

---

Københavns Biblioteker

# STRATEGI 2014-2019

---



UDKAST



# Københavns Bibliotekers Strategi 2014-2019

## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	1
Det opsøgende bibliotek .....	2
Udvalgte nøgletal.....	3
Omprioritering på Københavns Biblioteker .....	5
- Digitalisering .....	5
- Serviceomlægning .....	6
Modernisering af bibliotekerne .....	7
Strategiens særlige indsatsområder .....	8
- Børn og kultur .....	8
- Skoler og ungdomsuddannelser .....	9
- Aktive borgere .....	10
Strategiens generelle indsatsområder .....	12
- Det fysiske bibliotek.....	13
- Det digitale bibliotek.....	14
- Det opsøgende bibliotek.....	15
- Kompetenceudvikling og tillidsbaseret organisation .....	16
Opsamling.....	16

## Indledning

*Kultur- og Fritidsforvaltningens tilbud medvirker direkte til at gøre København til en attraktiv by*

København er en attraktiv by at leve i. Det konstateres jævnligt i internationale sammenligninger, og det stærkt stigende indbyggertal vidner om, at byen er i en rivende udvikling. Dette kommer blandt andet til udtryk ved etablering af helt nye bydele og et endnu mere internationalt præg. I København er der en overordnet politisk ambition om øget vækst i form af viden, innovation og beskæftigelse for at fastholde og forstærke denne udvikling. Kultur- og Fritidsforvaltningens tilbud medvirker direkte til at gøre København til en attraktiv by at bo i og giver den enkelte københavnner mulighed for at bidrage til byens vækst.

Bibliotekernes lovbestemte formål er at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet ved at stille bøger og andre materialer til rådighed. Dermed understøtter realiseringen af bibliotekets formål direkte de overordnede politiske visioner for København. Bibliotekerne kan imidlertid ikke opfylde formålet alene ved at fastholde den traditionelle biblioteksrolle og opgaveløsning. Der er behov for ændringer i bibliotekets rolle og nye bibliotekstilbud.

*Københavns Biblioteker et samlet tilbud til borgeren på tværs af bydelene*

Københavns Biblioteker er en integreret del af det kultur- og idrætstilbud samt den borgerservice, som borgeren møder i den enkelte bydel. Den organisatoriske forankring i bydelen skaber sammenhæng og synergi mellem det lokale bibliotek, kulturhus og borgerservice og i samarbejdet med de øvrige institutioner i lokalområdet. Derudover udgør Københavns Biblioteker et samlet tilbud til borgeren på tværs af bydelene. Det er dette samlede tilbud, som er hovedfokus for biblioteksstrategien

*De overordnede politiske ambitioner om mere uddannelse og øgede kompetencer betyder, at man ikke kan undvære bibliotekerne*

Københavns Bibliotekers største udfordring er at realisere folkebibliotekernes formål om at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet i et samfund, der stiller større krav til den enkelte borger. Globaliseringens konkurrencepres og samfundets øgede kompleksitet betyder, at bibliotekernes formål er mere relevant end nogensinde før.

Der er imidlertid brug for andre redskaber til at realisere formålet. Det er ikke længere tilstrækkeligt at give adgang til en bogsamling og at udlåne bøger. Der er samtidig ingen grund til at forvente, at den generelle overflod af information og kommercielle medier i sig selv vil fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet for alle borgere.

Udgangspunktet for strategien er en mere målrettet biblioteksbetjening af københavnernes. Gennem øget selvbetjening, flere digitale materialer og nye former for digital betjening bliver det muligt for størstedelen af biblioteksbrugerne at blive mere selvhjulpne. Det giver en effektivisering og mulighed for at give bedre tilbud til de borgere, der ikke er selvhjulpne og til at lave opsøgende biblioteksservice for borgere, der ikke i dag bruger biblioteket. Den personlige vejledning målrettes derved i højere grad de borgere, der ikke kan benytte andre tilbud.

Desuden lægger strategien op til at skabe nye og flere aktiviteter i bibliotekerne ved at inddrage borgerne i tilrettelæggelse og gennemførelse af eksempelvis arrangementer, læseklubber og formidling.

Biblioteket skal i højere grad være et sted, hvor borgerne bliver klogere sammen. Det kan være rammen, hvor borgerne sammen fremmer oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet. Det sker ikke af sig selv, men kræver en ændret rolle for bibliotekets medarbejdere og fysiske rammer, der understøtter nye former for aktiviteter.

Desuden skal der være bedre adgang til biblioteket og til materialerne både i fysisk og digital form. Det kan ske ved udvidelser af åbningstiden og et udbygget digitalt bibliotek.

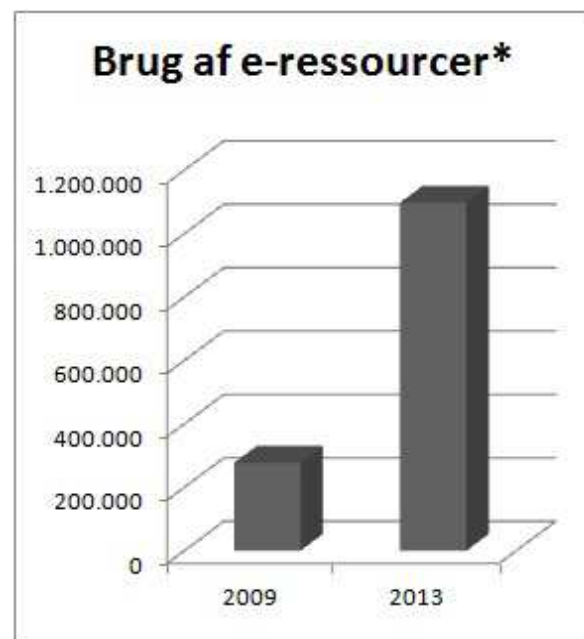
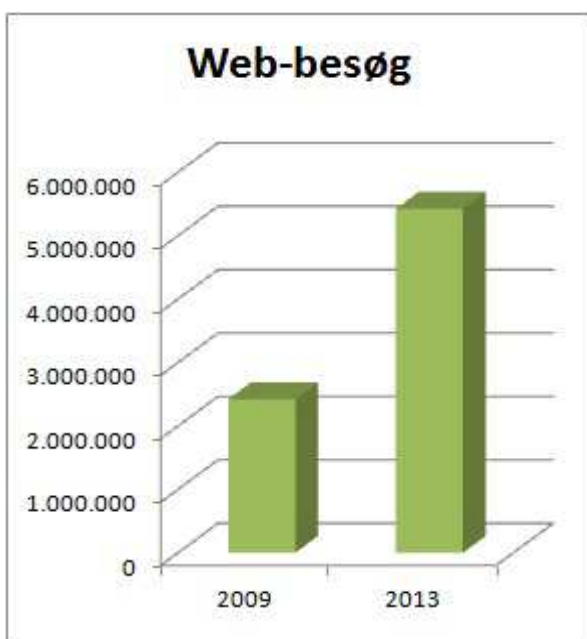
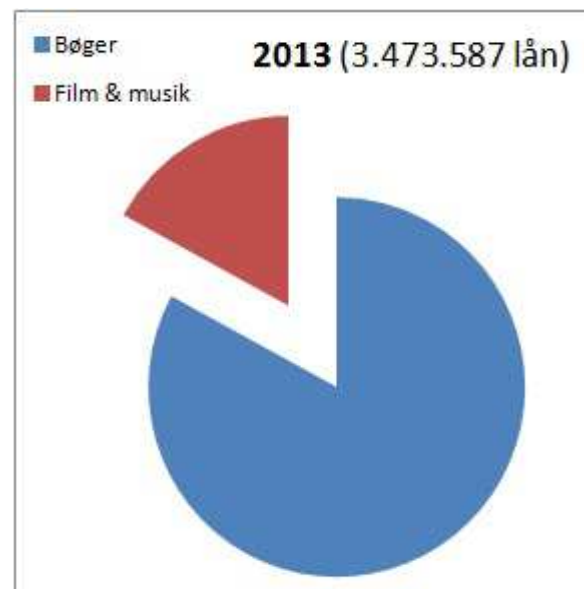
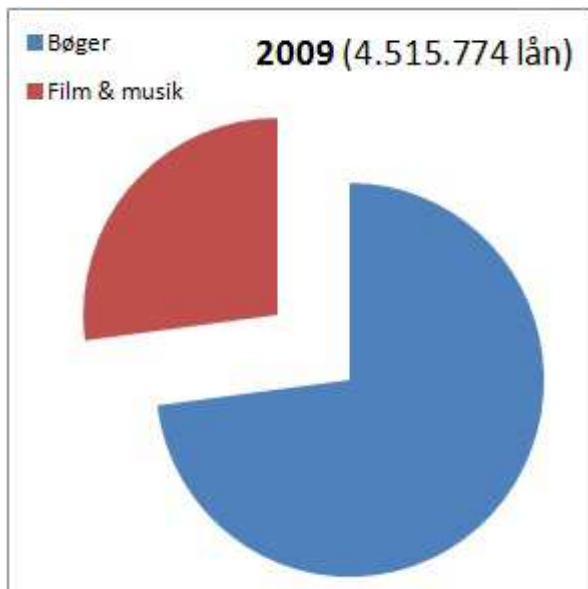
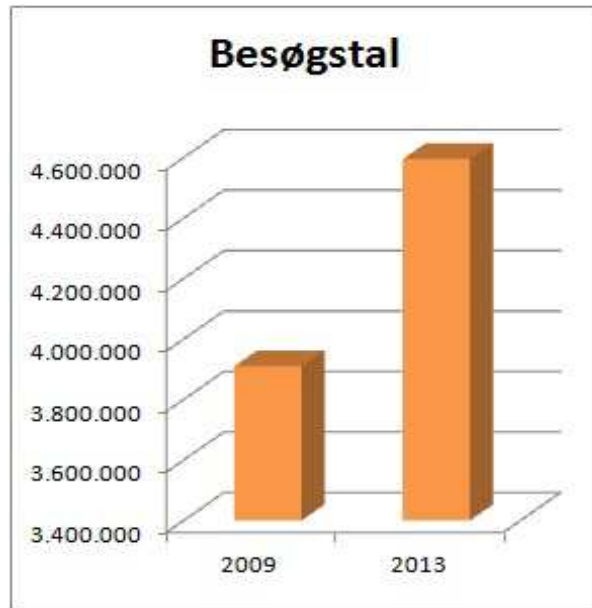
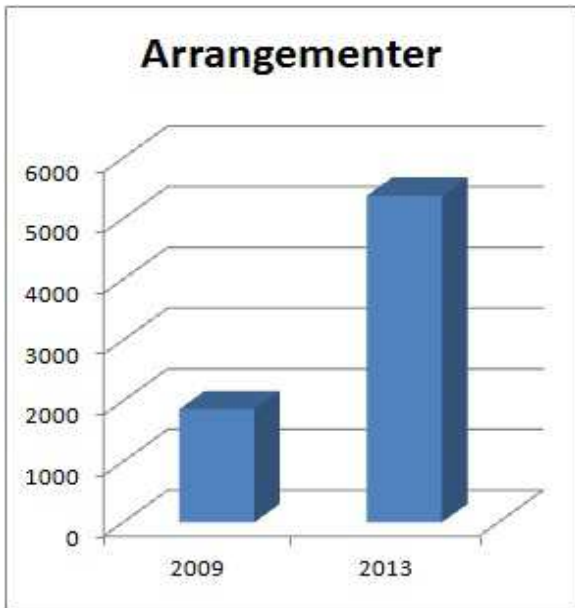
Københavns biblioteker skal gøre en større forskel for flere københavnere. Med ”større forskel” menes, at bibliotekerne vil mere end at udlåne bøger. Borgerne skal i endnu højere grad tilbydes mulighed for inspiration, diskussion, vejledning og uformel læring. Ambitionen om at betjene flere københavnere indebærer, at Københavns Biblioteker i højere grad vil arbejde systematisk og målrettet for at få flere københavnere til at bruge biblioteket. Her er det digitale bibliotek og digital betjening væsentlige redskaber. Den overordnede ambition kan kun realiseres ved i højere grad at inddrage borgerne på det fysiske bibliotek, så borgerne bliver klogere sammen. Det kan eksempelvis ske gennem studiegrupper, klubber, skriveværksteder og arrangementer.

## **Det opsøgende bibliotek**

*Det stabile besøgstal, udlån og den høje brugertilfredshed viser, at det klassiske bibliotek efterspørges af københavnernes*

Københavns Biblioteker befinder sig udviklingsmæssigt i en mellemposition mellem det klassiske folkebibliotek og det, man kunne kalde det opsøgende bibliotek. Samlingen spiller fortsat en central rolle for Københavns Biblioteker, og er den væsentligste grund til at borgerne kommer på biblioteket. Derudover udbyder Københavns Biblioteker en bred vifte af arrangementer og bruger mange ressourcer på traditionel litteraturformidling og vejledning af borgerne. Der er et stabilt højt udlåns- og besøgstal, hvilket viser, at det klassiske bibliotek fortsat er efterspurgt af københavnernes.

## Udvalgte nøgletal



Samtidig kan det konstateres at bibliotekets samling får større konkurrence fra et øget medieudbud på internettet. Det har foreløbigt været mest udtalt på musikområdet. Derudover benytter en mindre andel af borgerne biblioteket, og flere borgere henter deres inspiration til musik, film og litteratur via sociale medier og andre fora på internettet.

I det klassiske bibliotek er der meget fokus på samlingen, men ikke så meget på hvilke borgere, der benytter den. Når andelen af borgere, der benytter biblioteket falder, risikerer biblioteket at svigte missionen om at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet for alle borgere. Biblioteket kan nemt risikere at blive et tag-selv-bord for ressourcerstærke borgere. Det opsøgende bibliotek tager udgangspunkt i de ændrede rammebetingelser og fokuserer mere på borgeren end på samlingen.

Der arbejdes for, at alle københavnere har de nødvendige kompetencer til at kunne omsætte information til viden og til at fungere som kritiske kulturforbrugere og samfundsdeltagere. Læring og borgerinddragelse spiller derfor en større rolle, og der følges op på indsatserne ved at måle effekt og følge bestemte målgruppers brug af biblioteket. Borgeren betragtes ikke kun som bruger, men også som bidragsyder, fordi mange af aktiviteterne har som mål, at borgerne bliver klogere, - sammen.

Borgeren betragtes som en aktiv medborger og en ressource både i bibliotekets lærings- og kulturaktiviteter. I det klassiske bibliotek er bibliotekssystemet det centrale it-system. Det håndterer transaktioner i forhold til samlingen og holder styr på, hvad borgerne har lånt, og hvad de skylder i gebyrer. Fremtidens centrale it-system for biblioteket kan blive et såkaldt customer relations management system, der som navnet antyder i stedet har fokus på borgerne og deres relationer til biblioteket.

*Fra samling til service; fra transaktioner til relationer*

**Figur 1: Det klassiske og det opsøgende bibliotek**

<b>Det klassiske bibliotek</b>	<b>Det opsøgende bibliotek</b>
Medier er en knap ressource	Overflod af medier
Bibliotekets samling er central for borgeren	Opmærksomhed er en knap ressource
Borgeren opsøger biblioteket	Biblioteket kommer til borgeren
Ekspertens anbefalinger	Venners anbefalinger
Bogsamlingen er omdrejningspunktet	Borgeren er omdrejningspunktet
Adgang og formidling	Læring og borgerinddragelse
Besøg og udlån er centrale nøgletal	Fokus på effekt og målgrupper
Bibliotekssystemet er kernesystemet	System til håndtering af kunderelationer er centralt

Det opsøgende bibliotek er en tankegang, som komplementerer og bygger ovenpå det klassiske bibliotek. I bibliotekskredse tales der om denne udvikling som et skifte fra samling til service og fra transaktioner til relationer. Samlingen er fortsat grundlaget for biblioteksbetjeningen, men der er et øget fokus på service. Det anses ikke som så afgørende eller værdiskabende at have mange udlånstransaktioner, men i stedet arbejdes der på at skabe relationer til borgerne og mellem borgerne. Beskrivelserne i figur 1 skal ses som yderpunkter i et kontinuum. Bibliotekerne befinder sig i en mellemposition, hvor der er elementer fra begge typer, men bevægelsen går mod det opsøgende bibliotek.

Skiftet får betydning for mange aspekter af biblioteksbetjeningen, indretningen af det digitale bibliotek og prioriteringen mellem bibliotekernes aktiviteter. I strategien medfører prioriteringen af det opsøgende bibliotek, at det er formuleret som et generelt indsatsområde ligesom tankegangen er afspejlet i tre særlige indsatsområder.

## Omprioritering på Københavns Biblioteker

Københavns Biblioteker arbejder løbende på at effektivisere biblioteksbetjeningen og er i lighed med øvrige institutioner i Københavns Kommune underlagt besparelser på driften. Udviklingen af biblioteksbetjeningen i de kommende år forventes derfor at ske inden for en reduceret økonomisk ramme. København vokser med 1.000 borgere om måneden og disse borgere skal betjenes af bibliotekerne inden for den reducerede økonomisk ramme. Københavns Biblioteker har samtidigt et ønske om at prioritere nye områder og at arbejde mere opsøgende. Det indebærer, at der er et behov for at frigøre ressourcer fra den eksisterende biblioteksbetjening. Nøgleordene i denne indsats er digitalisering, serviceomlægning og modernisering af bibliotekerne.

### - Digitalisering

*Det vigtigste materiale i det digitale bibliotek er e-bøger*

Et væsentligt indsatsområde i strategien er udviklingen af et egentligt digitalt bibliotek til københavnernes. Indsatsområdet er præsenteret nedenfor. Det vigtigste materiale i det digitale bibliotek er e-bøger. I forhold til omprioritering er digitalisering af bogsamlingen derfor en central indsats. Københavns Biblioteker vil arbejde målrettet for, at borgeren vælger den digitale udgave af bogen eller lydbogen, når det er muligt og giver mening.

E-bøger giver borgeren en række fordele og den nemmere digitale adgang gør litteraturen mere attraktiv i forhold til konkurrerende medietilbud. Derudover vil et skifte til e-bøger fremme en hurtigere digital omstilling og frigøre ressourcer til at opnå de nødvendige besparelser og udvikle en endnu bedre biblioteksbetjening. Nedenstående figur viser nogle af de besparelser, der er ved at vælge e-bøger frem for trykte bøger (økonomiske gevinster) og nogle af de fordele, der er ved e-bøgerne (kvalitative gevinster).

*Digitalisering af samlingen foregår i nationalt samarbejde mellem bibliotekerne og med Danskernes Digitale Bibliotek*

Digitaliseringen af Københavns Bibliotekers bogsamling organiseres som et flerårigt projekt og foregår i samarbejde med landets øvrige biblioteker i regi af folkebibliotekernes fælles e-bogstjeneste eReolen og Danskernes Digitale Bibliotek.

Figur 2: Fordele ved e-bøger

Digitalisering. Fordele ved skifte fra trykte bøger til e-bøger		
	Økonomiske gevinster	Kvalitative gevinster
Bibliotek	Klargøring	Formidling (f.eks. i apps, deling af bogpassager på sociale medier)
	Opbevaring	Tilgængelighed (stor skrift, maskinoplæsning, ordbog)
	Håndtering	Mulighed for smagsprøver og dermed færre fortrudte lån
	Distribution	Bedre statistik og reduktion af ventetid på materialer
Borger	Transport (afhentning / aflevering)	Bekvemmelighed (tidsafhængighed bogen er altid med på telefon/tablet)
	Gebyrer	Bedre funktionalitet (navigation, bogmærker, synkronisering mellem læseenheder)

## - Serviceomlægning

*Københavns Biblioteker skaber en mere systematisk tilgang til betjening af borgerne*

Københavns Biblioteker ønsker at skabe en mere systematisk tilgang til betjening af borgerne og at frigøre ressourcer til andre indsatser. En vigtig målsætning er at frigøre medarbejdere fra tidskrævende individuelle vejledningsopgaver til målrettede og opsøgende indsatser.

Derfor gennemføres som et flerårigt projekt en omfattende serviceomlægning, hvor forskellige områder af biblioteksbetjeningen ændres. Det forventes at resultere i øget selvbetjening og en mere ensartet service på nogle områder. Det betyder ikke nødvendigvis et lavere serviceniveau, men kan eksempelvis omfatte mere digital betjening og rammer for betjeningen af enkelte borgere, hvis der er andre i kø.

*Bibliotekerne gør borgerne mere selvhjulpne*

Det kan også indebære en mere opgavebestemt bemanding på bibliotekerne og en mere differentieret service i åbningstiden. Borgere kan eksempelvis være henvist til selvbetjening i ydertidspunkter med lav bemanding, men få mulighed for særlig vejledning på udvalgte tidspunkter. Københavns Biblioteker vil arbejde på at gøre borgerne selvhjulpne på udvalgte områder eksempelvis gennem bedre kommunikation og vejledninger.

Hvor det er muligt vil kollektiv vejledning eller undervisning for grupper supplere eller aflaste den individuelle vejledning i forhold til bestemte målgrupper. Det kan eksempelvis være gymnasielever, der får kollektiv vejledning i litteratursøgning til studieretningsprojekts-opgaven (SRP) i 3g.

Serviceomlægningen vil omfatte en række nye servicetilbud blandt andet i form af flere programsatte aktiviteter og mere opsøgende og målrettet biblioteksbetjening. En del af det nye udvidede servicetilbud vil blive etableret gennem inddragelse af borgere eksempelvis i klubvirksomhed og netbaserede fora.

Det er først og fremmest medarbejdernes engagement og kompetencer, der skaber serviceomlægningen, og den understøttes derfor af en flerårig kompetenceudviklingsindsats for medarbejderne.

## Modernisering af bibliotekerne

*Det fysiske bibliotek er stadig kernen*

Det fysiske bibliotek er kernen i Københavns Biblioteker, og det er vigtigt at fastholde og udvikle gode fysiske rammer for biblioteksbetjeningen.

Efterhånden som udlån af fysiske materialer får mindre betydning, skal bibliotekerne i endnu højere grad end tidligere tiltrække borgerne med andre tilbud, der giver dem lyst til at opholde sig der i længere tid. Det bliver i høj grad i det fysiske bibliotek og i mødet mellem borgere, at Københavns Biblioteker vil fremme oplysning, udvikling og kulturel aktivitet. Det stiller større krav til indretningen og aktiviteterne i det fysiske bibliotek.

Det fysiske bibliotek vil fortsat være det vigtigste element i biblioteksbetjeningen, men det er samtidig ressourcekrævende. København skal have biblioteker, hvor alle borgere har lyst til at komme, og hvor arrangementer, formidling og facilitering fungerer som trækplaster og katalysator for oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet. Det vil kræve midler til modernisering af en række biblioteker.

**Figur 3: Bibliotekerne i København**





En modernisering kan også omfatte samlokalisering, således at det lokale folkebibliotek også fungerer som for eksempel skolebibliotek eller kulturhus. Samlokalisering med skolebiblioteker understøtter desuden den strategiske prioritering af børn som særlig målgruppe.

## **Strategiens særlige indsatsområder**

Der er udvalgt tre særlige indsatsområder i strategien. Det er udtryk for, at Københavns Biblioteker i de kommende fem år ønsker at prioritere indsatsen på disse områder særlig højt. Selve tilgangen til strategien er inspireret af en model, der anvendes af bibliotekerne i den amerikanske stat Ohios hovedstad Columbus.

*Strategien har tre særlige indsatsområder;  
Skoler og ungdomsuddannelser, Børn og kultur samt Aktive borgere*

De tre særlige indsatsområder har fået overskrifterne ”Skoler og ungdomsuddannelser,” ”Børn og kultur” samt ”Aktive borgere.” Områderne er udvalgt på baggrund af analysen af bibliotekernes rammevilkår sammenholdt med de særlige udfordringer i København, som bibliotekerne kan bidrage til at løse. De tre områder er samtidig konkrete eksempler på indsatser, der fremmer henholdsvis oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet.

### **- Børn og kultur**

*Børn er flittige biblioteksbrugere og tager de voksne med*

Biblioteksbetjening af børn er et af de områder, hvor bibliotekerne historisk har organiseret indsatsen efter målgruppen. Børnebibliotekaren gør en stor indsats, og den seneste kulturvaneundersøgelse viste, at børnene er særdeles flittige brugere af bibliotekerne. Ledsagelse af børn er desuden én af de væsentlige grunde til, at voksne kommer på biblioteket.

Indsatsområdet er organiseret efter målgruppen. Det er udvalgt, fordi Københavns Biblioteker ønsker at fastholde en særlig bibliotekstilgang til kulturformidling til børn, hvor der er plads til leg og til mødet med mange forskellige kulturelle udtryk på børnenes præmisser.

Man ved at den tidlige indsats giver en stor effekt. Børns møde med bøger i førskolealderen har stor betydning for senere læsevaner. Det var kernen i Københavns Bibliotekers tidligere program Sprogporten og det nuværende nationale program Bogstart. Her får udvalgte familier besøg af bibliotekarere umiddelbart efter barnets fødsel, forældrene modtager en boggave, og der tales om tidlig sprogstimulering. Københavns Biblioteker har ikke længere ressourcer til den type indsats, men ønsker at styrke den nuværende indsats med tilbud om en boggave, når barnet fylder 2 år kombineret med en mere målrettet indsats overfor forældrene.

Indsatsen overfor børnene kan ses som et led i Kommunens overordnede indsats for at tiltrække og fastholde børnefamilier i København.



En væsentlig målsætning for indsatsen er at få flere københavnske børn på biblioteket og øge udlånet af børnebøger. Det indebærer, at indsatsen følges gennem nye og mere detaljerede nøgletal. For at understøtte indsatsen vil Københavns Biblioteker styrke det bydækkende netværk for børnebibliotekarer og fokusere på udviklingen af nye biblioteksrum for børn. Som led i indsatsen vil Københavns Biblioteker styrke og systematisere de mange partnerskaber med kunst- og kulturliv på børneområdet for blandt andet at kunne udnytte gode arrangementer på tværs af byen.

Kulturformidling til børn har gerne en anden form end for voksne, og Københavns Biblioteker ønsker i større omfang at anvende gamification som led i læring og kulturformidling.

## - Skoler og ungdomsuddannelser

Københavns Biblioteker har defineret dette indsatsområde som institutionsrettet. Formålet er at bidrage til, at eleverne bliver kritiske informationsbrugere og ivrige læsere gennem et samarbejde med udvalgte københavnske skoler og gymnasier. Københavns Biblioteker har ikke ressourcer til en målrettet indsats overfor alle de ca. 60 københavnske skoler og 15 gymnasier, så indsatsen foretages dér, hvor der kan etableres et formelt samarbejde og udbyttet vurderes at være størst i forhold til indsatsen.

*Samarbejdet mellem folkeskole og bibliotek kan tage udgangspunkt i litteraturformidling, media literacy og digital dannelse*

Indsatserne overfor folkeskolerne tager udgangspunkt i eksisterende samarbejde og i intentionerne i folkeskolereformen. Med udgangspunkt i reformens ambitioner om Den Åbne skole ønsker Københavns Biblioteker sammen med udvalgte skoler at udvikle læringstilbud og fungere som eksterne læringsmiljøer. Bibliotekernes fokus er især at fremme fritidslæsning og der vil derfor være fokus på litteraturformidling, men det kan også omfatte emner som media literacy og digital dannelse.

Desuden ønsker Københavns Biblioteker at møde eleverne på skolen og arbejder derfor på at kunne tilbyde litteraturformidling og anden biblioteksbetjening, som en ordning tilrettet forskellige klassetrin. Endelig ønsker Københavns Biblioteker at styrke eksisterende tilbud som sommerbogen og skriveværksteder ved at koordinere og udvikle indsatserne sammen med udvalgte skoler.



I forhold til ungdomsuddannelserne består indsatsen især i at bidrage til at øge elevernes informationskompetence bl.a. i overensstemmelse med intentionerne i gymnasireformen. Bekendtgørelsen om gymnasieskolen fordrer en række bibliotekstilbud på det enkelte gymnasium, men nævner aldrig eksplicit, at der *skal* være et bibliotek. Det har betydet store niveauforskelle i biblioteksbetjeningen gymnasierne imellem. Indsatsen fra Københavns Biblioteker omfatter dels en generel indsats i forhold til informationskompetence på alle ungdomsuddannelser og målrettede tilbud i forbindelse med større opgaver. Bibliotekarerne vil i størst muligt omfang gennemføre kurser eller kollektive vejledningsforløb som aflastning og supplement til den ret tidskrævende individuelle vejledning.

Københavns Biblioteker vil evaluere indsatsen ved eksempelvis at måle tidsforbruget på fritidslæsning blandt de involverede elever.

Indsatsen vil så vidt muligt foregå i samarbejde med skole- og gymnasiebiblioteker. Desuden kan den kobles til udviklingen af det digitale bibliotek og digitalisering af materialer til bestemte årgange eller opgaveforløb.

### **- Aktive borgere**

Det tredje særlige indsatsområde er et nyt perspektiv på biblioteksbetjeningen med det formål at involvere borgerne under overskriften aktive borgere.

*Borgeren er hovedaktøren i sit eget oplysningsprojekt,  
mens biblioteket danner rammen*

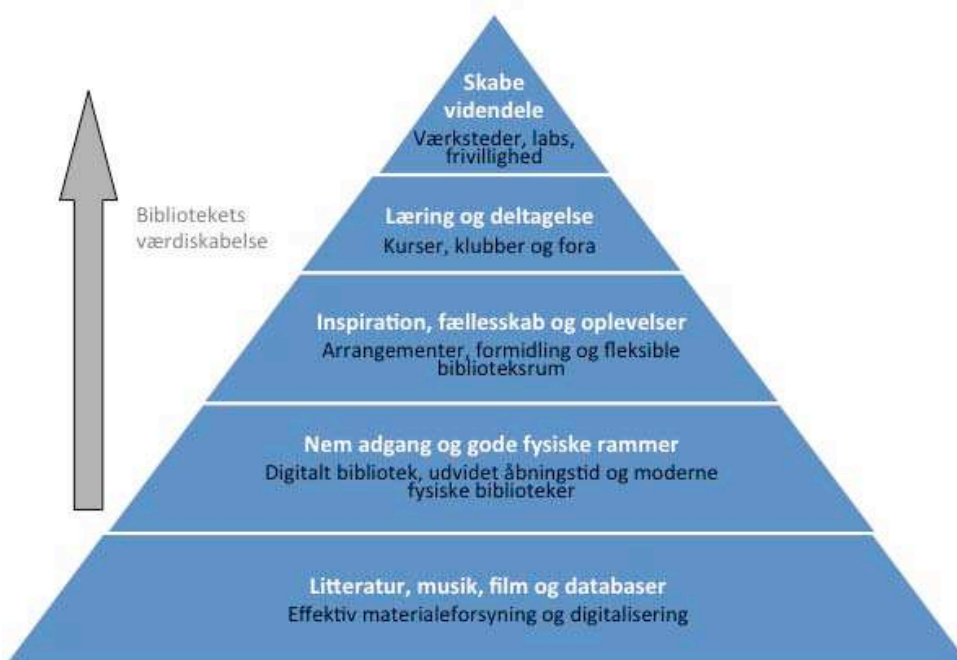
Bibliotekets arbejde for at fremme oplysning i det senmoderne samfund kan ikke alene bestå i at stille materialer til rådighed og gennem bibliotekarisk formidling fremhæve kvalitet, alsidighed og aktualitet. Københavns Biblioteker skal fremme læring baseret på valid information og kvalitet inden for litteratur, musik og film. Det er imidlertid ikke længere biblioteket, men borgeren, der er hovedaktøren i oplysningsprojektet. Københavns Biblioteker ønsker at skabe rammerne for at borgerne i fællesskab kan dele og fortolke litteratur, musik og film samt diskutere kvalitet og skabe fælles viden.

Alle borgere skal have kompetencer og muligheder for at skabe ny viden og for at forme en nuanceret og kritisk tilgang til medier og kultur. I den sammenhæng er borgerne ikke blot brugere, men i højere grad bidragsydere og skabere. Københavns Biblioteker skal bidrage til, at borgerne får en aktiv rolle både i forhold til medier, debat og kultur.

Nedenstående figur illustrer bibliotekernes værdiskabelse. Samlingen er grundlaget for aktiviteterne. Borgerens adgang til samlingen er grundlaget for bibliotekets formidling og arrangementer. Dette danner grundlag for inddragelse af borgerne i kurser og klubber eller for borgernes egne bidrag i eksempelvis skriveværksteder eller fablabs.

Bibliotekets tilbud er baseret på en materialesamling, og biblioteket skaber især værdi for borgeren ved at give nem adgang til materialerne. Samlingen og adgangen til den udgør i dag fundamentet for bibliotekets tilbud. I figuren er det illustreret ved omfanget af de to nederste elementer.

Figur 4: Værdiskabelsen i biblioteket



Materialerne bliver efterhånden digitale, og borgerens adgang til dem bliver nemmere. Bibliotekets unikke bidrag bliver i højere grad at skabe aktiviteter med udgangspunkt i litteraturen, musikken og filmen. I et digitalt mediebillede ligger bibliotekets særlige tilbud til borgeren i den øverste del af pyramiden.

En god bog er således meget værdifuld for den enkelte borger. Det er imidlertid også værdifuldt at diskutere en god bog med andre, der også har læst den. Ved at skabe rammerne for diskussion kan biblioteket tilføre en værdi, som bogen ikke har i sig selv, og som borgeren ikke får hos boghandleren.

Københavns Biblioteker har mange læseklubber, og der er stor efterspørgsel efter flere blandt borgerne, og antallet kan udvides ved at inddrage borgere som frivillige facilitatorer af læseklubber. En undersøgelse gennemført i 2012 viste, at der er interesse blandt bibliotekets brugere for at bidrage til denne type aktiviteter.

*Fælles indsatser fra Københavns Biblioteker og Københavns Borgerservice kan udbygges yderligere, efter etablering af den nye forvaltning*

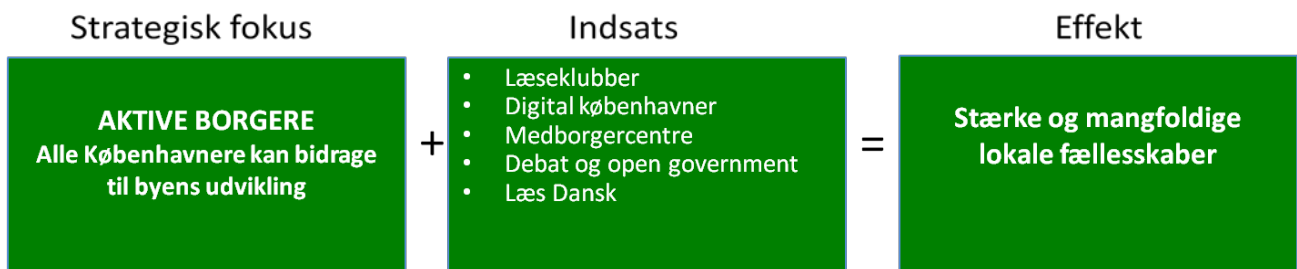
En vigtig del af indsatsen er at fremme læringsinitiativer inden for læsning og digitale kompetencer. Bibliotekerne har et godt samarbejde med Københavns Borgerservice om et omfattende kursustilbud under overskriften Digital København, og dette samarbejde kan udbygges yderligere, efter at borgerservice og bibliotekerne er kommet i samme forvaltning. Et andet oplagt samarbejdsområde er målsætninger om at bruge digitale muligheder til at give borgerne mere indsigt i og indflydelse på politiske beslutninger i København. Digitaliseringsstyrelsen har lanceret en handlingsplan for denne type initiativer med titlen "Open government." Det fysiske biblioteks funktion som rum for offentlig debat kan supplere den digitale indsats.

Biblioteket har en vigtig rolle som demokratisk institution, der fremmer fri og lige adgang til

information. I praksis er biblioteket et af de ikke-kommercielle mødesteder, hvor borgerne kan mødes i deres egenskab af ligeværdige samfundsborgere og deltage i demokratisk debat. Indsatsområdet fastholder denne funktion med fokuseringen på den aktive borger, der deltager og bidrager og med biblioteket som en indgang til et demokratisk fællesskab.

Den tætte lokale kobling mellem biblioteker, kulturhuse og borgerservice betyder, at strategien kan udnytte en bredere vifte af kompetencer og ressourcer. Kulturhusenes rolle som ramme om borgernes egne projekter og skabertrang kan således inspirere bibliotekernes indsats for større borgerinddragelse. På tilsvarende vis kan de stærke digitale kompetencer hos Borgerservice og fokuseringen på at øge borgernes digitale kompetencer være et vigtigt bidrag til at etablere et digitalt bibliotek og udbrede digital biblioteksbetjening. Desuden giver forvaltningens fusion med Borgerservice mulighed for at udbrede koblingen mellem bibliotek og borgerservice til flere områder af byen.

Københavns Biblioteker ønsker desuden at samarbejde med folkeoplysningen og foreninger om at udvikle nye tilbud til borgerne. Det er forventningen, at dette indsatsområde vil bidrage til at styrke sammenholdet i lokalsamfundet.



En vigtig målsætning for indsatsområdet er at øge antallet af aktiviteter, hvor borgerne selv bidrager. Derudover vil det være væsentligt for Københavns Biblioteker at fokusere på målgrupper, som har særlig behov for bibliotekernes læringstilbud og at følge deres benyttelse med ved hjælp af nye nøgletal.

## Strategiens generelle indsatsområder

*Det fysiske, digitale og opsøgende bibliotek er generelle indsatsområder*

Parallelt med de særlige indsatsområder vil Københavns Biblioteker arbejde med fire mere generelle indsatser, som omfatter større områder af bibliotekets virksomhed. De har overskrifterne: Det fysiske bibliotek, Det digitale bibliotek, Det opsøgende bibliotek og Kompetenceudvikling og tillidsbaseret organisation. Der er et tæt samspil mellem indsatsområderne. Det fysiske bibliotek er det mest ressourcekrævende område, og der er behov for en omlægning af biblioteksbetjeningen her for at kunne etablere de særlige indsatsområder og arbejdet med det opsøgende bibliotek. Omvendt er både det digitale bibliotek og nogle af aktiviteterne under de særlige indsatsområder tænkt som en aflastning af nogle af servicetilbuddene i det fysiske bibliotek. Aktiviteterne under indsatsområdet kompetenceudvikling og tillidsbaseret organisation understøtter alle de øvrige indsatser og bidrager til at bygge bro mellem det klassiske bibliotek og det opsøgende bibliotek.

## - Det fysiske bibliotek

De fysiske biblioteker er kernen i bibliotekstilbuddet i København. De kommende års udfordring består i at gennemføre en omlægning af biblioteksbetjeningen i det fysiske rum, så de meget fine besøgs- og tilfredshedsstal bevares eller endda øges yderligere samtidig med, at der frigøres ressourcer til nye aktiviteter. Biblioteksrummet skal tilpasses bibliotekernes ændrede rolle. Der skal skabes plads til flere mennesker på biblioteket blandt andet gennem færre reoler efterhånden som bøgerne digitaliseres, og biblioteksrummet skal anvendes til flere programsatte aktiviteter.

### *Fremtidens fysiske bibliotek kræver fleksible og intelligente rum*

Der bliver behov for fleksible og intelligente rum, som kan tilpasses de mange lokale behov i bydelen. Biblioteksrummet skal i højere grad understøtte borgernes interaktion og videndeling. Rummet skal bruges til at fremme oplysning, uddannelse og kulturel aktivitet, og bibliotekets medarbejdere skal bidrage til at skabe rammerne og facilitere aktiviteterne. Derfor er helt ubemandede biblioteker ikke en velegnet løsning, men der skal arbejdes på yderligere udvidelse af den selvbetjente åbningstid, så der bliver øget adgang til samlingen. Desuden skal biblioteksrummet bevares som et uformelt mødested og som ramme om fordybelse, hvor man kan være alene sammen med andre.



Materialehåndteringen er rygraden i det fælles bibliotekstilbud. De københavnske biblioteker har fælles materialesamling, og på den måde optimeres udnyttelsen af samlingen på tværs af de 21 biblioteker. Materialehåndteringen er blevet optimeret gennem flere år, og de fleste transaktioner foregår ved selvbetjening. Senest har Københavns Biblioteker indført et nyt intelligent logistiksystem, der optimerer flowet af materialer mellem bibliotekerne og ved hjælp af RFID-tags holder styr på, hvor hver enkelt bog er placeret. Københavns Biblioteker vil fortsætte med at optimere materialehåndteringen for at sikre en effektiv ressourceudnyttelse og forbedre borgernes adgang til relevante materialer.

Udlån af fysiske materialer er kendetegnet ved at være en standardiseret proces med høj volumen, omfattende selvbetjening og et forbrug, der typisk foregår i borgerens eget hjem. Denne traditionelle type biblioteksbetjening giver høje besøgstal i forbindelse med aflevering og afhentning af materialer og en mere moderat brug af biblioteksrummet, fordi materialerne bruges derhjemme. Derudover skaber behovet for at udlåne og aflevere de fysiske materialer en jævnlig kontakt mellem borger og bibliotek.

### *Den digitale omstilling skal følges op med initiativer og tilbud i det fysiske rum*

Efterhånden som disse transaktioner erstattes af digitale materialer ændres benyttelsesmønsteret, fordi borgeren ikke behøver at komme på biblioteket. Hvis det fysiske bibliotek også på længere sigt skal gøre en forskel i borgerens hverdag, skal borgerens anledning til at besøge biblioteket ikke være udlån og aflevering. Københavns Biblioteker vil anvende arrangementsvirksomheden, det

digitale bibliotek, den opsøgende indsats og indsatsen overfor børn som midler til at få borgerne til at besøge det fysiske bibliotek. Her vil forskellige aktiviteter som klubber, kurser, værksteder og arrangementer fungere som katalysatorer for borgerne indbyrdes interaktion.

Arrangementsvirksomheden vil i større omfang indgå som led i et større sammenhængende tilbud til borgerne med udgangspunkt i det konkrete arrangement.

Målsætningen for indsatsområdet er at fastholde brugertilfredshed og besøgstal samtidig med at biblioteksbetjeningen gradvist omlægges og frigør ressourcer til en opsøgende indsats og nye aktiviteter i biblioteksrummet. Udviklingen vil kræve nye nøgletal som supplement til udlån og besøgstal for at kunne følge indsatsen.

## - Det digitale bibliotek

Formålet med det digitale bibliotek er først og fremmest at give borgerne nemmere og bedre adgang til både fysiske og digitale materialer. Derudover kan det digitale bibliotek aflaste nogle transaktioner i det fysiske bibliotek ved at tilbyde digital betjening og digitale materialer. Derfor er digitalisering af bogsamlingen en central indsats.

Den skal ledsages af en kanalstrategi, der fremmer målsætningen om, at københavnernes vælger det digitale materiale frem for det fysiske, når det er muligt. Det vil kræve en omlægning af den nuværende prioritering, hvor der er rationering på københavnernes brug af e-bøger, netlydbøger og streamede film, men ikke begrænsninger på benyttelse af de tilsvarende fysiske materialer.

*Det digitale bibliotek bliver en central formidlingsplatform og reklamesøjle for det fysiske bibliotek*

Det digitale bibliotek vil være en central formidlingsplatform og en reklamesøjle for det fysiske bibliotek og aktiviteterne dér. Formidlingen baseres på relationer mellem materialer, arrangementer, klubber og særlige kompetencer hos borgere eller medarbejdere på biblioteket. Derudover vil borgerne blive tilbudt tværmedial formidling, således at interesse for bestemte musikværker medfører at borgerne tilbydes relevant litteratur eller inspiration til deltagelse i arrangementer.

Det digitale bibliotek vil også bidrage til formidling i de fysiske biblioteker i den selvbetjente åbningstid, ligesom det vil tilbyde særlig vejledning, som det allerede kendes fra Biblioteksvagten. Digitale tilbud kan nå nogle af de målgrupper, som ikke benytter bibliotekerne så hyppigt på nuværende tidspunkt. Her er sociale medier og partnerskaber med andre digitale tjenester oplagte muligheder.



Indsatsen forudsætter en omfattende udbygning af de systemer, der i dag anvendes til Københavns Bibliotekers hjemmeside. Det vil ske i samarbejde med landet øvrige kommuner i samarbejdet indenfor rammerne af Danskernes Digitale Bibliotek.

Samspillet mellem formidling af digitale og fysiske materialer skal forbedres blandt andet for at understøtte en målrettet kanalstrategi, således at borgerne altid også præsenteres for den digitale udgave af materialet. Som led i denne udvikling erstattes det bibliotekssystem, der holder styr på de fysiske materialer, med et open source system.

Systemudviklingen og digitaliseringen af materialerne vil ske i samarbejde med de øvrige kommuner. Det samme er tilfældet for udvikling af apps, formidling af e-bøger og netlydbøger samt den generelle formidlingsindsats. Her muliggør bibliotekernes ensartede systemvalg, at artikler og temaer kan genbruges på tværs af landets kommuner. Som led i udviklingen vil Københavns Biblioteker allerede i 2014 udarbejde en kort digital strategi.

Målsætningen for indsatsområdet er en kraftig forøgelse af den digitale benyttelse af Københavns Biblioteker. Desuden vil der blive formuleret konkrete målsætninger for kanalstrategi og substitution af fysiske materialer.

## - Det opsøgende bibliotek

Systematisk fokus på borgeren indebærer et grundlæggende skifte for Københavns Biblioteker, der traditionelt har leveret fremragende bibliotekstilbud ved at fokusere på biblioteket og særligt på samlingen. Derfor er det blevet udvalgt som et selvstændigt indsatsområde.

*Det opsøgende bibliotek kommer til at bygge på statistiske målinger af bibliotekets dækningsgrad*

Det er først og fremmest tale om en analytisk og systematisk tilgang til biblioteksbetjening af københavnere. Det er nødvendigt for at kunne konkurrere om brugernes opmærksomhed og for at sikre, at Københavns Biblioteker betjener alle borgere og ikke kun de mest ressourcestærke borgere.

Det indebærer et stærkt fokus på ikke-brugere og nye nøgletal. Københavns Biblioteker har for Danskernes Digitale Bibliotek udviklet et beslutningsstøtteværktøj, der viser det enkelte biblioteks dækningsgrad i betjeningsområdet hver måned. Man kan på et kort over bydelen løbende følge, bibliotekets betjening af borgerne. Hensigten er at give et mere udadrettet fokus og dermed sikre, at biblioteksbetjeningen ikke kun retter sig mod de borgere, der møder op på biblioteket.



Hvad angår ikke-brugere skal Københavns Biblioteker naturligvis vurdere om praktiske og politiske hensyn taler for en større indsats. I forhold til førstnævnte analyserer man normalt målgruppens størrelse, mulighederne for at nå gruppen, omkostningerne forbundet med indsatsen samt konkurrencen fra tilsvarende tilbud. De politiske overvejelser omkring biblioteksbetjening af udsatte grupper eller læsesvage børn er også relevante hensyn.

Indsatsen omfatter øget brug af datamining og evidensbaseret biblioteksbetjening samt brug af andres data til at måle effekt. Det kan eksempelvis være nationale undersøgelser som PISA, PIAAC, Kulturvaneundersøgelsen eller skoler og gymnasiers oplysninger om tests og karakterer.

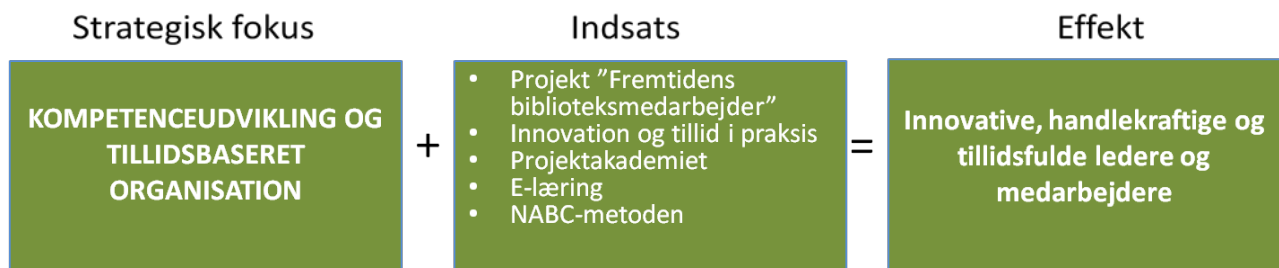


På grundlag af analyser vil indsatsområdet også omfatte aktiviteter som formaliserede partnerskaber og institutionssamarbejde for at nå relevante målgrupper. Desuden er kampagner, styrket kommunikation og markedsføring væsentlige initiativer i relation til det opsøgende bibliotek. Data fra indsatsområdet kan bidrage til at skabe en bedre sammenhæng mellem digital og fysisk betjening. Hvis Københavns Biblioteker ved hvilke bøger, der lånes i den selvbetjente åbningstid, kan der gøres en indsats for at digitalisere disse og derved give borgeren endnu bedre adgang til materialet.

## - Kompetenceudvikling og tillidsbaseret organisation

Strategien indebærer omstilling blandt bibliotekernes ledere og medarbejdere. Kultur- og Fritidsforvaltningen arbejder med tillid som en grundlæggende værdi både i forholdet mellem ledelse og medarbejdere og i forvaltningens samspil med borgerne. Indsatsområdet omfatter derfor både kompetenceudviklingsaktiviteter og en fortsat udvikling af en tillidsbaseret organisation med stadig tættere samspil med borgerne.

Under overskriften ”Fremtidens biblioteksmedarbejder” etableres et modulopbygget kompetencegivende uddannelsesforløb for alle medarbejdere i samarbejde med udvalgte uddannelsesinstitutioner. Der arbejdes målrettet med kompetenceudvikling på det digitale område, og der anvendes i højere grad e-læring som led i den løbende opkvalificering. I forhold til organisationen arbejdes der målrettet på at skabe bedre rammer for innovation og for at udbygge tilliden i både interne og eksterne relationer. På ledelsessiden lægges der endvidere vægt på forandringsledelse.



## Opsamling

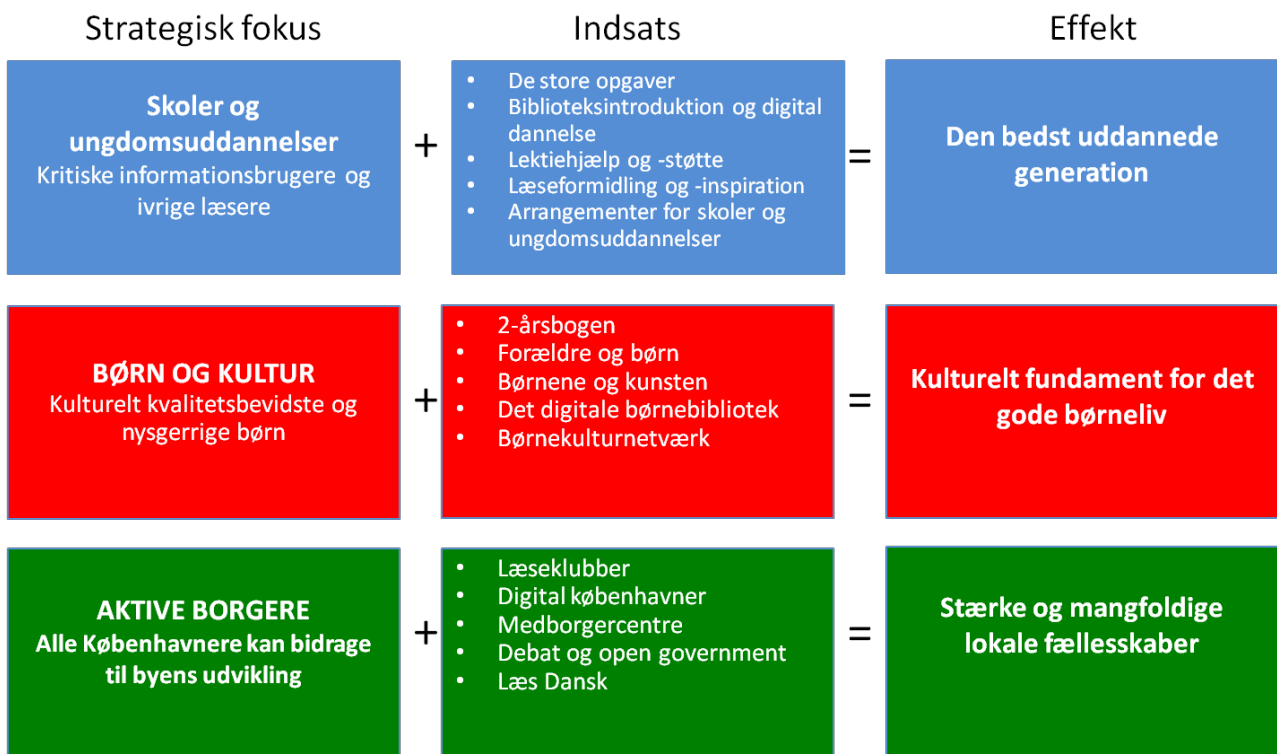
Biblioteksstrategien skal koordineres med andre initiativer først og fremmest forvaltningens fusion med borgerservice. Derudover skal samspillet med især folkeskolen og mulighederne for samarbejde med folkeoplysningen afdækkes inden disse aktiviteter konkretiseres. Københavns Biblioteker er en integreret del af kultur- og fritidstilbuddet samt borgerservicen i den enkelte bydel, og derfor vil prioriteringen af indsatserne i den enkelte bydel variere og blive tilpasset de lokale planer. Det gælder særligt det fysiske bibliotek.

Strategien er femårig for at angive en retning og sætte en ramme for den gradvise ændring, som Københavns Biblioteker vil gennemgå i takt med medieudviklingen, ændrede brugervaner og den øgede digitalisering.

**De generelle mål for biblioteksstrategien vil være:**

- Længere åbningstid og bedre tilgængelighed
- Flere aktiviteter på bibliotekerne (læseklubber, studiekredse, kurser og arrangementer) med større involvering af borgerne
- Moderniserede biblioteker og attraktive fysiske biblioteksrum
- Biblioteksbetjening af flere københavnere og målrettede tilbud til udvalgte uddannelsesinstitutioner
- Et fuldt udbygget digitalt bibliotek med flere e-bøger, lydbøger, tidsskrifter, databaser
- Bedre digital betjening og formidling

Der vil blive udarbejdet korte 2-årige handlingsplaner for hvert af de seks indsatsområder med SMART-mål. Nogle indsatsområder som eksempelvis det opsøgende bibliotek organiseres som et projekt, mens andre som eksempelvis det fysiske og det digitale bibliotek som et program med flere projekter. Selve strategien forankres hos Københavns Bibliotekers fælles konsulenter i Biblioteksfaglige afdeling.

**De særlige indsatsområder:**

**De generelle indsatsområder:**

