, hvis biblioteket skal skabe kontakt til de studerende.

Der er et behov for øgede didaktiske og undervisningskompetencer for at kunne betjene de studerende. Det er vigtige kompetencer, men faglige kompetencer hos den biblioteksansatte er ikke nødvendigvis nok for at understøtte den studerendes læringsproces. Det handler ikke om, at den biblioteksansatte skal blive mindre faglig eller gå på kompromis med sin faglighed, men det handler om at kunne formidle og anvende sin faglighed via personlige relationelle kompetencer.

Vejen til mere synlighed og stærkere relationer til studerende, undervisere og forskere går i høj grad gennem moderinstitutionens ledelser, hvorfor det anbefales, at FFU-bibliotekerne har fortsat fokus på at styrke deres relationer til moderinstitutionerne.



Udviklingen af biblioteket skal ske i samarbejde med moderinstitutionens ledelse, forskere, undervisere og studerende, og biblioteksansatte skal samarbejde i øjenhøjde. Det kræver relationsarbejde.

- JETTE FUGL, STEDFORTRÆDENDE FORMAND BIBLIOTEKARFORBUNDET



Der er ingen tvivl om, at de måske vigtigste kompetencer, som du skal have som biblioteksansat, er relationelle kompetencer. Men hvordan får vi de introverte til at blive ekstroverte? Det kan ikke gøres alene ved rekruttering. Det gælder om at dyrke de blomster, som du har i din have. Men hvordan dyrker man lige relationelle kompetencer?

- LISE MØLLER ERIKSSON, BIBLIOTEKSCHEF KADK BIBLIOTEK



MERE SYNLIGHED OG STÆRKERE RELATIONER I SAMFUNDET

Analysen viser, at FFU-bibliotekerne også har brug for mere synlighed og stærkere relationerne til andre aktører i samfundet som fx erhvervslivet, folkeoplysningsforbund, folkebiblioteket mv.



Fag-, forsknings- og uddannelsesbibliotekerne mangler synlighed – hos moderinstitutionen, hos forskerne, hos de studerende – for da slet ikke at tale om synlighed hos folkebiblioteket og den almene befolkning.

– MICHEL STEEN-HANSEN, DIREKTØR DANMARKS BIBLIOTEKSFORENING

FFU-biblioteket kan spille en større rolle i samfundet end det gør i dag. FFU-biblioteket må gøre opmærksom på sig selv og sin samling og dermed sikre, at viden bliver skubbet ud i samfundet. Her kan folkebiblioteket være en vigtig samarbejdspartner, fordi folkebiblioteket har en bred kontaktflade til borgeren. Hvis FFU-bibliotekerne vil være mere synlige, bør de skabe stærkere relationer til folkebiblioteket. Det kan fx være via lokale Citizen Science-projekter.

Det samarbejdende biblioteksvæsen er en god indgangsvinkel for FFU-bibliotekerne i forhold til at spille en mere synlig og aktiv rolle i samfundet. Der er behov for og interesse for en fælles indsats med hensyn til især unges digitale dannelse.



Det er et samfundsproblem, at man kan afvise fakta/forskning som valid og at man ikke er i stand til at agere kildekritisk – det er ikke et problem, som vi kan løse som bibliotek alene. Men vi kan bestemt blive langt bedre til at understøtte biblioteksfagligt i samspil med folkeskolen, gymnasium og til universitet. Der har bibliotekssektoren en opgave at samarbejde om, som ikke løses i dag.

– KIRA STINE HANSEN, VICEDIREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITETSBIBLIOTEK/DET KGL. BIBLIOTEK

FFU-biblioteket har en interesse i at styrke det samarbejdende biblioteksvæsen og bør intensivere sit engagement. FFU-biblioteket kan med fordel anvende den platform, som det samarbejdende biblioteksvæsen er, til at skabe synlighed og interesse for FFU-biblioteket i offentligheden.



Jeg kunne godt ønske mig, at vi i endnu større grad havde en fælles dagsorden og at vi talte et fælles sprog. Vi har jo langt hen ad vejen det samme udgangspunkt og de samme mål, og jeg tror, både os selv og borgerne i Danmark og vores universiteter, forsknings- og uddannelsesinstitutioner ville have godt af et mere nært samarbejde og en øget fleksibilitet og mobilitet.

- CHRISTIAN LAURSEN, BIBLIOTEKSCHEF I ROSKILDE

TÆNKETANKEN FREMTIDENS BIBLIOTEKERS ANBEFALINGER

Mere synlighed og stærkere relationer på alle fronter

Der er et utvetydigt behov for mere synlighed og stærkere relationer – til den studerende, undervisere, forskere og ledelser og til samfundet og borgeren. FFU-bibliotekerne skal styrke deres synlighed og arbejde kontinuerligt med at skabe relationer og netværk i og udenfor sektoren.

Ind i moderinstitutionens ledelsesrum

De fremtidige services, som FFU-biblioteket skal levere, er afhængige af, at moderinstitutionerne er bevidste om bibliotekets kompetencer og prioriterer at inddrage biblioteket i fx forskningsprojekter og i undervisning af de studerende. Derfor er det nødvendigt, at FFU biblioteksledelserne fokuserer på at være en synlig medspiller til moderinstitutionens ledelse og er med, når der træffes beslutninger.

Samarbejd med folkebiblioteket

FFU-biblioteket mangler synlighed i samfundet og hos borgerne. Folkebiblioteket har en bred kontaktflade. Tag teten og indled forpligtigende samarbejder med folkebiblioteket og brug det til at skabe synlighed omkring FFU-biblioteket, de muligheder FFU-biblioteket rummer også for den "almindelige dansker" og til at skubbe viden ud i samfundet.

Styrket rolle- og relationsforståelse

FFU-bibliotekerne vil også i fremtiden levere relevante og værdiskabende services. Et helt centralt element er lederes og medarbejderes aktive deltagelse i samarbejder på nye måder og i nye relationer med moderinstitution, forsker, underviser, studerende, borger og andre aktører i samfundet. Det forudsætter, at FFU-bibliotekerne, medarbejdere og ledere får en ny forståelse af egen rolle som en markant og naturlig del af moderinstitutionens økosystem. Derfor ligger der en stor og vigtig opgave i at udvikle en styrket rolle- og relationsforståelse på alle niveauer.

LITTERATURLISTE

- Association of European Research Libraries. (2017).** *Implenting FAIR Data Principles: The Role of Libraries.* Hentet fra Liber Europe: <https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/12/LIBER-FAIR-Data.pdf>
- Association of European Research Libraries. (2018).** *Liber Launches Open Science Roadmap.* Hentet fra Liber Europe: <https://libereurope.eu/blog/2018/07/03/liber-launches-open-science-roadmap/>
- Bibliotekarforbundet. (2017).** Er vi på vej med ét stort universitetsbibliotek? *Fagmagasinet Perspektiv nr. 4.*
- Cavalier, D., Nickerson, C., Salthouse, R., & Stanton, D. (2019).** *The Librarian's Guide to Citizen Science. Understanding, planning, and sustaining ongoing engagement in citizen science at your library.* National Network of Libraries of Medicine.
- Centralbibliotekerne. (2019).** *National analyse af bibliotekstilbud til ungdomsuddannelserne.* København: Slots- og Kulturstyrelsen.
- Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek, Styrelsen for Bibliotek og Medier. (2009).** *Fremtidens forskning og forskningsbibliotek: Resumé.* København V: DEFF.
- Dinesen, T. (31. marts 2016).** Kulturbesparelser: 43 skal fyres på Det Kongelige Bibliotek. *Magisterbladet.*
- Ekstrøm, J. (6. november 2018).** *Databibliotekaren kommer [Slides].* Hentet fra <http://joachimsvendesen.files.wordpress.com/2018/11/jeanette-ekstrc3b8m-databibliotekaren.pdf>
- Elmelund-Præstekær, C., & Wien, C. (9. august 2018).** *Skal ét forskningsbibliotek være over dem alle?* Hentet fra Videnskab.dk: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/skal-et-forskningsbibliotek-vaere-over-dem-alle>
- Eriksson, L. (2019).** *KADK Bibliotek.* København K: Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler.
- European Commission. (u.å.).** *Open Science (Open Access).* Hentet fra ec.europa.eu: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/open-science-open-access>
- European University Association. (2018).** *Eua Position: Open Access by 2020: EUA supports Plan S for an open scholarly system.* Hentet fra eua.eu: <https://eua.eu/downloads/publications/open%20access%20by%202020%20-%20eua%20supports%20plan%20s%20for%20an%20open%20scholarly%20system.pdf>
- Fichtelius, E., Enarson, E., Hansson, K., Klein, J., & Persson, C. (2017).** *Den femte statsmakten. Bibliotekernes roll för demokrati, utbildning, tillgänglighet och digitalisering.* Linköping: Linköping Tryckeri AB.
- Hayman, R. (20. marts 2017).** Embeddedness Creates Opportunities for Enhanced Library Liaison Services and Relationships. *Evidence Based Library and Information Practice* 12(1) s. 131-133.
- Haase Jensen, K. (2017).** *Fremtidens gymnasiebibliotek og biblioteks-impact.* Hentet fra http://projektbank.dk/sites/default/files/2018-01/Fremtidens%20gymnasiebibliotek%20og%20biblioteks-impact_.pdf

- Ingwersen, A., & Hansen, P. S. (2016).** *Afrapportering af DEFF projektet: Biblioteket som en central aktør i entreprenørskabsundervisningen.* Hentet fra <http://projektbank.dk/sites/default/files/2017-06/Afrapportering%20entrepren%C3%B8r%20undervisning%20VIA%20%28ID%201015440%29.pdf>
- Kraker, P., Leony, D., Reinhardt, W., & Beham, G. (2011).** The case for an open science in technology enhanced learning. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 3(6) s. 643-654.
- Kulturministeriet & Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2018).** *Analyse af det fremtidige behov for forskningsbiblioteksbetjening.* Frederiksberg C: Oxford research A/S.
- Kulturministeriet. (2018a).** *Analyse af trends på forskningsbiblioteksområdet.* København K: Kulturministeriet.
- Kulturministeriet. (2018b).** *Kommissorium for arbejdsgruppe om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteksområdet.* København K: Kulturministeriet.
- Kulturministeriet. (2019a).** *Licensforhandlinger skal samles på Det Kgl. Bibliotek.* København K: Kulturministeriet.
- Kulturministeriet (2019b).** *Rapport med anbefalinger fra arbejdsgruppen om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteksområdet.* København K: Kulturministeriet.
- Kwiek, M. (2015).** The Internationalization of Research in Europe: A Quantitative Study of 11 National Systems From a Micro-Level Perspective. *Journal of Studies in International Education*, 19(4), 341–359. <https://doi.org/10.1177/1028315315572898>
- Meyer, W. Leerbeck (15. februar 2019).** Ét forlag tjener 65 millioner årligt på danske forskningsbiblioteker. *Magisterbladet.*
- Ramskov, J., & Lang Hedegaard, A. (17. februar 2011).** Danske forskere: offentligt betalt forskning gemt bag betalingsmur. *Ingeniøren.*
- Science Europe. (2018).** *cOAlition S: Making Open Access a Reality.* Hentet fra https://www.scienceeurope.org/wp-content/uploads/2018/09/cOAlitionS_Press_Release.pdf
- Slots- og Kulturstyrelsen. (2017).** *DEFF Linked, Open & Social - FFU-biblioteket version 2.0 (2015-2017) Slutrapport.* København V: DEFF.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2018).** *Danmarks Nationale Strategi for Open Access. Open Access er et spørgsmål om at få den maksimale effekt ud af forskningen.* København K: Styrelsen for Forskning og Uddannelse.
- Tidsskrift for Danske Fag- Forsknings- og Uddannelsesbiblioteker. (16. april 2018).** Revy nr. 1 - 41. årgang. Revy.
- Unger, R. M., Stanley, I., Babriel, M., & Mulgan, G. (18. marts 2019).** *Imagination unleashed: Democratizing the knowledge economy.* Hentet fra <https://www.nesta.org.uk/report/imagination-unleashed/>
- Watson, M. (2015).** When will 'Open Science' become simply 'science'? *Genome Biology*, 16:101. doi:10.1186/s13059-015-0669-2
- Wollbrecht, T. (2014).** *Forsker- og projektstøtte ved UCL: En behovsanalyse.* Odense C: University College Lillebælt.

