

BACHELOR- OPPGAVE

VÅREN 2016



LOGISTIKK- OG RESSURSSTYRING

BIBLIOTEKVIRKSOMHETEN

VED SJØKRIGSSKOLEN:

MAKE OR BUY?

Navn:	Joacim Huseby
Dato:	25.04.16
Antall ord:	5488 ¹
Antall Vedlegg	11 (A-K)



Trykkeriet Sjøkrigsskolen
Bergen 2016

¹ Ordtelling:
Fra innledning til konklusjon: 6028 ord.
Tabeller og overskrifter: 540 ord.
Totalt: 5488

Sammendrag

Forsvaret innehar oppgaver vi ikke ser oss tjent med å utføre selv. Alternativet er å utkontraktere oppgaven, eller en form for kompromiss. Derfor det noe forenklete uttrykket fra tittelen – ”*Make or buy*”. Det finnes mange gråsoner i Forsvaret, altså tvilstilfeller rundt aktivitetens potensial for outsourcing. Bibliotekvirksomheten er i en slik gråsoner. I denne oppgaven ønsker jeg igjennom en casestudie å finne ut om bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen bør outsources, og eventuelt hvorfor, eller hvorfor ikke. Dette er følgelig oppgavens problemstilling. Målet med oppgaven er å kunne fremstille et rådgivende produkt til en høyere beslutningsmyndighet.

For å svare på problemstillingen har jeg benyttet et rammeverk for outsourcing utarbeidet av FFI. Her finnes en trestegs metode, som gir et godt bilde av ulike momenter som må vurderes i et outsourcingscenario. Gjennomgående for oppgaven er dessuten et prinsipp fra mål- og resultatstyring i staten, nemlig ”Effekt / Ressursinnsats = Effektivitet”. Igjennom kvalitative intervjuer og kvantitative tallgrunnlag har en fremstilling av et rådgivende produkt blitt muliggjort.

Rent kvantitativt, kan Sjøkrigsskolen spare 632 310 kr årlig ved å outsource, tilsvarende 26% innsparing ved nåværende kostnad for biblioteket. Dette er gitt en investeringskostnad (engangskostnad) på 228 173 kr. Differansekostnaden mellom kostnader ved intern utførelse og eksternt utførelse er positiv, og gir dermed rom for å spare penger. Ovennevnte er utgangspunktet ved ett av to mulige løsninger ved outsourcing, der denne løsningen mest sannsynlig medfører minst nedgang i effekt. Når det er sagt, er det basert på kvalitativ informasjon og vurdering at effekten ved en outsourcing vil gå mer ned enn nåværende løsning, og at forholdet mellom effekt og ressursinnsats forverres. Dermed går effektiviteten ned, og en outsourcing frarådes med mindre det er et sterkt behov for innsparing. Besparelsen på ressursinnsats er relativt liten sammenliknet med Sjøkrigsskolens totale drift.

Jeg ønsker særlig å rekke en stor takk til Ane Landøy ved Universitetsbiblioteket og Kari Jensen ved Sjøkrigsskolen for alt samarbeid.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNING	7
2. METODE	8
2.1 VALG AV METODE	8
2.2 INTERVJUER	9
2.3 AVVEININGER OG FEILKILDER	10
3. TEORI	11
3.1 EFFEKTIVITET	11
3.2 OUTSOURCING	11
3.2.1 <i>Grovsorteringsfasen</i>	12
3.2.2 <i>Prioriteringsfasen</i>	13
3.2.3 <i>Outsourcingskalkylen</i>	14
4. DRØFTING	15
4.1 GROVSORTERING	15
4.1.1 <i>Grad av kjernevirksomhet</i>	15
4.1.2 <i>Konkurransenintensitet</i>	17
4.1.3 <i>Delkonklusjon</i>	18
4.2 PRIORITERINGSFASE	18
4.2.1 <i>Transaksjonskostnader</i>	18
4.2.2 <i>Koordineringsutfordringer</i>	20
4.2.3 <i>Delkonklusjon</i>	21
4.3 OUTSOURCINGSKALKYLE	22
4.3.1 <i>Dagens løsning: Intern drift</i>	22
4.3.2 <i>Outsourcing: Ekstern drift</i>	23
4.3.3 <i>Differansekostnad</i>	26
4.3.4 <i>Delkonklusjon</i>	27
4.4 EFFEKTIVITET	28
4.4.1 <i>Effekt</i>	28
4.4.2 <i>Ressursinnsats</i>	29
4.4.3 <i>Effektivitet</i>	30
4.4.4 <i>Delkonklusjon</i>	30
5. HOVEDKONKLUSJON	31
6. KILDER	32
6.1 LITTERATUR	32
6.2 INTERNETT	33
6.3 INTERVJU	34
7. VEDLEGG	35
VEDLEGG A: SITUASJON	35
1. ORGANISERING OG AKTIVITETSNIVÅ	35
2. ØKONOMI	35
3. TENKT LØSNING VED OUTSOURCING	36
VEDLEGG B: JURIDISK REDEGJØRELSE	37

VEDLEGG C: UTSKRIFT AV BIBLIOTEKSTATISTIKK FOR 2014 OG 2015, SJØKRIGSSKOLEN BIBLIOTEKET	38
VEDLEGG D: STILLINGSBESKRIVELSER, HOVEDBIBLIOTEKAR OG BIBLIOTEKAR SJØKRIGSSKOLEN.....	38
VEDLEGG E: ØKONOMI, BIBLIOTEKET VED SJØKRIGSSKOLEN.....	39
VEDLEGG F: ØKONOMI VED OUTSOURCING	41
VEDLEGG G: KOSTNADER TILKNYTTET KONTRAKTSINNGÅELSE	44
VEDLEGG H: TRANSKRIBERINGER AV INTERVJU.....	45
TRANSKRIBERING INTERVJU: NK SJØKRIGSSKOLEN, SIGVARD SANDVIK	45
TRANSKRIBERING INTERVJU: DEKAN ROAR ESPEVIK, SKSK.....	48
TRANSKRIBERING INTERVJU: HOVEDBIBLIOTEKAR SKSK, KARI JENSEN	50
VEDLEGG I: MAILREKKE, ANE LANDØY (AVDELINGSLEDER UB).....	53
VEDLEGG J: NOKUT – SAKSBEHANDLERS VURDERING	55
VEDLEGG K: KONTRAKT MELLOM BI OG SANDEFJORD OFFENTLIGE BIBLIOTEK	56



Bilde fra Sjøkrigsskolens bibliotek (Forsvaret.no)

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Outsourcing ble kraftig satt på agendaen i Forsvaret igjennom langtidsplanen for perioden 2005-2008 (Kvalvik 2010, 7). Mange tjenester leveres nå til Forsvaret av sivile leverandører, og særlig på områder der det er mulig å oppnå stordriftsfordeler, kostnadsbesparelser og forenkling av strukturer. En stor organisasjon som Forsvaret vil nemlig inneha oppgaver vi selv ikke ser oss tjent med å utføre selv. Kantinedrift, vakt hold, kleslager, kjøkkentjenester, renhold og langtransport er eksempler på oppgaver vi ikke utfører selv, men som vi kjøper eller leier fra eksterne aktører. Alternativet er å ha kapasiteten selv, eller en form for kompromiss. Derfor det noe forenklete uttrykket fra tittelen – ”*Make or buy*”¹.

Forsvaret vil altså være avhengig av å samarbeide med sivile virksomheter, for å oppnå en kostnadseffektiv drift. Dette innebærer å minimere ressursinnsatsen, uten å la det gå ut over effekten. Derfor er som nevnt mange områder allerede outsourcet, og gjerne de som er klare områder som er gunstige for outsourcing. Når det er sagt finnes det flere gråsoner, som kan være aktuelle for outsourcing. Virksomheten kan være nær kjernevirksomheten og vi burde utføre det selv, konkurranseintensiteten i det sivile markedet kan være er lav slik at det ikke er mye å spare, eller lønnsomheten ved virksomheten kan allerede være god. Dette er vurderinger denne oppgaven vil inkludere, da virksomheten oppgaven vil omhandle ikke er selvsagt for outsourcing. Min påstand er nemlig at bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen er i en slik gråsone.

1.2 Problemstilling

Bør biblioteket på Sjøkrigsskolen outsource? Hvorfor, eller hvorfor ikke?

Jeg har valgt å besvare problemstillingen ved å fokusere på potensialet utfra et utarbeidet outsourcingrammeverk fra FFI. Med i vurderingen inkluderes en eventuell endring av både effekt og ressursinnsats.

¹ Ytterligere forklart i kapittel 3.2

1.3 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å omhandle outsourcing av selve biblioteket. Boklageret, et lager for pensumlitteratur som utdeles kadettene hver semesterstart og innsamlet ved hver semesterslutt, var for få år siden ikke en del av bibliotekdriften, men del av logistikkvirksomheten ved skolen. Det er lærernes ansvar å sørge for riktig antall bøker og melde inn nyanskaffelser og oppdatering av pensumlitteratur, ikke bibliotekets (Intervju, HB). Det vil være mulig å drifte av allerede eksisterende årsverk på skolen slik det var før (Intervju, NK). Effekten rundt boklageret vil ikke drøftes ytterligere.

Oppgaven tar utgangspunkt i leverandørene i nærområdet, et avgjørende kriterium for outsourcingen. Av leverandørene i nærområdene er det kun Universitetsbiblioteket (heretter kalt UB) som har muligheten til å levere en slik tjeneste². Det vil kun tas høyde for outsourcing av Sjøkrigsskolens bibliotek, uten hensyn til de andre krigsskolenes løsninger.

En outsourcing av biblioteket er juridisk mulig, og tas ikke med som eget kapittel i oppgaven. Den juridiske redegjørelsen finnes i vedlegg B.

Dersom leseren ikke er kjent med organisering og drift av bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen eller det potensielle samarbeidet med Universitetsbiblioteket anbefales det å lese Vedlegg A: Situasjon (s.35) før videre lesing.

² Bergen offentlige bibliotek er det andre biblioteket med størrelse nok til å kunne levere en slik tjeneste, men flere representanter jeg har vært i kontakt med uttaler at dette ikke vil være mulig. Dessuten er både UB og Bergen offentlige bibliotek statlige instanser og vil dermed operere med tilnærmet like "priser". Se kapittel 4.1.2 for videre forklaring.

2. Metode

2.1 Valg av metode

Denne oppgaven er en casestudie³. I studiet settes fokuset på én spesiell enhet; Sjøkrigsskolens bibliotek. Målsetningen med oppgaven er å levere et rådgivende produkt ovenfor høyere beslutningsmyndighet hva angår finansiering og organisering av biblioteket. For å nå dette, er det valgt en klar, beskrivende problemstilling. Dette ble valgt fordi rådgivingen i stor grad skal basere seg på outsourcing, et fenomen vi allerede har god kunnskap om. Det er altså et spørsmål om fenomenet egner seg med vår variabel: biblioteket. Problemstillingen er valgt beskrivende for å kartlegge *om* en outsourcing vil lønne seg. Allikevel er det ikke en definitiv beskrivende problemstilling, fordi en besvarelse også fordrer undersøkelser i *hvorfor* outsourcingen eventuelt vil lønne seg (Jacobsen 2015, 82).

Problemstillingen var utarbeidet i det informasjonsinnhenting begynte. En slik problemstilling fordrer både kvalitative og kvantitative data, fordi problemstillingen innebærer både *effekt* og *ressursinnsats*⁴. *Effekten*, er vanskelig å måle. Dette fordrer et noe fleksibelt undersøkelsesopplegg. Samtidig er det klart hva vi lurer på, slik at et intensivt undersøkelsesdesign er valgt. Ofte vil det nemlig være en sterk sammenheng mellom intensive undersøkelsesopplegg og kvalitative metoder, fordi det intensive designet er velegnet til dybde, noe også de kvalitative metodene er ute etter (Jacobsen 2015, 133). Det er ønskelig å gå i dybden, for å forstå hva kjernevirksomheten ved Sjøkrigsskolen er og hvor tett opptil denne bibliotekvirksomheten ligger. Det er også vanskelig å vurdere effekten annet enn rent selvsagte utfall, og derfor er det bedre med gode, grundige vurderinger fra få personer med god kunnskap om emnet, fremfor mange svar fra mange uvitende. Derfor er det valgt å gå i dybden, med få deltakere, såkalte ”Små-N studier”⁵. Allikevel kan det være en svakhet med få, individuelle intervjuer. Intervjuobjektene synspunkter teller i utgangspunktet likt, men kan derfor svekke validiteten (Jacobsen 2015, 173). På den andre siden har vi ofte ikke ressurser og kapasitet til å gjennomføre mange intervjuer og mulighet til å analysere mye ustrukturert informasjon. Dermed vil kvalitative metoder ofte være intensive (Jacobsen 2015, 134).

³ Case-studie: En inngående studie av en eller få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015,97).

⁴ Se kap. 3.1

⁵ ”Små-N-Studier: N, fra matematikken, beskriver ”antall”. Få N, få antall.

De kvantitative talldataene er innhentet igjennom regnskap og bibliotekstatistikk levert av Nasjonalbiblioteket, stillingsbeskrivelser, andre dokumenter og egne videreberegninger av eksisterende data. De kvalitative dataene er primært innhentet igjennom intervjuer.

2.2 Intervjuer

I tråd med et intensivt design, valgte jeg å intervjuer det jeg anser som ”nøkkelpersonell”⁶.

Intervjuobjektene kan deles inn i tre nivåer: Overordnet nivå, faglig nivå og brukernivå.

Jeg har fått hjelp av og vært i forbindelse med en lang rekke personer ved Sjøkrigsskolen og Universitetsbiblioteket, men de avgjørende intervjuene er oppsummert i tabellen:

Intervjuobjekt	Initialer (ref.)	Dato	Nivå	Opptak	Transkribering	Korrigerings/sensurering	Annet
NK SKSK, Sigvard Sandvik	NK	09.03.16	Overordnet	Ja	Ja	Ja	
Dekan og forsker SKSK, Roar Espevik	RE	10.03.16	Overordnet/ Bruker ⁷	Ja	Ja	Ja	
Hovedbibliotekar SKSK, Kari Jensen	HB	15.03.16	Faglig	Ja	Ja	Ja	
Avdelingsleder og Universitetsbibliotekar ved UB, Ane Landøy	AL	07.03.16	Faglig/ overordnet	Nei	Nei	Nei	8

Intervjuene som ble gjennomført har en rekke fellestrekk. De er faktisk ganske like, med noen spørsmål som gjentar seg i alle intervjuene. Dette er for å skape et sammenlikningsgrunnlag. I den forbindelse har intervjuet en sterk strukturingsgrad, men jeg åpnet i alle intervjuer for en dialog på slutten, slik at jeg kunne innsamle all relevant informasjon og jeg unngikk at intervjuobjektet satt inne med informasjon han eller hun ønsket å få frem (Jacobsen 2015, 159). Dette er gjerne det man kaller en semistrukturering. Dermed besto intervjuet av flere grader av åpenhet, men ingen var helt lukket med svaralternativer.

⁶ Personer som har eller burde ha god innsikt i bruken av biblioteket ved skolen, eller personer med beslutningsmyndighet ovenfor bruken av biblioteket. Dessuten inngår personell som har innsikt i tenkt løsning med Universitetsbiblioteket

⁷ Som dekan – overordnet nivå. Som forsker – bruker.

⁸ Dialog og utarbeidelser i fellesskap. I tillegg lange dialoger på mail, se vedlegg I.

2.3 Avveininger og feilkilder

Bibliotekvirksomheten ved skolen kan være et subjektivt tema, og et tema som betyr mer for noen enn for andre. Dette kan gå utover reliabiliteten, også med tanke på min tilstedeværelse i intervjuene (Jacobsen 2015, 173). Eksempelvis er det naturlig at synspunkter er farget av rolle, slik at hovedbibliotekar har andre synspunkter enn en økonomiansvarlig. Det er forsøkt å ta hensyn til dette, og er også noe av grunnen til at intervjuene har fellestrekk, slik at disse forskjellene synliggjøres. Siden det er få intervjuobjekter, med personlige synspunkter, kan dette svekke validitet.

Alle transkriberte intervjuer er sendt tilbake til intervjuobjektet, slik at de får muligheten til å lese over, korrigere og eventuelt sensurere, slik at de ikke vil siteres på noe de har sagt ved en ”glipp”. Med dette garanterer jeg at de kan stå inne for det som står i transkriberingen. Ofte uttrykker man seg annerledes skriftlig enn muntlig, og misforståelser kan oppstå. Alle transkriberinger finnes i Vedlegg H.

Konklusjonene som er trukket i oppgaven er spesielle. Det er snakk om det spesifikke tilfelle av Sjøkrigsskolens bibliotek, og ikke på generelt grunnlag i Forsvaret. Konklusjonene er basert på innhentet data og analyse, som stort sett kapittel 4 tar for seg. I kvalitative vurderinger er det vurdert som en styrke at svarene fra forskjellige intervjuobjekter innebærer en grad av likhet.

3. Teori⁹

3.1 Effektivitet

Et gjennomgående begrep for bacheloroppgaven ved logistikklinjen på Sjøkrigsskolen er effektivitet. Effektiviteten av statlig virksomhet er et mål på effekten av en viss innsats i forhold til de ressurser som settes inn. Effektivitet er således et relativt mål som sier noe om sammenhengen mellom oppnådde effekter og innsatsfaktorer - målt i kroner. Høy effektivitet er det overordnede målet for enhver styring i staten (SSØ 2006, 61). Denne sammenhengen kan illustreres slik:

$$\frac{\text{Effekt}}{\text{Ressursinnsats}} = \text{Effektivitet}$$

Med en matematisk tilnærming, blir dermed *Effektivitet* et forholdstall, avhengig av *Effekt* og *Ressursinnsats*. Ved en bedre effekt, men med samme ressursinnsats, vil man oppnå bedre effektivitet. Ved lavere ressursinnsats, med med samme effekt, vil også effektivitet bedres. Slik fungerer det naturligvis også motsatt.

3.2 Outsourcing

Outsourcing har ingen direkte oversettelse til norsk, men det nærmeste, enkle ordet som kan forklare fenomenet er nok ”utkontraktering”. Selskaper har helt siden den industrielle revolusjon forsøkt å optimalisere sine konkurransefortrinn for å øke markedsandeler og fortjeneste (Handfield 2006, 1). Å inneha en ressurs eller støttevirksomhet betyr dermed ikke at bedriften er nødt til å gjennomføre arbeidet selv. Et selskaps beslutning om å gjennomføre en aktivitet selv eller å kjøpe den fra en ekstern aktør kalles en ”*make-or-buy decision*”. ”*Make*” betyr at selskapet gjennomfører aktiviteten selv, mens ”*buy*” betyr at den er avhengig av en ekstern aktør, gjerne under en avtale eller kontrakt om samarbeid (Besanko 2013, 99).

Forsker Sverre Nyhus Kvalvik fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Kenneth Fjell fra Norges Handelshøyskole (NHH) skrev i 2010 en rapport om outsourcing i Forsvaret. Her

⁹ Teoriens omfang er begrenset fremstilt som en følge av plasshensyn. For utdypende forklaringer henvises det til Kvalvik 2010, samt relevante forklaringer som påløper i kapittel 4.

defineres outsourcing som ”prosessen knyttet til å overlate oppgaver til en ekstern bedrift eller organisasjon”. For å drøfte problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i rapportens tredje kapittel ”Metode for vurdering av outsourcing i Forsvaret”. Hovedfasene i metoden er henholdsvis *Grovsorteringsfasen*, *prioriteringsfasen* og *outsourcingskalkylen*.

3.2.1 Grovsorteringsfasen

Grovsorteringen er basert på to forhold, nemlig grad av kjernevirksomhet (strategisk betydning), og konkurranseintensitet i leverandørmarkedet¹⁰.

En vurdering av hvorvidt virksomheten er ”kjernevirksomhet” eller ”perifer virksomhet”, vil være mest kvalitativ, så vell som subjektiv. Kjernevirksomhet er den virksomheten organisasjonen er bygget opp rundt, og deres egentlige oppdrag med den virksomhet de driver. I 2013 ble det utarbeidet et dokument som skulle etablere en prinsipiell forståelse for hvilken del av virksomheten som må eller bør ivaretas innenfor Forsvarets organisasjon, nemlig ”Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret”. Hensikten med dokumentet er å gi retning for hvordan vurderinger relatert til kjernevirksomhet skal gjennomføres (Sunde 2013, 4).

Imidlertid blir begrepet kjernevirksomhet også ofte brukt om fortrinn som organisasjonen besitter i forhold til sine konkurrenter (Gottfredson 2005, 137). Konkurransefortrinnet kan forsøkes identifisert igjennom en VRIN-Analyse, som forsøker å kartlegge strategisk viktighet av ressursen:

Verdifulle (Valuable)	Ressursen må være verdifull, det vil si gi opphav til et fortrinn ift. konkurrenter
Sjeldne (Rare)	Ressursen må være sjelden. Dersom mange (potensielle) konkurrenter også har den, vil den ikke kunne gi opphav til et varig fortrinn
Imperfekt imiterbare	Ressursen må ikke kunne imiteres av (potensielle) konkurrenter, da vil fortrinnet også falle bort
Ikke-substituerbare (Non-substitutable)	Det må ikke finnes andre typer ressurser som kan brukes av rivaler som erstatning for å oppnå tilsvarende effektivitet (konkurransafortrinn)

Tabell: VRIN-analyse av ressursers strategiske betydning (Kvalvik 2010, 16)

¹⁰ Er virksomheten tett opptil organisasjonens kjernevirksomhet, kan det være u hensiktsmessig å outsource den. Hvis det er lav grad av konkurranse blant leverandørene, kan forsvaret bli låst til monopolister og dermed ikke oppnå prisfordeler som følger av fri konkurranse.

Det andre forholdet grovsorteringen er basert på er konkurranseintensitet. Det må vurderes hvorvidt det eksisterer et velfungerende marked, slik at effektivitetsgevinster kan oppstå som følge av ”pris” som konkurransemiddel mellom leverandørene. Hvis det ikke er flere leverandører i markedet, vil aktørene monopolprise tjenestene¹¹.

Grovsorteringen lar seg oppsummere i figuren under:

		Konkurranseintensitet	
		Lav	Høy
Grad av kjernevirksomhet	Høy	Meget tvilsomt potensial	Tvilsomt potensial
	Lav	Tvilsomt potensial	Godt potensial

Tabell: Oppsummering av grovsortering (Kvalvik 2010, 19)

3.2.2 Prioriteringsfasen

I videre vurdering av virksomheten(e), legges det vekt på transaksjonskostnader og koordineringsutfordringer:

Nobelprisvinner Ronald Coase har skrevet ”The Nature of the Firm”. Der konkluderer han med at det må oppstå kostnader av å bruke markedet, som kan elimineres hvis vi gjør det selv. Disse kostnadene har blitt kjent som transaksjonskostnader (Besanko 2013, 118).

Transaksjonskostnadene deles grovt inn i kostnader tilknyttet omstilling, og kostnader tilknyttet opprettholdelse av outsourcingen. Sistnevnte oppstår på grunn av fire forhold; begrenset rasjonalitet hos kontraktspartene, spesifikasjons- og kontrollutfordringer, asymmetrisk informasjon og relasjonsspesifikke kostnader¹².

Koordinering er ekstra viktig hvis marginene er knappe. Skal noe fungere effektivt, må det nødvendige være på plass når behovet melder seg. Typisk vil koordineringsutfordringene øke når styringen skjer gjennom kontrakter i markedet fremfor at de nødvendige ressursene forvaltes internt.

¹¹ Forutsatt at det er private aktører i et frikonkurransemarked. Se videre forklaring i kapittel 4.1.2

¹² For nærmere beskrivelse av disse forholdene, se Kvalvik og Fjell 2010, side 20.

Prioriteringsfasen lar seg oppsummere i figuren under:

		Koordineringsutfordringer	
		Høy	Lav
Transaksjonskostnader	Høy	Tredje prioritet	Andre prioritet
	Lav	Andre prioritet	Første prioritet

Tabell: Oppsummering av prioriteringsfasen (Kvalvik 2010)

3.2.3 Outsourcingskalkylen

Det siste steget er en kalkyle, som innebærer å tallfeste hva aktiviteten koster internt og eksternt. Deretter kartlegges differansekostnadene. De relevante kostnadene ved outsourcing er de som endrer seg som følge av av beslutningen gjennomføres. Dersom alle faktorer var kvantifiserbare, ville det vært enkelt å ta en beslutning igjennom resultatet av kalkylen.

Differansekostnaden vil være besparelsen ved bortfall av intern produksjon pluss omstillingskostnader fra intern utførelse til outsourcing og løpende styringskostnader.

Når det er sagt, er det ikke nødvendigvis så lett å kvantifisere ovennevnte tall. Derfor fordrer det kvalitative vurderinger for å finne kostnadsestimater på intern- og ekstern drift. Kalkylen kan oppsummeres i følgende punkter (Kvalvik 2010, 25):

Intern utførelse	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte kostnader (personell, materiell) • Indirekte kostnader (Støtteavdelinger, staber, etc) • Kapitalkostnader (verdifall og kalkulatorisk rentekostnad)
Ekstern utførelse (outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • omstillingskostnader (sluttpakker, inngåelse av kontrakt, fornyelse, etc.) • kontraktspris • styringskostnader (løpende oppfølgingskostnader)

Av plasshensyn vil de relevante kostnadene beskrives ytterligere i drøftingen.

4. Drøfting

Drøfting og analyse vil følge rammeverket beskrevet i kapittel 3.2. Etter rammeverket vil det det drøftes i et eget underkapittel hvordan outsourcing vil påvirke effektiviteten, altså effekt og ressursinnsats, beskrevet i kapittel 3.1. Oppgaven vil ha delkonklusjoner underveis, og avsluttes med en sammenfatting av disse til en hovedkonklusjon.

4.1 Grovsortering

De grunnleggende forutsetningene for at aktiviteten kan vurderes videre for outsourcing, herunder grad av kjernevirksomhet og konkurranseintensitet.

4.1.1 Grad av kjernevirksomhet

Kjernevirksomheten i Forsvaret defineres som ”De aktiviteter som direkte bidrar til gjennomføring av styrkeoppbygging og militære operasjoner” (Sunde 2013, 9). Men ses Sjøkrigsskolen på som en egen organisasjon, må vi definere hva som er Sjøkrigsskolens kjernevirksomhet. Fra intervjuene på overordnet og faglig nivå, har jeg hentet ut tre definisjoner¹³:

- 1) *Utdanne kadetter som er i stand til å planlegge og gjennomføre militære operasjoner*
- 2) *Utdanne offiserer som fungerer ombord, og som har en god forståelse for yrket sitt*
- 3) *Produsere godt utdannede offiserer som kan bidra til at Forsvarets kjernevirksomhet ivaretas*

Det er dermed enighet om hva kjernevirksomheten er ved Sjøkrigsskolen, og det aller viktigste stikkordet er utdanning.

Biblioteket kan synes å ha en tilretteleggende innvirkning på kjernevirksomheten¹⁴. Som det ligger i hva biblioteket faktisk tilbyr, er det snakk om ”Støttelitteratur”, veiledning og

¹³ Mer utdypende, se transkribering av intervju, vedlegg H.

¹⁴ Uten ”tilretteleggende virksomhet” kan ikke kjernevirksomheten utføres, og uten kjernevirksomheten gir en tilretteleggende virksomhet ingen mening. I motsetning til kjernevirksomheten, som organisasjonen i utgangspunktet selv må ha evne til å gjennomføre, vil det være en langt større frihetsgrad i forhold til hvordan Forsvaret organiserer den tilretteleggende virksomheten (Sunde 2013 6).

rådgivning, noe som ikke vurderes til å direkte inngå under utdanningen. Utdanningen foregår i størst grad igjennom pensumlitteraturen, lektorer og lærere, mens biblioteket skal støtte med relevante ressurser og tjenester. Slik det fremgår i policyen, defineres støttevirksomhet som ”Å gi tilgang til, samt produksjon av ressurser og tjenester” (Sunde 2013, 7).

4.1.1.1 Biblioteket som VRIN-ressurs

Videre må det vurderes i hvilken grad aktiviteten (biblioteket) er av strategisk betydning for Sjøkrigsskolen¹⁵. Ingen av stegene i VRIN anses å være utslagsgivende:

Verdifull	Ressursen gir intet opphav til et fortrin i forhold til konkurrenter
Sjelden	Alle andre utdanningsinstitusjoner har også bibliotek av en eller annen sort, og er pålagt til det.
Imperfekt imiterbar	Ressursen kan imiteres av andre institusjoner
Ikke-substituerbar	Ikke relevant

En tilnærming til VRIN-ressurser er om konkurransefortrinnene avsløres eller svekkes ved å outsource aktiviteten. Konkurransefortrinnene til Sjøkrigsskolen er utdanningen, lønnede studier, garantert jobb og kompetansen på skolen. Dermed er det ikke noen risiko at konkurransefortrinnene svekkes eller ”avsløres” ved en outsourcing.

¹⁵ Her nyttes VRIN-metodikken, for å se om ressurser i aktiviteten kan defineres som hhv. Verdifull, sjelden, imperfekt imiterbar eller ikke-substituerbar. Ressursene innenfor aktiviteten er støttelitteratur og veiledning/rådgivning. Med konkurrenter regnes andre utdanningsinstitusjoner.

4.1.2 Konkurransintensitet

Et velfungerende leverandørmarked må i utgangspunktet eksistere for at en outsourcing i det hele tatt skal være mulig. Uten det, vil det ikke være potensielle effektivitetsgevinster knyttet til pris¹⁶. Dette er dog en hovedregel, og ikke en absolutt forutsetning for effektivitetsgevinst.

I Norge finnes det kun ett privat bibliotek¹⁷, så det er grunn til å tvile på potensialet til en slik outsourcing med bakgrunn i konkurransintensitet på leverandørmarkedet. Men:

	<i>Privat</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Mål/resultat</i>		Virksomheten
<i>Middel</i>	Virksomheten	

Figur: Offentlig økonomi vs. Privat virksomhet (Bush 2002, 11)¹⁸

En privat virksomhets mål er høyest mulig fortjeneste. Dette oppnår den igjennom virksomheten. Men i det offentlige, er det virksomheten som er målet. Dette oppnås igjennom penger. Både Sjøkrigsskolen og UB er statlige instanser, og har dermed ikke fortjeneste som mål.

Sammenliknet med empirisk like avtaler, slik som BI's tilfelle i 1992, tar de statlige instansene betalt for det arbeidet de gjør og de kostnadene det medfører, men legger ikke på noen fortjeneste og følger selvkostprinsippet (Vedlegg K). Prispotensialet er fortsatt ikke garantert fordelaktig, men med UBs størrelse tatt i betraktning er det sannsynlig allerede nå at stordriftsfordeler kan gagne Sjøkrigsskolen¹⁹.

¹⁶ Se Kap. 3.2.1

¹⁷ Senterbiblioteket, Holmen senter (holmensenter.no)

¹⁸ Figuren er ikke utarbeidet fra kilden, men står skrevet i klartekst.

¹⁹ Til sammenlikning: Universitetsbiblioteket er enormt, og hadde i 2014 90 årsverk (Uib.no). Sjøkrigsskolen brukte 436 000 kr på abonnement av databaser, mens UB brukte over 50 000 000 kr (Mange flere fakultet, så større bredde i fag) (Intervju, AL).

4.1.3 Delkonklusjon

Basert på kjernevirksomhetsteori og VRIN-Analysen, er det grunn å omtale Sjøkrigsskolens bibliotek som en tilretteleggende virksomhet, eller en støttevirksomhet. Virksomheten har en lav strategisk betydning for Sjøkrigsskolen. Hva angår konkurranseintensitet er denne å betegne som lav:

		Konkurranseintensitet	
		Lav	Høy
Grad av kjernevirksomhet	Høy	Meget tvilsomt potensial	Tvilsomt potensial
	Lav	Tvilsomt potensial	Godt potensial

Selv om dette i utgangspunktet skulle tilsi et tvilsomt potensial, er det grunn til å omtale konkurranseintensiteten som lite relevant for beslutningsgrunnlaget. Dette på bakgrunn av markedssituasjonen, der aktuelle leverandører er statlige, på lik linje med Sjøkrigsskolen som kunde. Utifra grovsorteringsfasen konkluderes det med at virksomheten har et godt til tvilsomt potensial for outsourcing.

4.2 Prioriteringsfase

Består av transaksjonskostnader og koordineringsutfordringer.

4.2.1 Transaksjonskostnader

Kvantifisering av transaksjonskostnader er komplekst. De vil derfor *vurderes* i dette delkapittelet, men ikke *kvantifiseres* slik som i kalkylen i kapittel 4.3. I rammeverket deles det grovt mellom kostnader knyttet til omstilling, og løpende kostnader tilknyttet opprettholdelse.

4.2.1.1 Kostnader knyttet til omstilling

Å omstille kompetansen og organisasjonen omfatter samarbeid med egne ansatte som berøres av outsourcingen, ved at de blir overflødige eller omskoleres. To årsverk vil bli overflødige ved en outsourcing av biblioteket, og en god håndtering av prosessen knyttet til dette er et

viktig premiss. Arbeidsgiver vil ha full økonomisk kontroll dersom han tar sikte på å foreta nedbemanning ved å tilby frivillige sluttpakker, og disse vil ofte være en økonomisk kompensasjon. På den andre siden opereres det i lav grad med sluttpakker i offentlig sektor. Det er derfor mulig være kreativ i utformingen av nedbemanningsforhold, slik at det ikke nødvendigvis må gå utover det økonomiske. Alternativer kan være hjelp til omskolering eller nytt arbeid (arbeidsrettsadvokater.no).

4.2.1.2 Kostnader tilknyttet opprettholdelse

Oppstår som følge av begrenset rasjonalitet hos kontraktspartene, spesifikasjons og kontrollutfordringer, asymmetrisk informasjon og relasjonsspesifikke investeringer²⁰:

Begrenset rasjonalitet kan være særdeles aktuelt for begge parter. Dette fordi det er vanskelig å forutse mulige forhold som kan inntreffe, og kontraktsfeste konsekvensene av disse. Det er veldig få empiriske eksempler på liknende samarbeid, og det er vanskelig å forutse mulige hendelser og implikasjoner.

Litteratursamlingene er av spesielt omfang, og ikke fagområder som enhver bibliotekar kjenner til fra før (intervju, HB). Hva ”god” veiledning er som en bibliotekar kan avvike fra hva vi er vant til ved Sjøkrigsskolen i forhold til UB, og kan by på spesifikasjonsutfordringer underveis i kontraktsforholdet om kvaliteten går ned. Dessuten er det viktig at biblioteket kvalitetssikres, og at det sikrer kadettene tilfredsstillende tilgang, jmfør §4-2 i Studietilsynsforskriften. At dette skal implementeres i kvalitetssikringsrådet ved Sjøkrigsskolen kan by på utfordringer og ekstra kostnader.

Det er forskjell på militære- og sivile studier, noe som medfører asymmetrisk informasjon hos partene. Selv om Sjøkrigsskolen har høyskolestatus, er kulturene forskjellige. På den andre siden er fordelene med bibliotekaryrket at man kan velge seg helt andre fagmiljøer underveis i karrieren, siden det er bøker og informasjonsinnhenting som ligger til grunn (Intervju, HB).

²⁰ Relasjonsspesifikke investeringskostnader (RSI) kan være relevant, men tas ikke med som et argument. RSI låser en eller begge partene til transaksjonen etter de er gjort, og en faktor her er de gamle biblioteklokalene på skolen. Dersom disse nyttes til annet, ombygges eller liknende, vil det bli dyrt og vanskelig å endre i ettertid. Det samme gjelder implementering av Sjøkrigsskolens samlinger til UB, og dersom det ikke kontraktsfestes at denne samlingen kan trekkes tilbake.

4.2.2 Koordineringsutfordringer

Et av poengene som gjentar seg i alle intervjuer er avstand, eller nærhet til kunden. Sjøkrigsskolens behov er at veiledningen må være tilgjengelig når vi krever det, og med avstand, tidsbegrensninger og kommunikasjonskanaler som telefon og chat – vil koordinering bli ekstra viktig. Hvis koordineringen svikter, vil også effekten gå betydelig ned. Et mottiltak for å begrense koordineringsutfordringer er å ha den ansatte tilgjengelig på Sjøkrigsskolen en dag i uken, kjent for alle²¹.

Det er dessuten viktig at det etableres gode rutiner for koordinering mellom kvalitetssikringsråd, ansatte, kadetter og bibliotekaren. Dessuten, for at effekten ikke skal gå ytterligere ned, må det etableres rutiner ved semesterstart der alle yngste kull får en nøye innføring i bruk av bibliotek tjenestene. Dette praktiseres allerede ved flere fakultet (Intervju, HB). Ansvaret vil dessuten legges mer over på kadettene²². På den andre siden, er bibliotekvirksomheten ved Universitetet meget godt innarbeidet og profesjonell med tanke på omfanget, så en tilpasning antas å ikke være den aller største utfordring. Bibliotekaryrket er relativt likt, uavhengig av fagmiljøer (Intervju, HB).

De viktigste punktene under koordinering er tilgjengelighet fra den ansatte ved UB, samt gode rutiner for bestilling, søk og bruk av tjenestene. Rutiner for søk er allerede etablert, men det vil være snakk om skytteltrafikken av bøker, bestillingsrutiner per mail til kontorlærlingen, veiledning per telefon og veiledning på den gitte dagen på Sjøkrigsskolen. Dette er dog ikke utfordringer jeg vurderer som særlig høye, selv om de vil øke sammenliknet med dagens løsning. I tillegg er det naturlig at outsourcing som dette tilpasses over tid, igjennom en pilotperiode.

²¹ Varierende behov avhengig av intensitet. Uansett må dette publiseres på mail til kadettene, på storskjermer eller gjøres kjent slik at tilbudet faktisk er tilstrekkelig for ansatte og kadetter.

²² Drøftes ytterligere i kapittel 4.4

4.2.3 Delkonklusjon

Transaksjonskostnader og koordineringsutfordringer knyttet til outsourcing av bibliotekvirksomheten er ikke av betydelig grad, men det er veldig viktig at det tas hensyn til og implementeres i et kontraktsforhold. Transaksjonskostnadene vurderes relativt lave sett i lys av potensielle to årsverk spart i året. Fallgruvene er naturligvis store, men disse burde unngås ved god kontrahering. Koordineringsutfordringene anses å være ganske høye sammenliknet med dagens løsning, spesielt være seg de første årene av kontraktsforholdet på grunn av tilpasning. På bakgrunn av dette er bibliotekvirksomheten å anse som ”Andre prioritet”, og det er aktuelt å gå videre til neste fase:

		Koordineringsutfordringer	
		Høy	Lav
Transaksjonskostnader	Høy	Tredje prioritet	Andre prioritet
	Lav	Andre prioritet	Første prioritet

4.3 Outsourcingskalkyle

Alle faktorer er ikke kvantifiserbare, så derfor kan ikke kalkylen alene brukes som beslutningsgrunnlag. De relevante kostnadene er de som endrer seg ved at outsourcing gjennomføres. Kostnadene tar utgangspunkt i regnskapsåret 2014 og 2015. Det er viktig med sammenlignbare kostnadsestimater, så nåverdiene er uttrykt i form av en annuitet, altså et hypotetisk, representativt år²³. Kostnadene er uttrykt i ”2017-kroner”, og er dermed inflasjonsjustert (2,5%), og lønnskostnadene har tatt høyde for 3,8% økning fra 2016²⁴. Ellers er det ikke tatt høyde for videre samfunnsøkonomisk prisutvikling i årene som kommer. Kostnadene er forsøkt simplificert fremstilt i besvarelsen. For mer detaljerte beregninger og presentasjoner henvises det til vedlegg E og F.

4.3.1 Dagens løsning: Intern drift

Styringskostnadene regnes som de direkte kostnadene (Lønn, innkjøp og husleie). Indirekte kostnader er ikke medregnet, da biblioteket med nåværende løsninger ikke har noen støtteavdelinger etc. Kapitalkostnadene er ikke tatt høyde for, fordi verdifall i samlingene er indifferent avhengig av løsning.

Lønnskostnader:

2 årsverk, lønnstrinn 54 inklusive arbeidsgiveravgift: **kr 1 114 415**

Innkjøp representativt år 2017:

Gjennomsnittlig, basert på empiriske tall: **kr 1 086 553**

Husleie og husholdningslisenser:

For biblioteklokale, ekskludert kontorer/lagre: **kr 185 613**

Husholdningslisens: **kr 25 875**

Total Husleie: **kr 211 488**

TOTALT:

kr 2 412 456

Biblioteket koster Sjøkrigsskolen 2 412 456 kr å drifte ”årlig” med dagens løsning.

²³ Dersom det er enklere med forskjellige periodelengder enn å beregne kostnadene for hele kontraktperioden (f. eks. at man estimerer det interne alternativet over en lengre periode enn kontraktperioden), så kan man alternativt uttrykke nåverdiene i form av en annuitet (det vil si estimere kostnaden for et hypotetisk, representativt år (Kvalvik 2010, 22)

²⁴ Beregning fra samfunnsøkonomisk analyse for lønnsøkning i staten (Nymoene, 2013)

4.3.2 Outsourcing: Ekstern drift

Kostnadene ved en outsourcing er noe mer komplekse enn ved dagens løsning. En outsourcing vil medføre omstillingskostnader inklusive kontraktsprisen, og påløpende årlige kostnader. Omstillingskostnadene er således en investeringskostnad, og dermed også en engangskostnad. Det skilles derfor mellom disse kostnadene og de årlige, påløpende kostnadene (styringskostnadene).

Vi ser på to mulige løsninger (Vedlegg I):

- A) Å holde Sjøkrigsskolens samling komplett og samlet på Universitetsbiblioteket, altså å leie en "suite"
- B) Å implementere sjøkrigsskolen samling i Universitetsbibliotekets samlinger, innimellom og sammen med bøkene som allerede er der.

Uavhengig av løsning vil omstillingskostnadene være tilnærmet like.

4.3.2.1 Omstillingskostnader

Disse kostnadene er vanskelig å prognostisere eksakt. Her kan det være store svingninger, men jeg har allikevel forsøkt å redegjøre for disse på en så god som mulig måte.

Kostnader for kontraktsinngåelse

En prognose av hva inngåelse av kontrakt vil koste er et anslag. I forbindelse med kontraheringen er det tatt høyde for to involverte personer med en tidshorison på 10 dager (2 uker) til kontraktsutarbeidelse. I tillegg er det lagt på et påslag på 20%, som skal dekke administrative og sosiale kostnader, kompetanseutvikling og eventuell støtte. Se vedlegg G.
Prognose: **45 900 kr**

Sluttpakker

Sluttpakker burde løses uten økonomisk kompensasjon, men heller i form av omskolering eller hjelp til nytt arbeid. Dette kan ta noe tid, så det er medregnet potensielt én månedslønn ekstra som overlapper outsourcingen, slik at dette kommer i tillegg²⁵.

Dette tilsvarer **92 868 kr** for begge bibliotekarene ved Sjøkrigsskolen.

²⁵ Altså ingen sluttpakker i ordets rette forstand, men en overlappingsperiode som tar hensyn til tiden det tar å "avslutte" bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen

Administrative kostnader

For enkelhets skyld er det beregnet at nedpakking av hele bibliotekets samlinger skjer av eksisterende årsverk ved skolen. Dette er en ”engangsjobb” og burde kunne løses internt i organisasjonen. Flytting av samlingen kan skje med Sjøkrigsskolens Caravelle og sjåfører. Enkelt regnet, kreves det ca. 5 turer for å flytte alle bøker (Vedlegg F). I det store bildet er disse kostnadene ubetydelige.

Uavhengig av løsning A eller B, må Sjøkrigsskolens samlinger på et eller annet vis innlemmes på UB. Å importere dette i Alma (biblioteksystem) vil ta omtrent 15 timer for en bibliotekar. Gjennomgang for omklassifisering og sortering tar ca. 200 timer. I løsning A skal alle bøkene få ny klassifikasjon og i løsning B skal de sjekkes for dubletter²⁶ før de gjenværende bøker skal klassifiseres. Ryggmerking og oppstilling tar 30 timer. Det vil trolig ta lengre tid å sette inn 5000 bøker innimellom eksisterende beholdning enn å sette opp 10 000 bøker i egne hyller, men ryggmerking er også et manuelt arbeid så det veier opp. Estimert tidsbruk for innlemming av bøker på UB: 245 timer, eller 32 dager²⁷. Med lønnstrinn 54 og 40% dekningsbidrag tilsvarende dette **89 405 kr.**

Totale omstillingskostnader: 228 173 kr ²⁸

4.3.2.2 Styringskostnader

Lønnskostnader

Det er her stordriftsfordelene ved universitetsbiblioteket kommer inn i bildet. Siden Universitetsbiblioteket er så stort og har mange ansatte, vil behovet for årsverk gå betydelig ned²⁹. Den ansatte ved UB skal være på Sjøkrigsskolen én dag i uken, altså 20% av et årsverk. Avdelingsleder ved Universitetsbiblioteket estimerer at samlingspleie/utvikling, veiledning og administrativt arbeid direkte tilknyttet Sjøkrigsskolen vil tilkomme ytterligere 20%. Dermed vil det, et tilfeldig år, kreve 0,4 årsverk. Når det er sagt, er litteratursamlingene er av spesielt omfang, og ikke fagområder som enhver bibliotekar kjenner til fra før (intervju, HB). Dermed

²⁶ Dubletter: Dobbelteksemplarer av bøker, slik noen bøker blir ”overføldige”

²⁷ Kan selvsagt gjøres av flere bibliotekarer om gangen, men pris per time blir da den samme

²⁸ Denne kostnaden er dog veldig variabel, og er meget avhengig av kostnadene for kontraktsinngåelse som er relativt usikre.

²⁹ Beskrives ytterligere under delkapittel 4.3.3 ”Differansekostnad”

vil det det første halve året kreve ekstra med tid for å bli kjent med samlingene og fagmiljøet (Intervju,HB). Det første halvåret er det derfor estimert med ytterligere 20%, altså 10% for hele året. Bibliotekarere kan ikke forventes å sitte i samme stilling i mer enn 3 år, så derfor er det rimelig å anta den prosessen skjer hvert tredje år. Dessuten opererer Universitetet i Bergen med 40% dekningsbidrag, en fast prosent av lønnsutgifter på alle eksterne prosjekter³⁰.

Lønnskostnader ved nyttilsetting:

0,5 årsverk, lønnstrinn 54 inkl. arbeidsgiveravgift og dekningsbidrag: **kr 353 738**

Lønnskostnader øvrige år:

0,4 årsverk, lønnstrinn 54 inkl. arbeidsgiveravgift og dekningsbidrag: **kr 282 990**

Innkjøp representativt år 2017:

Innkjøpskostnadene estimeres til å falle med 26 000 kr, på bakgrunn av frafall av skjønnlitteratur- velferdsinvesteringer³¹.

Gjennomsnittlig, basert på empiriske tall: **kr 1 060 553**

Husleie og husholdningslisenser:

Her må det skilles mellom de to alternativene, A og B.

Ved alternativ A, vil Sjøkrigsskolen samling kreve 6 doble reoler, 5 høyder i høyden og 6 meter lange. Dette vil ta omlag 110 kvadratmeter plass³², og vil vi ha samlingene våre på ett sted og leie en såkalt "suite", vil det medføre at vi må betale husleie for lokalene.

Universitetet eier, men har internpriset lokalene. Biblioteket betaler en "husleie" til Universitetet. Skulle vi trenge 110 kvadratmeter plass, må vi betale denne leien.

Kvadratmeterprisen er estimert til å være 1403,3 kr inkludert strøm og renhold (Vedlegg F).

I året vil da suiten tilsvare **kr 154 367³³**

Ved alternativ B, vil det ikke påløpe noen ytterligere husleiekostnad.

³⁰ Skal dekke infrastruktur (Strøm, renhold, datautstyr, IT-støtte, telefonutgifter).

³¹ UB er et rent fagbibliotek. 26 000 er et estimat fra Intervjuobjekt HB, der ca. 20 000 går til Platekompaniet (filmer, etc.) og skjønnlitteratur tilsvarer ca. 6 000 kr i året. Mye i samme kategori leveres gratis fra Velferdstjenesten i Forsvaret én gang i året også, derfor relativt lav andel investering i kategorien.

³²Beregning fra vedlegg G

³³ I tillegg til de eksisterende husleiekostnadene ved Sjøkrigsskolen

Administrative kostnader

Transport til og fra biblioteket vil skje med Caravelle, utført av Sjøkrigsskolens menige sjåfør underlagt kontorlærlingen. Denne oppgaven implementeres i nåværende stillingsbeskrivelse og fordrer dermed ingen ytterligere lønnskostnader. Kjøretøyet eies av Sjøkrigsskolen og nyttes allerede, så avskrivninger og leasingkostnader tas ikke med i beregningen. For transport til og fra UB to ganger i uken, tilsvarer dette **2112 kr årlig**.

Totale omstillingskostnader (engangskostnad):	<u>kr 228 173</u>
Total årlig styringskostnad alt A)³⁴:	<u>kr 1 780 146</u>
Total årlig styringskostnad alt B)³⁵:	<u>kr 1 625 779</u>

4.3.3 Differansekostnad

I dagens situasjon, under kapittel 4.3.1 ble husleiekostnader inkludert husholdningslisens estimert til å være **211 488 kr**. Denne husleien påløper Sjøkrigsskolen ”uansett”. Biblioteket er i samme bygningsmasse, og husleien påløper uavhengig av bruksområde, og er således inkludert i kostnadene på neste side.

Lønnskostnadene er de kostnadene med størst differanse, som utgjør store deler av differansekostnaden. Dette er på grunn av stordriftsfordelene. I stillingsbeskrivelsen til bibliotekaren ved skolen (ikke HB), utgjør ”Daglig bibliotekarbeid” 30% av arbeidsoppgavene, og ”Anskaffelse, mottak og bruk av nye ressurser” ytterligere 30%. I Hovedbibliotekarens stillingsbeskrivelse utgjør ”Administrasjon (...)” 45%, og ”klassifisering og katalogisering” 25%. Ovennevnte er oppgaver som mer eller mindre kan dekkes av stordriften i et stort bibliotek som UB, og tar ikke opp like mange prosent av arbeidsoppgavene til den nytilsatte ved UB. For å lage et enda bedre bilde, er 15% av arbeidsoppgavene til bibliotekaren veiledning, og 20% hos hovedbibliotekar. Dermed er det rimelig å anta, i tillegg til beregningene fra avdelingssjef på UB, at årsverkene kan kuttes så mye som de gjør.

³⁴ Hypotetisk, representativt år 2017 tar høyde for nyttilsetting

³⁵ Hypotetisk, representativt år 2017 tar høyde for nyttilsetting

De årlige kostnadene for det hypotetiske, representative året vil være som følger:

Intern utførelse		Outsourcing: Alt A		Outsourcing: Alt B	
Lønnskostnader	1 114 415	Lønnskostnader	353 738	Lønnskostnader	353 738
Innkjøp	1 086 553	Innkjøp	1 060 553	Innkjøp	1 060 553
Husleie	211 488	Husleie	365 855	Husleie	211 488
		Adm	2 112	Adm	2 112
Totalt	2 412 456	Totalt	1 780 146	Totalt	1 625 779

Differansekostnaden vil ved Outsourcing alternativ A være: **kr 632 310** ³⁶

Differansekostnaden vil ved Outsourcing alternativ B være: **kr 786 677**

Det må således påberegnes en engangskostnad på: **kr 228 173**

4.3.4 Delkonklusjon

Fra kalkylen og ovennevnte beregninger er det billigere å drive eksternt enn internt. Dette skyldes primært lønnskostnadene. Mange av tallene er dog anslag og variable, og er en svakhet i delkapittelet. Uansett kan det med høy sikkerhet konkluderes med at en outsourcing vil lønne seg rent kvantitativt.

³⁶ Hypotetisk, representativt år 2017 tar høyde for nytilsetting. Dermed er differansekostnaden noe høyere i årene uten nytilsetting. Men det er sannsynlig at ansatte omskoles, og det kan ikke forventes at stillingen bekles i tre sammenhengende år. Dessuten må den ansatte avsette tid til holde seg oppdatert i fagmiljøet, selv i årene etter nytilsetting. Det tas derfor høyde for at det representative året 2017 innebærer nytilsetting, og er således representativt.

4.4 Effektivitet

Dette delkapittelet er nødvendig for å se sammenhengen og det store bildet av outsourcingen. De kvalitative funnene vurderes foreløpig utilstrekkelig fremstilt, og blir ikke sett opp mot de kvantitative funnene på en god nok måte i rammeverket. Selv om virksomheten *kan* outsource, er det ikke gitt at den *bør* outsource.

$$\frac{\text{Effekt}}{\text{Ressursinnsats}} = \text{Effektivitet}$$

4.4.1 Effekt³⁷

Vurderingene tar utgangspunkt i avvik fra nåsituasjon. Effektene av en outsourcing kan være vanskelig å forutse. Når det er sagt, er det faktiske, beviselige forhold som vil inntreffe – nemlig avstand, reduksjon i årsverk og intet bibliotek på skolens område. Dette kan få flere ringvirkninger:

For det første vil avstanden medføre en økt ledetid på bøkene. Når det er sagt, krever dette kun en litt bedre planlegging. Nestkommanderende ved skolen uttaler at dette ikke har noe å si, og at forventes av en kadett å klare å planlegge. For det andre fører avstand ofte til pulverisering av ansvar (Intervju, RE). Med to årsverk som har det fulle ansvaret for et eget, fullstendig bibliotek, vil ansvaret for kvaliteten på bøkene og selve biblioteket kontrolleres ofte³⁸. Denne nedgangseffekten begrenses dog i stor grad dersom det leies en suite fremfor å implementere samlingen.

Det andre som følger av avstand er veiledningsutfordringer. Dette vil skje på telefon og mail, noe som i utgangspunktet ikke må tilsi at kvaliteten svekkes (Intervju, NK). Men terskelen øker, fordi det ikke bare er å ”stikke hodet innom” (Intervju, RE).

³⁷ Å liste alle tenkelige effekter ville tatt meget stor plass. Jeg har forsøkt å liste de mest sannsynlige, samt de effektene som gir størst utslag.

³⁸ Dette gjelder også boklageret, uten at det er drøftet ytterligere.

Kadetter og ansatte må ha opplæring i bruk av bibliotek tjenestene, siden mye av søket vil foregå på nett, og utlånsprosedyrer skjer digitalt. Dette er ikke en stor utfordring, men det medfører at mer ansvar legges på kadettene (Intervju, HB). Dette trenger dog ikke tilsa en svekkelse i effekt. Men når veileder sitter langt unna, kan den personlige kontakten forsvinne til kadettene (Intervju HB). Eierskap til jobben og det genuine ønske om å hjelpe kan svekkes, uten at det er gitt.

Biblioteket vil ikke lenger være på Sjøkrigsskolen. En av effektene at det er her – er identitet (Intervju, RE). Det representerer litt av det vi holder på med, og viser både besøkende og oss selv mangfoldet av vår profesjon.

På den andre siden, kan en positiv effekt være at vi tar større del i andre fagmiljøer og få en bedre breddeforståelse av akademia, dersom kadettene ofte besøker Universitetsbiblioteket. Databasene og tilgangene blir de samme som nå, så utvalget vil således ikke ekspandere. Dermed er det begrenset med positive virkninger av en slik løsning. Mye tilsier en relativt stor nedgang i effekt. I intervjuene ble det spurt om både negative og positive effekter av en slik outsourcing, og det ble listet veldig mange negative effekter sammenliknet med de positive (Vedlegg H).

4.4.2 Ressursinnsats

Relativt til hele kostnaden for biblioteket, går ressursinnsatsen ned 26% ved alternativ A, og 31% ved alternativ B. Når det er sagt, er 632 310 kr relativt veldig lite sett i forhold til Sjøkrigsskolens totale drift. Det som primært kutter ressursinnsatsen er årsverkene, og ved å kutte disse to og ”leie” hhv 0,5 årsverk av UB, sparer vi dermed 1,5ÅV. Relativt til alle ansatte ved skolen, utgjør det kun 1,59% av de totale årsverkene. Regnes kadettene med som årsverk, utgjør det 0,37%.³⁹

Det er ikke tvil om at ressursinnsatsen går ned, men det er relativt til nedgangen i effekt dette vil være utslagsgivende for effektiviteten.

³⁹ Personell ved SKSK. Tall fra Personelloffiser SKSK: 281 kadetter, 18 GBU, 2 KVK, 94 Ansatte (alle kategorier)

4.4.3 Effektivitet

Å sette et tall på hvor mye ”effekten” går ned er ikke mulig, det er en kvalitativ vurdering. Når det er sagt, ser vi ressursinnsatsen går ned 632 310 kr, og da er alternativ A valgt for å begrense effekttapet. Allikevel, kommer der frem i de fleste intervjuer at effekten synes å gå ganske mye ned.

Siden effekten går ned, må ressursinnsatsen gå ned like mye eller mer for å opprettholde eller bedre effektiviteten. Forholdstallet som representerer ”effektiviteten” ser ut til å være lavere etter at en outsourcing har funnet sted.

4.4.4 Delkonklusjon

Det er fare for at effekten går mer ned enn ressursinnsatsen. Det understrekes dog at dette er en vurdering som må tas av høyere beslutningsmyndighet, altså hvor mye effekten beskrevet i kapittel 5.4.1 er ”verdt”. Dermed konkluderes det med at det er høy sannsynlighet for at effektiviteten ved outsourcing vil bli lavere enn ved nåsituasjon.

5. Hovedkonklusjon

Ved å benytte metoden i ”Outsourcing i Forsvaret – et rammeverk for vurdering av kandidater”, har jeg forsøkt å svare på om bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen bør outsources. I tillegg har jeg forsøkt å benytte effektivitetsteori. Målet med oppgaven var å utarbeide et rådgivende produkt til høyere beslutningsmyndighet:

Fra drøfting ved hjelp av rammeverket, konkluderes det med at virksomheten har et godt til tilsomt potensial for outsourcing. Dette skyldes en lav grad av kjernevirksomhet, og på grunn av et potensielt samarbeid med UB, en annen statlig aktør, et irrelevant grunnlag av konkurranseintensitet. I prioriteringsfasen viser det seg at koordineringsutfordringene kan synes å være relativt høye, men at transaksjonskostnadene anses som lave. Dette gir virksomheten en ”andre prioritet”, men virksomheten kan fortsatt outsources i henhold til rammeverket. I outsourcingkalkylen tas det høyde for to alternativer, der alternativet med lavest nedgang i effekt (A), gir en årlig differansekostnad på 632 310 kr, eller ca. 26% innsparing ved nåværende kostnad. Dette er gitt en investeringskostnad, altså en engangskostnad, på 228 173 kr. Dette gir en positiv differansekostnad, og dermed rom for å spare penger.

Ovennevnte tilsier at virksomheten har et ganske godt potensial for outsourcing, og dermed *kan* outsources. Det som ikke vurderes godt nok i rammeverket, er effekten av en slik outsourcing. Dermed har jeg forsøkt å kartlegge disse, og se de i forhold til ressursinnsatsen. Dette burde gi et lavere forholdstall enn opprinnelig, uten at det kan settes to streker under det. Om nedgangen i effekten er verdt 632 310 kr årlig, er ikke opp til meg å vurdere. Med andre ord, biblioteket *kan* outsources, men da vil også effekten gå ned. Dersom outsourcing allikevel skulle være aktuelt, anbefales det å videre analysere effekten grundigere.

Helt konkret, blir konklusjonen på problemstillingen at bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen ikke bør outsources. Veldig kort oppsummert, begrunnes dette med at selv om det er penger å spare vil det også skje en nedgang i effekten, som trolig vil gjøre at bibliotekvirksomhetens effektivitet reduseres.

6. Kilder

6.1 Litteratur

Barthélemy, Jerome. Adsit, Dennis

2009. *The Seven Deadly Sins of Outsourcing*. The Academy of Management

Besanko, David. Dranove, David. Shanley, Mark. Schaefer, Scott

2013. *Economics of strategy*. Singapore: John Wiley & Sons

Bush, Tor. Johnsen, Erik. Vanebo, Jan Ole.

2002. *Økonomistyring i det Offentlige*. Oslo, Universitetsforlaget

Drury, Colin

2011. *Cost and Management Accounting*. Hampshire: South Western Cengage learning

Gottfredson, Mark. Puryear, Rudy. Philips, Stephen

2005. *Strategic Sourcing – From Periphery to the core*. Cambridge: Harvard Business Review

Jacobsen, Dag Ingvar

2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm

Kvalvik, Sverre Nyhus. Fjell, Kenneth

2010. *Outsourcing i Forsvaret – Et rammeverk for vurdering av kandidater*. FFI

Oseberg, Christian

2015. *Powerpoint: Innledning, Offentlig økonomi*. Bergen: SKSK

Sunde, Harald

2013. *Policy for vurdering av kjernevirksomhet*. Oslo

Taraldset, Ellisiv med fler

2010. *Veileder: Resultatmåling - Mål- og resultatstyring i staten*. Senter for statlig økonomistyring

Yin, Robert K.

2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press

6.2 Internett

Arbeidsrettsadvokater

2016. Nedbemanning. *Arbeidsrettsadvokater.no*
<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/oppsigelse/nedbemanning/>
27.03.2016

Arbeidsrettsadvokater

2016. Oppsigelse av ansatte. *Arbeidsrettsadvokater.no*
<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/oppsigelse/oppsigelse-av-ansatte/>
27.03.2016

Arbeidsrettsadvokater

2016. Sluttpakker. *Arbeidsrettsadvokater.no*
<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/oppsigelse/sluttpakker/>
27.03.2016

Handfield, Robert

2006. A brief history of outsourcing. *NC State University*
<https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>

Holmen Senter

2016. Senterbiblioteket. *Holmensenter.no*
<http://www.holmensenter.no/Senterbibliotek>
10.03.2016

NOKUT

2016. Sikring og utvikling av utdanningskvalitet. *Nokut.no*
<http://www.nokut.no/no/Fakta/Utdanningskvalitet--norsk-utdanning/Sikring-og-utvikling-av-utdanningskvalitet/>
17.01.2016

Nymoen, Ragnar

2013. Samfunnsøkonomisk analyse Rapport nr. 9-2013. *Samfunnsøkonomisk-analyse.no*
<http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/SiteAssets/offentliggjorte-oppdragsanalyser/R9-2013%20Prognoser%20for%201%3%B8nnsveksten%20i%20kommunene%202013-2017.pdf>
25.03.2016

Sjøkrigsskolens bibliotek

2016. Biblioteket. *Forsvaret.no*
<https://www.forsvaret.no/hogskolene/sjokrigsskolen/biblioteket>
21.01.2016

Universitetsbiblioteket

Ukjent årstall. Metodeleksikon. *Uib.no*
<http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm>
22.02.2016

Universitetsbiblioteket

2015. Fakta om biblioteket. *Uib.no*

<http://www.uib.no/ub/72164/fakta-om-biblioteket>

21.01.2016

Universitetsbiblioteket

2016. Søke, låne og fornye. *Uib.no*

<http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm>

21.01.2016

6.3 Intervju

Espevik, Roar: Dekan og Forsker, Sjøkrigsskolen

2016. Kommandørkaptein. Intervjuet av Joacim Huseby. Bergen 10.Mars 2016.

Landøy, Ane: Avdelingsleder og universitetsbibliotekar, Universitetsbiblioteket

2016. Sivil. Intervjuet av Joacim Huseby. Bergen 7. Mars. 2016

Sandvik, Sigvard: Nestkommanderende, Sjøkrigsskolen

2016. Kommandørkaptein. Intervjuet av Joacim Huseby. Bergen 9. Mars 2016.

Jensen, Kari: Hovedbibliotekar, Sjøkrigsskolen

2016. Sivil. Intervjuet av Joacim Huseby. Bergen 15. Mars 2016.

7. Vedlegg

VEDLEGG A: Situasjon

1. Organisering og aktivitetsnivå

Sjøkrigsskolens bibliotek består av to årsverk. Bibliotekarene er underlagt stab/støtte, og er begge fastlønnede sivile. Biblioteket leverer støttelitteratur til alle skolens kadetter og ansatte, i tillegg til veiledning og rådgivning. Slik det er nå, har også biblioteket ansvaret for boklageret og driften av dette. Biblioteket innehar 10654 bøker, inkludert 1313 AV-dokumenter⁴⁰ (Vedlegg C). Biblioteket abonnerer på en rekke databaser og elektroniske ressurser. Biblioteket er åpent hele døgnet med selvbetjente utlånssystem, men er kun bemannet i arbeidstid.

Aktivitetsnivået varierer, da store deler av bibliotekdriften retter seg mot GOU1, og fagene ”Sjømakt- og sikkerhetsstudier” og ”Sjømilitært lederskap”. Dermed er det gjerne i ”oppgaveskrivingsperiodene” det er mest hektisk på biblioteket. Uansett drives det veiledning hver dag, det bare varierer i hvilken grad (intervju, HB). Biblioteket forvalter kun ugraderte dokumenter.

2. Økonomi

Mer utdypende, se vedlegg E. Kort oppsummert:

To årsverk av lønnstrinn 54, inkludert arbeidsgiveravgift, utgjør kr 1 047 432.

Av innkjøp av materiale til samlingene utgjorde dette kr 597 200⁴¹.

Abonnement og kjøp av databaser utgjorde kr 436 000.

Husholdningslisensene for biblioteket utgjorde kr 25 875.

Totalt utgjorde dette for 2015 utgifter på kr 2 106 507.

⁴⁰ AV-dokumenter: Fysiske eller elektroniske dokumenter hvor innholdet domineres av lyd og/eller bilde og som krever bruk av teknisk utstyr for å sees eller høres

⁴¹ Ekskludert innkjøp til boklageret (pensumlitteratur)

I tillegg løper husleie på Sjøkrigsskolens lokaler. Totalt per kvadratmeter utgjør dette kr 696,48⁴². Dette gjelder dog hele skolen, og er en kostnad som vil løpe uansett siden lokalet må brukes til noe. Biblioteket er på 260 m², slik at husleien utgjør kr 181 084.

Totalt med husleie var utgiftene for 2015 på kr 2 287 59.

3. Tenkt løsning ved outsourcing

Bibliotek tjenestene leies av UB på Nygårdshøyden i sentrum. Som nevnt i kapittel 1.3, vil boklageret driftes av skolen. Bøkene, altså støttelitteraturen vi har ved Sjøkrigsskolen, implementeres på UB. Dette kan gjøres på to måter, enten ved å leie en suite⁴³, eller å implementere vår samling i deres samlinger.

Det vil foregå transport av bøker til og fra biblioteket, henholdsvis to ganger i uken. Transporten skjer med Sjøkrigsskolens kjøretøy, Caravelle, og vil utføres av Sjøkrigsskolens menige sjåfør, kommandert av en kontorlærlig, slik det allerede foregår for sjåførens oppdrag (Intervju, NK). Én ansatt ved UB vil fungere som kontaktperson, veileder og rådgiver på telefon og mail, og én dedikert dag i uken vil vedkommende være tilgjengelig på Sjøkrigsskolen, kjent for alle, på et eget kontor. Dette arbeidet krever ikke et fullverdig årsverk (Intervju, AL)⁴⁴. Bestillinger av bøker skjer over ugradert mail, enten gjennom en ansatt ved skolen (kontorlærlig), eller direkte til kontaktpersonen ved UB.

For søk og leting av bøker og litteratur, har UB allerede gode nettløsninger dersom vi skulle implementere samlingene i UBs samlinger (Oria). Skulle vi ha en egen suite ved biblioteket, har Sjøkrigsskolen egne nettsider for søk (Koha) som kan forvaltes, vedlikeholdes og oppfølges av den ansatte ved UB.

Ytterligere beskrivelse av potensiell løsning, alternative løsninger eller kompromisser er redegjort for i kapittel 4.

⁴² Innebærer en rekke kostnader – se vedlegg E.

⁴³ Et eget avsatt område til Sjøkrigsskolen der vår litteratur oppbevares, altså en egen avdeling.

⁴⁴ Se kapittel 4, samt vedlegg I

VEDLEGG B: Juridisk redegjørelse

I § 4-2 punkt b) i ”Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning” (Studietilsynsforskriften), heter det at:

Institusjonen skal ha tilfredsstillende (...) bibliotek som er tilpasset primærvirksomheten og som utgjør et fullt forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte

Et ”tilfredsstillende bibliotek” er ikke definert i forskriftene. Biblioteket trenger dermed ikke nødvendigvis være i samme bygningsmasse, men må ”utgjøre et forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte”.

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) skal sikre og bidra til å utvikle kvalitet i høyere utdanning. NOKUT er et faglig uavhengig forvaltningsorgan underlagt Kunnskapsdepartementet, med et eget styre som øverste beslutningsorgan⁴⁵. Tidlig i arbeidet ble det opprettet forbindelse med en saksbehandler i NOKUT, der tiltenkt løsning ble presentert og hvor det ble etterspurt informasjon om mulighetene (vedlegg J). I svaret fra saksbehandler kommer det frem at det er;

(...) fullt mulig for en institusjon å leie bibliotekstjenester (eller andre tjenester) eksternt, så lenge dette er regulert i en avtale som sikrer tilfredsstillende tilgang.

I 1992 ble det inngått en avtale om biblioteksamarbeid mellom Sandefjord Bibliotek og Handelshøyskolen BI Vestfold (Vedlegg K). Denne avtalen har mange av de prinsipielle forholdene som denne oppgaven tar for seg.

Ovennevnte tilsier dermed at den potensiell outsourcing er juridisk mulig. Det juridiske spørsmålet tilknyttet problemstillingen er ikke drøftet ytterligere i oppgaven.

⁴⁵. For mer informasjon, se nokut.no.

VEDLEGG C: Utskrift av bibliotekstatistikk for 2014 og 2015,
Sjøkrigsskolen biblioteket.

Kan vises på forespørsel. Det vesentlige er sammenfattet i Vedlegg E

VEDLEGG D: Stillingsbeskrivelser, Hovedbibliotekar og Bibliotekar
Sjøkrigsskolen

Kan vises på forespørsel

VEDLEGG E: Økonomi, biblioteket ved Sjøkrigsskolen

1. Innkjøp					
- Tar utgangspunkt i et hypotetisk, representativt år. Dette kan sammenliknes med 2017. - Innkjøp er variable kostnader og innkjøp styres av behov. Dermed er innkjøpsprognosen for 2017 helt hypotetisk og forenklet. Den er således ikke "avgjørende" i kalkylen, fordi den ikke endres i vesentlig grad av en outsourcing.					
Inflasjon		2,50 %			
Vekstfaktor		1,025			
Innkjøp 2015			Innkjøp 2014		
Bøker	kr	433 000	Bøker	kr	248 000
<i>Bøker til biblioteket</i>	<i>kr</i>	<i>359 000</i>	<i>Bøker til biblioteket</i>	<i>ukjent</i>	
<i>Bøker til boklageret</i>	<i>kr</i>	<i>73 500</i>	<i>Bøker til boklageret</i>	<i>ukjent</i>	
A dette periodika	kr	199 000	A dette periodika	kr	267 000
Av dette annet materiale	kr	38 700	Av dette annet materiale	kr	20 000
Av dette kjøp av andre databaser	kr	436 000	Av dette kjøp av andre databaser	kr	594 000
Innkjøp av materiale til samlingene totalt	kr	1 106 700	Innkjøp av materiale til samlingene totalt	kr	1 129 000
Innkjøp boklageret	kr	73 500	Innkjøp boklageret	ukjent	
Innkjøp biblioteket	kr	1 033 200	Innkjøp biblioteket	ukjent	
Uten databaser	kr	597 200	Uten databaser	kr	535 000
Innkjøp representativt år 2017					
Inflasjonsjustert, gjennomsnittsberegning 2014/2015					
Bøker	kr	349 013			
<i>Bøker til biblioteket (%)</i>		<i>17 %</i>			
<i>Bøker til boklageret (%)</i>		<i>83 %</i>			
A dette periodika	kr	238 825			
Av dette annet materiale	kr	30 084			
Av dette kjøp av andre databaser	kr	527 875			
Innkjøp av materiale til samlingene totalt	kr	1 145 796			
Innkjøp boklageret	kr	59 243			
Innkjøp biblioteket	kr	1 086 553			
Uten databaser	kr	558 678			

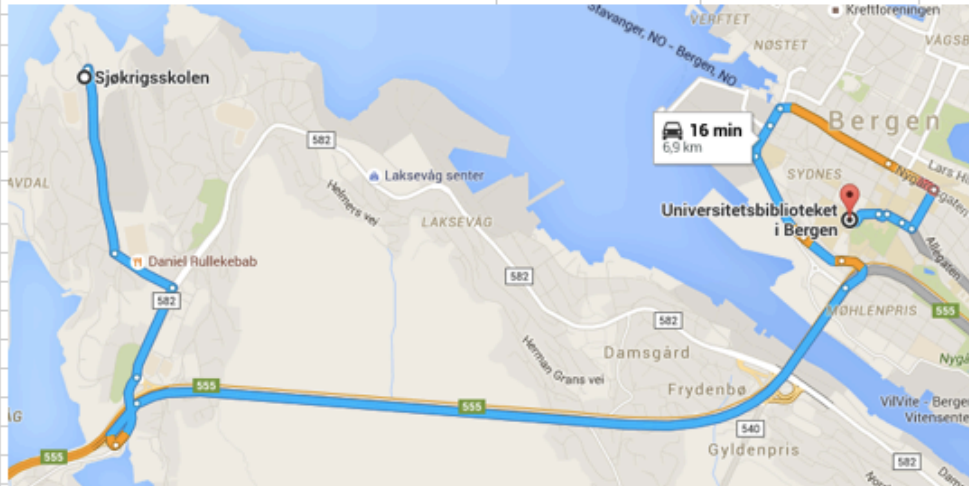
2. Lønn					
Årsverk		2			
Lønnstrinn		54			
Arbeidsgiveravgift		14 %			
Lønn per år	kr	459 400			
Prognostisert inflasjon, vekstfaktor		1,025			
Prognostisert lønnsøkning, vekstfaktor		1,038			
Samlet arbeidsgiveravgift	kr	136 858			
Samlet lønn	kr	977 557			
Samlet lønnskostnader tot	kr	1 114 415			

3. Husleie				
SBVU Kostnad	kr	261,97		
Forvaltningskostnader	kr	53,01		
Driftkomponent	kr	96,91		
Vedlikeholdskomponent	kr	86,14		
Utviklingskostnad	kr	25,91		
Kapitalkostnad				
Hele bygget, kvadratmeter		11526		
Hele bygget, avskrivning	kr	5 008 205		
Per kvadratmeter	kr	435		
Total husleie (uten forsyning) per m2/år	kr	696,48		
SBVU hele skolebygget	kr	3 019 466,22		
Hele bygget, avskrivning	kr	5 008 205,00		
Totalt i året for skolebygget	kr	8 027 671,22		
Biblioteket i kvadratmeter		260		
Husleie for biblioteket i året (inflasjonsjustert)	kr	185 613		
NB: I kvadratmeterberegning av biblioteket er det ikke tatt hensyn til kontorer, boklager, forbrukslager og lager til kunstoppbevaring etc.				
<p>POC: Helge skarseth, Forsvarsbygg (926 91 903) Det er ulike kvadratmeterpris på "husleie" i forsvaret avhengig av hvilken kateogori bygget tilhører (varmtrom, kaldtrom, kontor etc).</p> <p>Hele skolebygget på Sjøkrigsskolen er kategori 200: Undervisningsbygg</p> <p>Gjeldende kvadratmeterpris består av SBVU-kostnad, Kapitalkostnad og forsyningskostnader.</p> <p>SBVU består av Forvaltningskostnader (Adm/forvaltning), Driftkomponent, Vedlikeholdskomponent, Utviklingskostnader for å ivareta lover etc. Det er ingen eiendomsskatt, siden det ligger innenfor militært avgrenset område.</p> <p>Kapitalkostnaden er en avskrivning til prosjektkostnaden på bygget, nyere enn 60 år. Dette går ikke til Forsvarsbygg, men er en gjennomstrømskostnad som faktureres for Forsvarsdepartementet. Disse pengene brukes til investering i nye prosjekter og bygg.</p> <p>Forsyningskostnader innebærer alt av strøm, renovasjon, renhold osv.</p> <p>Alle kostnader er oppgitt i PER KVADRAMTER PER ÅR</p>				
4. Annet				
Husholdningslisenser	kr	25 875,0		
5. Totalt				
Summert, alle kostnader	kr	2 412 456		
Totalt uten husleie	kr	2 226 843		

VEDLEGG F: Økonomi ved outsourcing

1. Innkjøp			
Nåsituasjon	kr	1 086 553	
Frafall skjønnlitteratur+ (velferdskategori)	-kr	26 000	
Totalt	kr	1 060 553	
2. Lønn			
Lønnskostnader (40%-stilling)			
Årsverk		0,4	
Lønnstrinn		54	
Arbeidsgiveravgift		14 %	
Dekningsbidrag		40 %	
Lønn per år	kr	459 400	
Samlet arbeidsgiveravgift	kr	25 726	
Samlet dekningsbidrag	kr	73 504	
Samlet lønn	kr	183 760	
Samlet lønnskostnader tot	kr	282 990	
Lønnskostnader (50%-stilling)			
Årsverk		0,5	
Lønnstrinn		54	
Arbeidsgiveravgift		14 %	
Dekningsbidrag		40 %	
Lønn per år	kr	459 400	
Samlet arbeidsgiveravgift	kr	32 158	
Samlet dekningsbidrag	kr	91 880	
Samlet lønn	kr	229 700	
Samlet lønnskostnader tot	kr	353 738	
3. Husleie			
Universitetet eier, men har internpriset lokalene. Biblioteket, så vell som fakultetene, betaler en "husleie" til Universitetet for lokalene. Husleien er oppgitt i per kvadratmeter per år. Avhengig av bygg, er det ulike kategori:			
		Uten strøm/renhold	Med strøm/renhold
Bibliotek Psykologi (Bib og leseplass)	kr	1 181,66	kr 1 353,00
Bibliotek Medisin (bib og leseplass)	kr	1 235,35	kr 1 429,00
Bibliotek Realfag (bib og leseplass)	kr	1 256,75	kr 1 428,00
Gjennomsnittlig leiekostnad UB	kr	1 224,59	kr 1 403,33
Estimert leiekostnad for "suite", 110 m2	kr	134 704,53	kr 154 366,67
<i>Kilde: Svitlana Kolesnyk, Seniorrådgiver Økonomi UB</i>			
Husleie ved SKSK, irrelevant kostnad	kr	185 613,00	
Husholdningslisenser, irrelevant kostnad	kr	25 875,00	

3. Transport



Drivstofforbruk	0,8 liter / mil
Drivstoff per km	0,08 liter / km
Avstand	6,9 km
Avstand tur/retur	13,8 km
Drivstoffpris	15,5 kr
Bompenger rushtid	45 kr
Bompenger utenom	19 kr
Antall turer i uken	2
Arbeidsuker i året (minus ferier)	43 uker
Per tur rush	62,112 kr
Per tur utenom rush	36,112 kr
Totalt per år	kr 2 111,82

Kilder

Caravell lastekapasitet: <http://www.tv2.no/a/3100840>

Bomringetakster: <http://www.bomringenbergen.no/takster/>

Forutsetninger:

- Betaler kun for 1 passering per dag (inn)
- Tar høyde for at halvparten av passeringene skjer i rushtid
- Tar høyde for to besøk hos biblioteket i uken
- Tar høyde for at alle bøkene får plass på en tur
- Tar høyde for at Caravellen kan brukes, hvis ikke nyttes vaktkjøretøyet
- Tar ikke høyde for avskrivning, leasingavtale og øvrige kostnader på bilen da de ville forekommet uansett, og at vi kun låner bilen i de små tidsrommene det trengs.

4. Flytting					
Lastekapasitet Caravelle					
Lengde		240 cm			
Høyde		140 cm			
Bredde		155 cm			
Kubikkcentimeter		5208000 cm3			
En gjennomsnittlig bok, ca 24x18x3		1296 cm3			
Antall bøker totalt		10600 stk			
Ca volum totalt		13737600 cm3			
Plassutnyttelse, 50% "fratrekk" (tillegg i volum)		20606400 cm3			
Antall turer nødvendig		3,957			
Avrundet		5 turer			
5. Kostnader tilknyttet kontraktsinngåelse					
Estimat	kr	45 900			
6. Kostnader for implementering					
Implementering Alma		15 timer			
Gjennomgang omklassifisering		200 timer			
Ryggmerking og oppstilling		30 timer			
Totalt timebruk		245 timer			
Arbeidsdager		32 dager			
Arbeidsdager i året, Skatteetaten		230 dager			
Lønnstrinn		54			
Årslønn		459000			
Dekingsbidrag		40 %			
Vekstfaktor		1,4			
Totale kostnader for implementering	kr	89 405			
7. Sluttpakker					
Estimert:					
1 Ekstra månedslønn	kr	46 434			
Begge bibliotekarer	kr	92 868			
8. Totalt					
Totale årlige kostnader, eksempelår 2017	kr	1 780 145,67			
Total engangskostnad	kr	228 173			

VEDLEGG G: Kostnader tilknyttet kontraktsinngåelse

Følgende prognose er utarbeidet i rådføring med Lasse Hunsrød, Kemner i Bergen Kommune og lektor i Innkjøp og kontrahering:

En prognose av hva inngåelse av kontrakt vil koste er et anslag. Uansett burde ikke utarbeidelse av en slik kontrakt ta alt for lang tid, på grunn av to forhold:

- Kontraktsforholdet er mellom to statlige instanser og det å sikre alle ”smutthull” der leverandør eller kunde vil kunne utnytte kontraktsforholdet er ikke like kritisk som på det private markedet, der høyest mulig profitt er en målsetning.
- Kontraktsforholdet innebærer mange koordineringsutfordringer, men er allikevel av et relativt lite omfang. Sammenliknet med kontrakten fra BI sitt tilfelle i 1992, er det en lav kompleksitetsgrad på kontrakten.

I beregningen tas det høyde for omtrentlig 2 uker effektiv arbeidstid i forbindelse med kontraheringen. For at kontraktsforholdet skal inkludere så gode bestemmelser som mulig, er man avhengig av én bibliotekar e.l. fra universitetsbiblioteket og én ansatt fra Sjøkrigsskolen og med god innsikt i bibliotekvirksomheten ved skolen. Det tas høyde for at de ansatte er tillagt LT54, det vanlige for en bibliotekar. I tillegg er det beregnet et påslag på 20%, som tar høyde for

- Sosiale kostnader (reise, kost, losji etc.)
- Administrative kostnader
- Juridisk /kontraktsrettslig støtte
- Kompetanseutvikling

Dette medfører:

Årslønn:	Lønnstrinn 54, 459 000 kr
Tid avsatt:	10 arbeidsdager (0,5mnd)
Involverte personer:	1 fra SKSK, 1 fra UB
Påslag øvrige kostnader:	20%

Total estimert kostnad for inngåelse av kontrakt: **kr 45 900**

VEDLEGG H: Transkriberinger av Intervju

Transkribering intervju: NK Sjøkrigsskolen, Sigvard Sandvik

I = Intervjuer

O = Intervjuobjekt

1) Er du kjent med begrepet kjernevirksomhet? Hva er Sjøkrigsskolens kjernevirksomhet?

Kjent med Policy for kjernevirksomhet i Forsvaret. Koker vi det ned til Sjøkrigsskolen er det jo at vi skal utdanne kadetter som er i stand til å planlegge og gjennomføre militære operasjoner. Men så er det jo mange ting man kan lede utifra det, blant annet de ulike linjene vi har på skolen, som på mange måter gjenspeiler oppdraget vi har. Vi må også prøve å treffe på kjernevirksomheten som Forsvaret har, eller så bommer vi på oppdraget. Men vi blir jo også dratt litt frem og tilbake mellom hvor militært og hvor akademisk det skal være. Der er også krigsskolene litt forskjellige. Sjøkrigsskolene er jo veldig tekniske, noe som også krevet mange akademiske fag.

Oppsummert:

Utdanning av kadetter er Sjøkrigsskolens kjernevirksomhet.

2) Hvor strategisk viktig vil du si at biblioteket er for tilrettelegging av kjernevirksomheten?

Godt spørsmål. I forhold til hele Sjøforsvaret er gjerne vi sett på som en tilretteleggende virksomhet i forhold til de operative avdelingene. Men på Sjøkrigsskolen er det kadettene som er den spisse enden, og Stab/støtte, Studieadministrasjon også videre som blir tilrettelegging.

Hvor strategisk viktig biblioteket er skal jeg faktisk være veldig forsiktig å uttale meg om. Men jeg kan uttale hvor viktig det var for meg under min militære utdanning. Jeg brukte ikke biblioteket så mye mens jeg gikk på Sjøkrigsskolen, men jeg brukte det mye under stabsskolen. Og da brukte jeg ikke nødvendigvis så mye av bøkene de hadde der, men mye av kompetansen bibliotekarene satt på i form av veiledning og rådgivning. De som jobbet på Forsvarets Høyskole var jo veldig flinke på akademisk støtte. Men hvor mye kadettene bruker biblioteket her har jeg vært her for kort til å uttale meg om. Men jeg ser jo ofte at det er mye folk der når jeg er nedom.

Når det er sagt, tror jeg på ingen måte at Sjøkrigsskolen ville ha stoppet opp for å si det sånn om biblioteket hadde fått en annen løsning. Det som har slått meg mer og mer angående bibliotek generelt er jo den elektroniske utviklingen, noe som også ville åpnet for støtte eksternt.

3) Hva tenker du om veiledning og rådgiving knyttet til støttelitteratur og kildeleting over telefon?

Si det. Det er jo litt avhengig av hva slags informasjon du skal ha. Det er utallige muligheter med Skype og tilsvarende. Men det er det her med gradering og tilgang på informasjon, jeg vet ikke hvor mye kadettene bruker av gradert informasjon og hva biblioteket gjør av dette.

I: Den graderte informasjonen som kadettene bruker til sin utdanning og oppgaveskriving er det ikke biblioteket som forvalter.

O: Da har jeg ikke noe problem med det, altså. Det vil jeg tro skal gå fint, særlig for dere yngre. Med dagens teknologi må det gå helt fint.

4) En av ulempene ved en outsourcing er at ledetiden på bøkene vil gå opp, altså at tiden fra kadetten bestiller en bok til han har den i hånden vil være, med nevnt løsning, i verste fall på 3 dager. Vil dette ha betydning for Sjøkrigsskolens oppdrag?

Nei. Punktum.

I: Kan du utdype?

O: Jaja det mener jeg helt alvorlig. Hvis du har lagt opp et opplegg der du er avhengig av å få noe på sekundet har du gjort noe rart. Jeg kan nesten ikke se for meg at det blir et problem, da er det dårlig planlegging i hvert fall. Og hvis du først har planlagt dårlig, bør det kunne løses relativt enkelt.

I: I tenkt løsning vil jo biblioteket ha åpent i vanlig åpningstider og kadetter kan låne direkte derfra.

O: I hvert fall ikke noe problem. Det poenget du trekker frem ser jeg ikke som noe problem i det hele tatt.

5. En konsekvens ved en outsourcing er at biblioteklokalet ikke vil brukes. Er dette noe skolen trenger til andre formål? Er plass en mangelvare på skolen?

Nei. Det er ikke plassmangel på skolen. Men det vi ser er at de siste kullene har blitt ganske store, bortmot 80-90 stykker. Så det buler jo noen steder, spesielt på forlegningen. Det som kan komme inn er jo noe i forbindelse med spesialistordningen. Vi må på et eller annet vis lage et system som gir en distribuert undervisning. Det skal være slutt på at eleven kommer til læreren, men læreren kommer til eleven. Men selv om det er distribuert undervisning, så kan de komme til Sjøkrigsskolen og ha kollokvie, samtaler også videre. Et litt annet system enn det vi tenker i dag, men da vil vi jo kanskje ha noen lesesaler eller ”grupperom” også videre. Dette gjelder opp mot høyskolene og universitetet også, at vi kan ta imot flere sivile studenter som ønsker å lese, samarbeide og studere her sammen med oss. Da kan det være aktuelt med flere grupperom og plass, men det kan løses andre steder på skolen som vurderes nå faktisk.

Annet enn det er egentlig ikke plass et problem, altså.

6. Hvem kunne du sett for deg at fikk ansvaret for å drifte boklageret? Vil det være mulig å implementere dette i eksisterende årsverk?

Jeg sitter med en følelse av at jeg tror ikke vi skulle ha lempet det på noen andre. Det kan man ofte gjøre, men det blir fort dårlig. Er en servicegrad i dette her. Hvis det skulle blitt fulgt opp skikkelig måtte det blitt gitt til en som kunne fokusert på det. Hadde nok ikke vært noe særlig å gi det til en veileder eller noe slikt.

I: Tanken er mer en logistikkoffiser eller en som allerede har administrativt ansvar og forvaltningsansvar.

Vi har jo Stian og Tinnesand. Mulig de har tid til det, det vet jeg ikke. Det perfekte hadde vært å gi det til noen med den kompetansen og ansvaret. Kunne helt sikkert fått det til, men da måtte det ha blitt organisert skikkelig osv. Problemet er jo at de to har veldig mye å gjøre uansett i det tidsrommet. Når alle leverer inn og tar ut bøker skal alle levere inn og ta ut PBU og alt på samme tid. Så ville ha blitt en veldig ujevn arbeidsfordeling igjennom året. Er høyt trykk på den gjengen uansett, så sitter på en følelse av at de har nok. Vet ikke om jeg kunne ha gitt det til dem.

Hadde vi mistet de to nede på biblioteket hadde jeg vært litt usikker på hvem jeg skulle gitt det til. Har litt med personlige egenskaper å gjøre også. Men dette er for å følge opp ansvaret og forvaltningen.

Får man gode pensumlister av lærere som vi skal, og har et godt system for bøkene på lageret, så mener jeg at kontorlærlingene også ville ha greid noe sånt. Så ærlig må vi være. Ser ikke for meg at det er en veldig vanskelig jobb. Det som er vanskelig er jo pensumlistene og de vurderingene, og det er det jo lærerne som har ansvaret for. Vi har jo to kontorlærlinger, så det tror jeg skulle gått helt fint.

Er egentlig ikke så nervøs for pakkingen og selve oppgavene, men for ansvaret og forvaltningen. Sånne ting har en tendens til å skli ut, så må gis til riktig person med overskudd til å gjøre det.

7. Hvem kunne du sett for deg at fikk ansvaret for å kjøre til og fra biblioteket, motta bestillinger, og fungere som Sjøkrigsskolens kontaktperson opp mot biblioteket? Mulig å implementere i eksisterende årsverk?

Det kunne kontorlærlingene tatt ansvaret for sammen med sjåføren. De har allerede et ganske tett samarbeid med sjåføren allerede. Administrasjonen, tatt imot bestillingen også videre er innenfor kontorlærlingens jobb altså. Kunne sikkert ha laget et samarbeid mellom kontorlærlingen og den ansatte ved biblioteket også.

8. Kan du komme på noen endringer i effekten vi ikke har dekket knyttet til outsourcing av biblioteket? Både negative og positive?

- Nærhet har alltid noe å si. Men teknologisk sett så har det jo ikke så mye å si.
- Men tror det kan være viktig å ha nærhet til lærerne for denne ansatte ved Universitetet, når personen skal sette seg inn i støttelitteratur og veiledning for de fagene vi har her på skolen. Det kan være en ulempe med outsourcing.
- Veiledningen må være profesjonell. Det er essensielt at den ansatte måtte ha dette som fokus, fordi en kadett på sjøkrigsskolen er faktisk spesiell i forhold til sivile studier. Det må stilles krav til kompetanse og veiledning for den litteraturen som gjelder for oss.

9. Har du noen kommentarer eller tanker om problemstillingen og temaet du føler vi ikke har fått dekket?

- Ser for meg en dreining med biblioteket. Elektronisk retning i skolehverdagen. En distribuering av undervisningen kan være noe et ”bibliotek” kunne tatt for seg. Et ”bibliotek” av filmede leksjoner, digitale undervisningsopplegg og tilsvarende. Noe sånt ser jeg for meg i et litt lengre perspektiv, og da vil det være biblioteket som har ansvaret for forvaltningen og distribusjonen av dette materialet.
- Tror at mer og mer blir elektronisk og mindre og mindre forblir i bok/ark-form.

Det er ikke noe problem å bruke et av skolens kjøretøyer til å hente bøker. Et par timer i uka skal gå helt fint å bruke både Caravelle til øvingskontoret og vaktbilen. Hvis ikke de brukes nok får vi heller ikke beholde dem.

Transkribering intervju: Dekan Roar Espevik, SKSK

Det tas forbehold om at intervjuobjektet kun har sittet som dekan i kort tid. Mange av svarene kan derfor ha blitt besvart på grunnlag av hans arbeid som forsker, fremfor dekan. Transkriberingen har dessuten ikke tatt med alt, men det som anses mest relevant. Ved spørsmål i kursiv, har det blitt understreket før spørsmålet ble stilt at det ikke forventes at intervjuobjektet er i posisjon til å kunne besvare det på en utfyllende måte.

5) Er du kjent med begrepet kjernevirksomhet? Hva er Sjøkrigsskolens kjernevirksomhet?

Kjernevirksomheten er ikke bachelor, men å få folk ut som offiserer som fungerer. Bacheloren kommer etterpå. Så:

Vi skal utdanne offiserer som fungerer ombord, og som har en god forståelse for yrket sitt

6) Hvor strategisk viktig vil du si at biblioteket er for tilrettelegging av kjernevirksomheten?

Det som er litt utfordrende, er at jeg egentlig har et bilde av hvordan et bibliotek skal være. Det kan også hende at vi er et stykke fra det sånn det er i dag. Hvis vi tar utgangspunkt i hvordan et bibliotek skal og burde være, er det viktig. For tanken er at ved militære studier, at de kom vårt bibliotek hvis det var noe de lurte på rundt det som angår sjømakt og sikkerhetsstudier, og sjømilitært lederskap. Men det gjør de ikke. Det er jo det dette biblioteket burde være gode på. Burde også sittet på kunnskap om teknologi i Sjøforsvaret, samt operativ logistikk. Biblioteket burde sitte med en oversikt over denne kunnskapen, slik at de kunne ha hjulpet andre som trengte innsikt i dette. Men så skjer ikke, men sånn ser jeg for meg at biblioteket kunne vært. Men dette er jo et ideal.

7) Ledelsesfagene i GOU1, karakterbyggingen igjennom hele skolen, andre fag du er god kjent med – stilles det krav til støttelitteratur levert av biblioteket?

Nei. Det gjør forså vidt ikke det. Har ikke gått igjennom biblioteket for å dele ut litteratur.

8) Hva tenker du om veiledning og rådgiving knyttet til støttelitteratur og kildeleting over telefon?

Har vell egentlig ikke noe behov for å måtte gå ned der for å få det. Det har jeg gjort masse over mail også videre når jeg jobbet med doktorgraden min. Men kan fort ta litt tid med mail.

9) En av ulempene ved en outsourcing er at ledetiden på bøkene vil gå opp, altså at tiden fra kadetten bestiller en bok til han har den i hånden vil være, med nevnt løsning, i verste fall på 3 dager. Vil dette ha betydning for Sjøkrigsskolens oppdrag?

Det må nesten kadetter svare på. Jeg har sittet lenge og ventet på bøker jeg også. Men akkurat det tror jeg ikke er et problem, må jo vente uansett hvis de ikke har boken. Universitetet har jo veldig mye. Akkurat tilgjengeligheten tror jeg blir bedre altså, selv om det må kjøres.

10. En konsekvens ved en outsourcing er at biblioteklokalet ikke vil brukes. Er dette noe skolen trenger til andre formål? Er plass en mangelvare på skolen?

Nei, det er det ikke per dags dato. Hadde du spurt for noen år siden så kanskje, ja.

Det er jo kun en tanke, men det kan jo hende at Sjøkrigsskolen blir en del av et større miljø, en større del av det taktiske også videre – og da er det jo plutselig liten plass igjen.

11. Hvem kunne du sett for deg at fikk ansvaret for å drifte boklageret? Vil det være mulig å implementere dette i eksisterende årsverk?

Neida, det tror jeg vi fint kan ordne. Folk må jo bare gjøre mer, da.

12. Hvem kunne du sett for deg at fikk ansvaret for å kjøre til og fra biblioteket, motta bestillinger, og fungere som Sjøkrigsskolens kontaktperson opp mot biblioteket? Mulig å implementere i eksisterende årsverk?

Ja, det tror jeg. Men den største utfordringen er jo terskelen for å benytte seg av tjenesten, og da er det jo en fordel om det er noen alle er kjent med.

13. Kan du komme på noen endringer i effekten vi ikke har dekket knyttet til outsourcing av biblioteket? Både negative og positive?

Positivt:

- Kommer nærmere fagmiljøer. Andre studenter som driver med det samme som vi gjør, bare på andre fagområder.
- Vi lærer jo litt om alt, så veldig greit å ha tilgang til et mangfold av litteratur. Kan jo ikke dekke så mye på vårt lille bibliotek. Det hadde jo vært veldig positivt.
- Ofte jeg drar inn til universitetsbiblioteket for å forberede meg. Har helt overlegne tilganger, veldig skarpe ansatte og en veldig bredt utvalg av bøker.

Negativt:

- Terskel og avstand. Med avstand til biblioteket kan ansvaret pulveriseres litt. Når du går ned på biblioteket uten å vite helt hva du trenger hjelp til, da vil nok den ideelle bibliotekar virkelig hjelpe deg. Men ved en ekstern telefon eller mail så har du på en måte gjort deg opp en formening på forhånd. Nærhet fører til et bedre samarbeid, og terskelen kan gå veldig opp ved avstand.
- De andre bibliotekene er ikke nødvendigvis like opptatt av våre fagområder. Det er klart at man drar nytte av stordriftsfordeler, men ikke nødvendigvis kompetansen. Støttelitteraturen er på en måte i dybden, og da må bibliotekaren kunne rettlege på det. Kan bli utfordrende ved en outsourcing.
- Identitet. Biblioteket er litt av identiteten til skolen, og i hvert fall hvis det er det ideelle biblioteket. Representerer jo litt av det vi holder på med, og det mister vi ved en outsourcing.
- I hvert fall i den fasen vi er i nå, så tror jeg ikke biblioteket blir noe bedre av at det flyttes til byen altså. Tror effekten kan gå ned ved at det flyttes til byen, ved at færre bruker biblioteket enn sånn det allerede er.
- Et problem vi har sett ved outsourcing av renhold er ansvarspulverisering. Redd for at det samme kunne skjedd med bibliotekstjenestene. Kan gå ut over kvaliteten, mer gamle bøker, også videre. Sånn er det for så vidt ikke nå heller, men hadde vært sånn i et ideelt bibliotek.

14. Har du noen kommentarer eller tanker om problemstillingen og temaet du føler vi ikke har fått dekket?

- Det vi jobber med nå er å skape en "Open Access", hvor det vi samler det som er produsert her på skolen. En slags bokreol på biblioteket som samler det vi produserer. Handler jo om kompetansebygging. Hvis dette er oppe og går, tror jeg biblioteket dreier mer og mer over i det vi faktisk trenger. Mange gode bacheloroppgaver også som kunne vært med der.
- I hvert fall innenfor ledelse, så bruker vi biblioteket ved universitetet veldig mye.
- Har også lekt litt med tankene om å bli en del av universitetet som et fakultet. Men det er jo bare en tanke.
- En tanke om at kadettene ikke burde fått utlevert bøker, men kjøpt de selv. Heller fått tillegg til å finansiere det, men da kan kadetten beholde bøkene. Da hadde vi jo sluppet hele boklageret også.

Transkribering Intervju: Hovedbibliotekar SKSK, Kari Jensen

I= Intervjuer

O= Intervjuobjekt

10) Er du kjent med begrepet kjernevirksomhet? Hva er Sjøkrigsskolens kjernevirksomhet?

Produsere godt utdannede offiserer som kan gå inn i det eksisterende Forsvaret og bidra til at Forsvarets kjernevirksomhet ivaretas.

11) Hvor strategisk viktig vil du si at biblioteket er for tilrettelegging av kjernevirksomheten?

Jeg liker jo å tenke at den er svært viktig. Det varierer jo i stor grad hvor mye kadettene bruker biblioteket, men siden vi også deler ut pensumlitteratur så er vi viktige på det området også. Men bibliotekets oppgave er å bidra med det som ikke er pensumlitteratur, og å hjelpe til med informasjonsinnhenting, samt kvalitetssikring av denne. Der er vi på lik linje med andre universitets- og høyskolebibliotek. Sjøkrigsskolen er litt spesielle på grunn av den militære delen, så vi balanserer litt mellom det akademiske og det fagmilitære.

12) Hva tenker du om veiledning og rådgiving knyttet til støttelitteratur og kildeleting over telefon?

Vi gjør veldig lite av det. Men det er fordi vi er tilgjengelige på skolen. Vi har heller ingen chattetjeneste, og ingen som har etterspurt det.

Ulempen med telefonveiledning er at jeg ikke vet hva du har på din skjerm. Jeg synes jo gjerne det er litt lettere å vise, hjelpe og veilede ved å se på samme skjerm. Har forsøkt begge deler, og synes det er lettere hvis man er sammen. Men det kommer litt an på kadettene også. Hvis man tenker seg en tjeneste som går på telefon/chat, så må man nok legge bedre opp til en innføring ved studiestart på hvordan bibliotektjenestene foregår.

13) En av ulempene ved en outsourcing er at ledetiden på bøkene vil gå opp, altså at tiden fra kadetten bestiller en bok til han har den i hånden vil være, med nevnt løsning, i verste fall på 3 dager. Vil dette ha betydning for Sjøkrigsskolens oppdrag?

Vi er jo veldig serviceinnstilt fordi vi er en liten organisasjon. For eksempel bestiller vi og kjøper bøker i større grad enn det vi låner fra andre bibliotek. Ved outsourcing så mister man litt den fysiske nærheten. Selv om man har en dedikert ansatt ved universitetet, tror jeg man vil miste litt av nærheten til faget, slik vi prøver å følge med på nyheter, boklister og liknende som er knyttet til faget på Sjøkrigsskolen.

14) Hvordan endte du opp som bibliotekar på et "sjømilitært bibliotek"?

Var en tilfældighet at jeg kom hit. Hadde jobbet i 10 år på Haukeland Medisinske bibliotek og tenkte jeg ville gjøre noe nytt. Fordelen med bibliotekaryrket at man kan velge seg noe helt annet. Det er jo bøker og informasjonsinnhenting som ligger til grunn, så da er det forskjellige fagområder man kan velge å jobbe innenfor. Så jeg begynte å tenke at jeg ville bytte fagmiljø, og så var det utlyst en stilling ved Sjøkrigsskolen.

a. Er kompetansen / oversikten dere besitter vanskelig å tilegne seg?

Jeg vil si at den er litt mer fagspesifikk, og at det er et helt annet miljø enn det jeg har vært vant med.

I: Tok det lang tid for deg å fungere i stilling?

Tok veldig lang tid før jeg kom inn i "sjargongen", men sånn vil det være andre steder også tenker jeg, i hvert fall slike "spesialbibliotek". Var motivert for å komme inn i miljøet, som gjør at det kanskje går litt hurtigere.

I: Mulig litt vanskelig å svare på, men hvor lang tid antar du det tok før du fungerte "godt" i stillingen?

Vet ikke helt. Igjen så er det mye som er likt fra bibliotek til bibliotek, særlig gjenfinning og slikt, så det går ut på det samme. Men etterhvert som du har jobbet med boksamlingen også videre, så blir du jo bedre på å vite hva som finnes der også videre. Jeg vil vel si et halvt år eller noe slikt.

15) Hvor ofte driver dere veiledning og rådgiving for kadetter og lærere? I løpet av en dag, eller uke?

Det er hver dag. Men det varierer jo selvfølgelig fra enkle spørsmål om man har en bok, til oppgaveperiodene hvor det kommer mange om gangen som skal skrive om forskjellige ting. Men vi driver veiledning hver dag, det bare varierer i hvordan.

I: Når er det mest hektisk?

I oppgaveskrivingstidene. Særlig førsteklasingene når de får oppgaver. Ganske rolig når de er på tokt med Lehmkuhl. Høsten er altså rolig, men det tar seg opp med en gang de kommer tilbake. Semesterstart og avslutning er det jo mye også. Noen ganger kommer oppgaveperiodene litt brått på også. Vi merker dessuten at kullet har blitt større.

16) Hvor mye arbeid krever boklageret? Tror du det er et ansvar som kunne ha vært implementert i eksisterende årsverk?

Ganske mye, faktisk. Men det kommer an på hvilket nivå man ønsker å legge seg på. Det har jo vært implementert i logistikkontoret tidligere. Bøkene må kjøpes inn og registreres, og vi registrerer bøkene i samme system som bøkene i biblioteket. Så skal alle bøkene lånes ut på alle kadettene før semesterstart, og tas inn igjen ved semesterslutt. Det er jo litt lettere å sette en tidsperiode på når det er mye å gjøre på boklageret, da.

I: Har det blitt bedre etter biblioteket har tatt over?

Ja. Vi har gått igjennom alt som er av bøker der. Har kassert mye som ikke var på pensum lenger. Det står i kvalitetshåndboken at det er faglærerne sitt ansvar å sjekke at det er nok bøker ved semesterstart, samt ved bokkjøp som skal klareres med studieadministrasjonen, at det føres inn på listene osv. Det fungerer ikke helt etter min mening slik det er tenkt, men det er varierende blant lærerne og personavhengig.

Når semesteret starter og vi har gjort klar bokpakkene, så kommer det gjerne en klasse for å hente flere bøker som læreren har bedt dem om å hente, men som ikke står på pensumlisten. Det genererer jo litt arbeid det også.

17) Kan du komme på noen endringer i effekten vi ikke har dekket knyttet til outsourcing av biblioteket? Både negative og positive?

- Det med nærhet, allerede nevnt
- Hvis mye veiledning på telefon og chat, tror jeg at nye kadetter må kunne mer om bruk av bibliotek. Må få en bedre opplæring enn det de gjør nå. Men det er veldig i tråd med hvordan de har det på universitetet, der har de fastsatt undervisning i bruk av bibliotek for studentene ved semesterstart.
- Når du mister to bibliotekarer som er her på skolen men får en som er ute på UB og her en gang i uken, vil ansvaret bli lagt mer på kadettene for å finne fram. Vil nok bli stilt større forventninger om at kadettene skal klare det selv. Det er 8 år siden jeg jobbet på UB, men medisinstudentene hadde en innføring i bruk av biblioteket. Så var det egentlig forventet at de skulle klare seg selv. De er mange flere også, så det blir ikke den nærheten til studentene på et stort studiested slik det er på de små skolene. Får ikke den personlige kontakten.

18) Har du noen kommentarer eller tanker om problemstillingen og temaet du føler vi ikke har fått dekket?

Snakket akkurat med to kolleger fra forsvarsmuseet. De var også veldig opptatte av nærheten til brukerne sine, og vil tro det går for de samme krigsskolene også. Tror biblioteket setter pris på nærheten til brukerne.

Ved en outsourcing må det legges ved en bestilling og vente på at boka kommer med et bud. Man kan jo ikke bare gå ned å hente det man trenger lenger. Vil jo si at det er en ulempe.

I: Tanken er at de abonnementene og tilgangene vi har videreføres og forvaltes av UB

Vil jo gå inn i hele porteføljen til UB. Vi har jo noen fagspesifikke baser også som må videreføres.

Vi har jo noen trykte tidsskrifter også, som ikke er tilgjengelige elektronisk. Også de ”Hygge”-tidsskriftene våre, vil jo trolig forsvinne. Kan jo også tenke seg at hvis man vil ha lokalene til å egenstudier, gruppearbeid eller liknende, eller at man har noe liggende her. Men det vi bibliotekarer er flinke på er orden, og det vil mulig forsvinne da.

Ting forandrer seg også, så det må følges opp med både eksisterende abonnemeter og eventuelle nye. Den største delen av min arbeidsdag nå er administrasjon av databaser, abonnemeter, bokkjøp, hjemmesiden (Forsvaret.no).

Skal man kunne sitte utenfor studiestedet og ha samme tilganger må dette løses igjennom en VPN-løsning.

Forvalter dere noe gradert?

Nei, vi vil kun ha ugradert informasjon. Vi sitter ikke på noe begrenset. Har ikke noe sted å oppbevare. Det vi gjør er jo på U-nett, men mye av informasjonen fra de ansatte kommer på FisBasis.

Vedlegg I: Mailrekke, Ane Landøy (Avdelingsleder UB)

3. mars 2016 kl. 11.23 skrev Joacim Huseby

Hei!

Jeg var nettopp i forbindelse med en kollega av deg, Marie Morken, og hun rådet meg til å snakke med deg.

Jeg skriver en bacheloroppgave om en potensiell outsourcing av bibliotekvirksomheten ved Sjøkrigsskolen. Det understrekes at dette er hypotetisk. Jeg tar for meg følgende løsning i oppgaven, og både kvantitative (økonomiske) og kvalitative følger av denne:

Min påstand er at vi ikke trenger biblioteket ved skolen, og at det nyttes svært lite. Biblioteket tilbyr støttlitteratur og veiledning, har to årsverk og tar mye plass. Dermed er det et potensiale for innsparing av ressursinnsats. Ihht forskriftene, er høyskoler pålagt å ha "tilstrekkelige bibliotek". Men en outsourcingløsning der veiledning kan tilbys over nett eller telefon, og utlån av støttlitteratur kan tilbys av en annen aktør enn oss selv der vi står for frakt og henting, vil være tilstrekkelig.

Er dette en tjeneste universitetsbiblioteket kan tilby?

Mvh Joacim

3. mars 2016 kl. 11.26 skrev Ane Landøy

Joacim, eg er på reise no, og er tilbake på mandag. Kan vi treffast då, eller snakkast på telefonen?

Helsing
Ane

3. mars 2016 kl. 11.37 skrev Joacim Huseby

Det kan vi gjøre. Takk for raskt svar.

Mvh Joacim

4. mars 2016 kl. 11.51 skrev Joacim Huseby

Hei igjen! Følger bare opp forrige mail, da mye har skjedd siden da. På mandag tar jeg veldig gjerne et møte med deg. Jeg har tid hele dagen, men det beste hadde vært forholdsvis tidlig på morgenen. I forrige mail foreslo du et møte. Kunne vi avtalt en tid?

Tusen takk for hjelpen.

Mvh Joacim

4. mars 2016 kl. 11.53 skrev Ane Landøy

Joacim, 08:15 på mitt kontor på Bibliotek for humaniora, Haakon Shetelig's plass 7, eller kl. 15:00 same stad er gode tidspunkt for meg,

helsing
Ane

4. mars 2016 kl. 13:10 skrev Joacim Huseby

Det er helt ypperlig. Tusen takk, da sees vi på mandag 08:15.

Ha en god helg :)

Joacim

9. mars 2016 kl. 07.18 skrev Ane Landøy

Eg sender også ein e-post til Trude Færevaa, direktør ved biblioteket til Høgskolen i Bergen og ber henne svare på spørsmål om tilgangar som vi snakka om,

helsing og lykke til med oppgaveskriving,

Ane, UB

9. mars 2016 kl. 08.01 skrev Joacim Huseby

Tusen takk Ane, det settes stor pris på. Godt mulig du hører fra meg fremover hvis jeg skulle ha noen flere spørsmål.

Vennlig hilsen
Joacim

15. mars 2016 kl. 11.12 skrev Joacim Huseby

Hei, Ane!

Sist vi snakket var vi inne på en potensiell implementering av Sjøkrigsskolebibliotekets litteratursamlinger i Universitetsbiblioteket. De tallene jeg presenterte da viste seg å være feil. Jeg sa vi hadde rundt 1000 bøker, og da sa du at det ikke ville være noe problem å implementere disse i deres samlinger. De riktige tallene er:

- Bøker: 9303
- AV-dokumenter: 1313
- Annet bib.materiale: 38
Totalt: 10654

Vil dette medføre noe annet, eller gjelder fortsatt det samme om implementering?

Mvh
Joacim Huseby

16. mars 2016 kl. 21.56 skrev Ane Landøy

Eg må tenke litt over kor stor plass det utgjør og korleis vi skulle prissetje det. Kjem tilbake.

Ane

16. mars 2016 kl. 22.18 skrev Joacim Huseby

Det er mottatt. Tusen takk for all hjelp, det settes stor pris på!

Vennlig hilsen Joacim

29. mars 2016 kl. 10:18 skrev Joacim Huseby

Hei igjen, Ane!

Det har vært påske og helt forståelig at mailrekken over ikke har blitt prioritert, men har du tenkt noe mer på ovennevnte?

Vennlig hilsen Joacim

30. mars 2016 kl. 12:04 skrev Ane Landøy

Joacim, vel overstått påske.

Vi ser på to ulike scenarier:

1) Å halde samlinga komplett og samla, dvs å ha bøkene frå Sjøkrigsskolens bibliotek samla (det vi kallar i ei suite på bibliotekspråket). Det vil krevje at vi set av 6 doble reolar (5 hyller i høgda, 6 meter lange) og vil ta omlag 110 kvadratmeter plass. Bøkene må då importerast samla i vårt biblioteks-system Alma frå der dei er no, i Koha, (det er relativt enkelt) og så må kvar einskild bok få ny ryggmerking med UBBHF/SJK og Dewey oppstillingssignatur. Det kan bli noko arbeid dersom de ikkje har Dewey i dag, til dømes, men det er ikkje uoverkomeleg.

2) Å innlemme samlinga i vår samling, innimellom og saman med dei bøkene vi allereie har. Då vil vi først gå gjennom og fjerne dubletter (altså bøker som fins i fleire eksemplar) innanfor samlinga frå Sjøkrigsskolen, og deretter dubletter mellom samlingane. Truleg vil vi då finne at vi har ein god del av det som Sjøkrigsskolens bibliotek allereie innheld, minst 50%, og vi vil gjere den same jobben med import i Alma, ny oppstillingssignatur og ny ryggmerking.

Eit problem i "virkelighetens verden" er at vi i dag har militæret/militærhistorie plassert ved Bibliotek for samfunnsvitskap, og der er det smikkfullt og slett ikkje rom for fleire bøker, men eg tenkjer vi berre overser den problemstillinga i di oppgåve.

Beste helsing
Ane

29. mars 2016 kl. 10:18 skrev Joacim Huseby

Tusen takk for løsningsorienterte og gode svar!

Dette er veldig fine forslag jeg kan bruke i min oppgave. Jeg forsøker også å kostnadestimere mye av prosessen, og vi har allerede snakket om mye av det. Men når det kommer til "omstillingskostnader" i kalkylen jeg bruker, trenger jeg noen tall hvis det er mulig å estimere. Du snakker om arbeid angående importering i Alma, ryggmerking og plassering i reoler. Har du noen erfaring med hvor mange timer det vil ta for en person, eventuelt flere personer?

I forhold til scenario 1), vil det koste noen penger å "leie" plassen på 110 kvm?

I forhold til scenario 2), ville det koste noe å ha bøkene hos dere? Sist vi snakket om dette, var det riktig nok bare snakk om rundt 1000 bøker, og da ville det bare være positivt og implementere samlingene og dermed ikke koste noe.

PS: Jeg forstår at det kan være vanskelig å gi 100% korrekte estimater, og det vil jeg nevne i oppgaven også. I tillegg er det ikke noe poeng i å "holde igjen" på kostnadene, men heller forsøke å gi et så realistisk bilde som mulig.

Igen tusen takk, Ane :)

30. mars 2016 kl. 13:11 skrev Ane Landøy

Joacim, mine kommentarer i dine spørsmål:

Og berre hald fram med å spørje til du er nøgd :-)

Har du noen erfaring med hvor mange timer det vil ta for en person, eventuelt flere personer?
Estimat: (Eg reknar med at du har timepris etc for ein bibliotekar allereie).

Importen i Alma tek 15 timar for ein bibliotekar
Gjennomgang av 10.000 bøker for omklassifisering/sortering tek 200 timar for ein bibliotekar. Dette er uavhengig av scenario. I det eine skal alle bøkene få ny klassifikasjon og i det andre skal det sjekkast for dubletter før dei som vert igjen skal klassifiserast. Ryggmerking, oppstilling tek 30 timar. Det tek nok lengre tid å setje 5000 bøker innimellom dei vi allereie har enn det vil ta å setje 10.000 bøker inn i egne tomme hyller, men ryggmerkinga er også eit manuelt arbeid så det veg opp.

I forhold til scenario 1), vil det koste noen penger å "leie" plassen på 110 kvm?
Ja, og her kan du rekne med den kvadratmeterprisen du allereie har som estimat.

I forhold til scenario 2), ville det koste noe å ha bøkene hos dere?
Nei, då går vi ut frå at vi tek over bøkene, og det vil ikkje koste noko ekstra.

Helsing
Ane

30. mars 2016 kl. 13:20 skrev Joacim Huseby

Supert! Er meget fornøyd med svarene jeg får, du er veldig imøtekommende og hjelpsom. Et spørsmål til:

"I forhold til scenario 1), vil det koste noen penger å "leie" plassen på 110 kvm? Ja, og her kan du rekne med den kvadratmeterprisen du allereie har som estimat."

Hvilken kvadratmeterpris tenker du på? Det eneste estimatet jeg har er kvadratmeterpriser fra Forsvarsbygg, altså det det koster å leie det biblioteket vi har på sjøkrigsskolen. Selv om dere også er statlige, regner jeg med at dere kanskje har andre kvadratmeterpriser å forholde dere til? Eller?

30. mars 2016 kl. 14:34 skrev Ane Landøy

Ja, eg tenkte på den frå Statsbygg. Eg får ikkje tak i ein eventuell annen frå UIB før over helga.

Lykke till!

Beste helsing Ane

30. mars 2016 kl. 14:40 skrev Joacim Huseby

Okei, supert - det kan jeg finne ut av på egen hånd. Tusen hjertelig takk!

Ha en fin dag videre :)

Mvh Joacim

4. april 2016 kl. 15:48 skrev Joacim Huseby

Hei igjen, Ane!

Det var jeg som forsøkte å ringe deg nå klokken 14.22. Jeg har funnet ut av ovennevnte kostnader, så der er alt i orden. En ting som gikk litt i glemmeboka sist vi hadde en dialog her på mail, var den ansatte ved UB som ville være vår kontaktperson og ansvarlige for Sjøkrigsskolen på UB. Dette er jo noen av de viktigste kostnadene jeg presenterer i oppgaven.

Denne personen skulle fungere som rådgiver og veileder på telefon og mail, være tilgjengelig på Sjøkrigsskolen en dag i uken, og være ansvarlig for Sjøkrigsskolens samlinger hos dere, enten i form av suite eller implementerte bøker. Husker du?

Når jeg var på besøk på kontoret ditt kom vi frem til at arbeidet ville kreve omlag 40% av en stilling, altså 0,4 årsverk. Nå har det jo kommet frem at samlingene er større enn det vi trodde da jeg var på besøk på kontoret ditt, men har det noe å si for den 40%-beregningen du foreslo? Vi snakket også om at i det første året ville det trolig kreve mer, for å bli kjent med litteratursamlingene, nettsiden, omfanget og alt. Selv om tallene er kjent repeterer jeg de her:

- Bøker: 9303
- AV-dokumenter: 1313
- Annet bib.materiale: 38
Totalt: 10654

Ansatte: 94
Elever (kadetter): 301
Totalt: 395

Skal dog sies at det er 1.klasse som har mest behov for litteraturen som tilbys ved biblioteket, og de utgjør rundt 90 stk (2015). Lærere, lektorer og ansatte som jobber i SOL-Avdelingen (Sjømakt og ledelse) vil også være hyppige brukere av biblioteket, og de utgjør 27 stk.

I tillegg kan det jo være verdt å nevne regnskapstallene for abonnement til databaser og elektroniske ressurser, som i 2015 var 436 000 kr, og i 2014 var 594 000 kr. Dette gir kanskje et bilde på omfanget.

Jeg lurer også på om denne beregningen av årsverk kan dokumenteres på noen måte. Er det mulig å vise til stillingsbeskrivelser av liknende art, kanskje?

Vennlig hilsen Joacim

6. April 2016 kl. 09:26 skrev Ane Landøy

Joacim, det held framleis med 40 % stilling, og kostnaden for ein 40 % spesialbibliotekar med lønn, feriepengar og arbeidsgivaravgift, inklusiv dekningsbidrag som UIB krev når vi har lønsmidlar finansiert utanfrå, er 340.000.

Helsing
Ane

6. april 2016 kl. 11:26 skrev Joacim Huseby

Takk for svar nok en gang, Ane!

Beklager fortsatte spørsmål, men jeg interessert i dekningsbidraget til UIB, og hvor stort dette er og hvorfor. Er det en prosentsats, eller hvordan beregnes det?

For å opprettholde en validitet i beregningene, skulle jeg veldig gjerne hatt noe som kunne dokumentert 40%-beregningen, da det er den største kostnaden og dermed den mest avgjørende. Ideer? Stillingsbeskrivelser?

Jeg har også inntrykk av at du har veldig god oversikt i stillingen din, og du har definitivt bidratt mye til god datainnsamling for meg. Men hva kan jeg referere til deg som i stilling?

Mvh Joacim

6. April 2016 kl. 11:33 skrev Ane Landøy

Joacim, eg er avdelingsleiar. 40 % er eit estimat, der 20 % er ein dag i veka på Sjøkrigsskolen, og 20 % er tid som blir brukt inn i samlingspleie/samlingsutvikling her på UB, inkludert å finne fram bøker som skal sendast til dykk.

Dekningsbidraget er på 40% og er ein fast prosentsats som UIB krev av lønnsutgifter på alle eksterne prosjekt. Det skal dekke infrastruktur (husleige, straum og reinhald til arbeidsplass; datautstyr og IT-støtte, telefon) og kostnader til behandling (lønn, fakturering, arbeidsleing etc).

Helsing
Ane

6. april 2016 kl. 11:43 skrev Joacim Huseby

Tusen takk for svar, Ane!

Da er mange av brikkene på plass, så er det forhåpentligvis ikke så lenge igjen til oppgaven er ferdig. Understreker at jeg er veldig takknemlig for all hjelp, uten deg hadde dette vært vanskelig å få til.

Joacim

6. April 2016 kl. 11:33 skrev Ane Landøy

Fint, Joacim, og masse lykke til! Eg kan godt få lese oppgåva når ho er ferdig, viss det er ok for deg, og få vite koreis det gjekk...

Ane

6. april 2016 kl. 12:29 skrev Joacim Huseby

Takk for det! Selvsagt er det greit, jeg sender den over når jeg har fått den tilbake fra sensur.

Vedlegg J: NOKUT – Saksbehandlers vurdering

Bacheloroppgave: Spørsmål om bibliotek på Høgskole

Innboks x



Joacim Huseby <joacim.huseby@gmail.com>

2. mar. ☆



til uh-studier ▾

Hei!

Var nettopp i forbindelse med en av deres ansatte per telefon.

Jeg er i gang med utarbeidelse av bacheloroppgave på Sjøkrigsskolens logistikklinje.

Jeg skriver om bibliotekvirksomheten på skolen, og i hvilken grad den lar seg outsource til biblioteker inne i byen. Tanken er en løsning der vi oppbevarer bøker og "leier" bibliotekvirksomheten av f.eks universitetet, og har et nettbasert bibliotek med bestillinger, rådgivning, chat og liknende. Transport av bestilte og innleverende bøker organiseres til og fra biblioteket, av oss selv. Det understrekes at dette er helt hypotetisk og en oppgave, men jeg er interessert om dette er juridisk mulig.

I "Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften) §4-2 punkt b, heter det at "institusjonen skal ha tilfredsstillende ressurser i form av lokaler, utstyr og **bibliotek**, som er tilpasset primærvirksomheten og som utgjør et fullt forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte.

Hva setter grensen for et tilfredsstillende **bibliotek**? Så lenge studenten har tilgang på litteratur, rådgivning, veiledning og liknende et bibliotek kan stille med, igjennom nettbaserte biblioteker og litteratur levert på pulten opptil flere ganger i uken, er det da et tilfredsstillende bibliotek?

Mvh Joacim Huseby



Nicholas Johansen <Nicholas.Johansen@nokut.no>

3. mar. ☆



til meg, UH-Studier ▾

Til Joacim Huseby

Ja, det er jo fullt mulig for en institusjon å leie bibliotekstjenester (eller andre tjenester) eksternt, så lenge dette er regulert i en avtale som sikrer studentene tilfredsstillende tilgang.

Med hilsen
Nicholas Johansen

førstekonsulent, seksjon for akkreditering og rådgivning, tilsynsavdelingen
Tlf: 21 02 18 35 / Epost: njo@nokut.no
[NOKUT](https://www.nokut.no), Drammensveien 288, 1327 Lysaker



Vedlegg K: Kontrakt mellom BI og Sandefjord offentlige bibliotek

AVTALE

MELLOM

SANDEFJORD BIBLIOTEK OG HANDELSHØYSKOLEN BI, BI VESTFOLD

Sandefjord Bibliotek (heretter forkortet SB) og Handelshøyskolen BI, BI Vestfold (heretter forkortet BI Vestfold) inngår samarbeid om bibliotekteneste på følgende områder:

SB bygger opp en boksamling med 2 eksemplarer av anbefalt litteratur til fagene på Bedriftsøkonomstudiet, Høyskolekandidatstudiet og Diplomøkonomstudiet ved BI og oppslagsverk/støttelitteratur samt Arbeidsnotater/forskningsrapporter fra BI's stab. Alt etter lister fra BI Vestfold.

Boksamlingen oppgraderes av SB med evt. ny litteratur 2 ganger pr. år, etter lister fra BI Vestfold. Arbeidsnotatene/forskningsrapportene sendes SB direkte fra BI's bibliotek i Sandvika etterhvert som de blir utgitt.

BI Vestfold betaler fakturaene for bøker som er avtalt innkjøpt og har eiendomsretten til boksamlingen.

Boksamlingen registreres og sikres som øvrige bøker i SB, dog på en slik måte at det kan tas ut lister som gir BI Vestfold en oversikt over samlingen.

Fagbøkene innen økonomisk/administrative fag plasseres samlet. Stedet merkes med "Handelshøyskolen BI".

Boksamlingen er tilgjengelig for alle interesserte.

Begge parter kan referere til boksamlingen/bibliotektenesten i sitt markedsarbeid.

Studenter og ansatte fra BI kan bestille bøker på SB, etter søk i BIBSYS på BI Vestfold.

Avtalen forutsetter at det opprettes et bibliotekutvalg hvor SB, ledelsen ved BI Vestfold samt studentene er representert og at det i tillegg er kontakt mellom SB og vårt bibliotek i Sandvika.

BI Vestfold dekker, foruten kostnaden ved innkjøp av avtalt litteratur, et årlig driftstilskudd på kr. 33 500.-. Beløpet betales forskuddsvis pr. halvår, første gang pr. 01.08.92, etter tilsendt faktura fra Sandefjord Bibliotek.

Driftstilskuddet skal indeksreguleres hver 01.08. Lønnsreguleringen i bibliotekarstilling ltr. 11 (tidligere ltr. 21) legges til grunn for indeksreguleringen.

I tillegg betaler BI Vestfold kostnaden ved etablering, etter et på forhånd godkjent budsjett.


Boksamlingen skal forsikres for brann, vannskader etc., via allerede eksisterende forsikring ved SB.

Etableringen skjer i perioden 01.04 til 01.08. Avtale om drift gjelder fra 01.08.92 til 31.07.93. Avtalen fornyes automatisk for 12 måneder av gangen dersom avtalen ikke er skriftlig oppsagt senest 3 måneder før utløpet av løpende periode.

Ved et eventuelt opphør av avtalen har SB førsterett til kjøp av boksamlingen helt eller delvis. Ved et oppgjør skal det tas hensyn til BI's investeringskostnader i bokreoler og andre etableringskostnader.

Sandefjord 21. februar 1992

Jorunn Homleid
bibliotekleder
Sandefjord bibliotek



Per Arnt Haugen
regiondirektør
fung. rektor
BI Vestfold