

KØBENHAVNS BIBLIOTEKER



# STYRK BORGERNE

Resultater, læring og udvikling

# Resultater, læring og udvikling

**Bibliotekspakken *Styrk borgerne* er et biblioteksprogram – en række indsatser, der udgør en samlet handlingsplan for udviklingen af bibliotekerne i København fra 2015 til 2017. *Styrk borgerne* implementerer biblioteksstrategien *Københavns Biblioteker Strategi 2014-2019*, og rummer en ambitiøs omlægning af biblioteksbetjeningen.**

Nye brugerbehov, en by med et stigende indbyggertal, et øget ressourcepres og et medielandskab i forandring er blandt de udfordringer, som bibliotekerne i København står overfor. De ændrede rammevilkår medfører et behov for at gentænke bibliotekets rolle i samfundet.

Centralt i biblioteksstrategien står mottoet "Vi bliver klogere sammen". Det understreger, at biblioteket er mere end udlån af bøger. Biblioteket er et sted, der skal inspirere københavnerne, invitere til refleksion og dannelse, samskabelse og nysgerrighed. Københavns Biblioteker vil gøre en større forskel for flere københavnere, og i den sammenhæng er øget selvbetjening og digitale løsninger blandt nøgleordene. Borgerne skal være mere selvhjulpne i biblioteksrummet, så den individuelle betjening kan målrettes de borgere, der har mest brug for den.

Bibliotekspakken er nu afsluttet, og denne opsamling indeholder udvalgte resultater og fremhæver vigtige erfaringer fra Bibliotekspakken. Opsamlingen kaster afslutningsvist et blik på den kommende biblioteksudvikling i København og den fortsatte implementering af biblioteksstrategien.

# I. Resultater

**Bibliotekspakken har implementeret en række forandringer på bibliotekerne i København. Her ses et udsnit af de mest markante resultater.**



*Vi ringede bibliotekaren op online. En smilende dame kom frem på skærmen, sagde velkommen og præsenterede sig. [Hun] tog sig tid til at lytte til mine forviklinger og kom med afklarende spørgsmål, før der blev opstillet en forklaring og givet vejledning til, hvad jeg skulle gøre. Efter afsluttet samtale kom en rating frem med fem forskellige typer smileys. Jeg ratede med det samme med den mest glade smiley.*

*Eva Grützmeier  
borger,  
fra bloggen [godelivigodesamfund.dk](http://godelivigodesamfund.dk)*

## **BIBLIOTEKET ONLINE**

Biblioteket Online er et kontaktcenter, der blev etableret i 2015. Det er et servicetilbud til borgerne, der kan få vejledning og hjælp til biblioteksspørgsmål på telefon og mail. Borgerne kan også lave videoopkald til Biblioteket Online via skærme på alle biblioteker. Biblioteket Online er åbent mandag - torsdag kl. 8-20, fredag kl. 8-18 og lørdag kl. 10-14.

## **BORGERSERVICE PÅ SYV BIBLIOTEKER**

Borgerservice er integreret på syv biblioteker. Det har resulteret i, at over halvdelen af alle borgerserviceopgaver nu håndteres på bibliotekerne. Borgerne kan blandt andet benytte Borgerservices nye selvbetjeningsstandere til pas og kørekort på alle syv biblioteker.

## **KOMPETENCEUDVIKLING**

Københavns Biblioteker har defineret otte kompetenceprofiler, der tilsammen udgør fremtidens biblioteksmedarbejdere. Alle medarbejdere har fået et kompetenceløft igennem kurser og skræddersyede uddannelsesforløb. Der er blandt andet uddannet nye materialespecialister, børnebibliotekarere og læringskonsulenter. Flere medarbejdere har gennemgået generelle kompetenceforløb i servicekultur og digitale kompetencer. Bibliotekernes omfattende arbejde med kompetenceudvikling har tiltrukket international opmærksomhed.



## **DAGINSTITUTIONSBETJENING**

Alle københavnske daginstitutioner får besøg af en biblioteksmedarbejder, der gør opmærksom på bibliotekernes tilbud til daginstitutioner og fortæller om bibliotekets tilbud til de yngste københavnere. Daginstitutioner er altid velkomne på Københavns biblioteker og kan på faste ugentlige formiddage få individuel betjening på alle biblioteker. Formålet med indsatsen er at skabe et stærkt bånd mellem førskolebørnene og biblioteket, så endnu flere møder bibliotekets tilbud i en tidlig alder, hvor sproglig leg og læring er med til at skabe et solidt fundament for børnenes kommende skolegang.

## **OMLÆGNING AF BETJENING**

Med Bibliotekspakken er den betjente åbningstid blevet indskrænket til fordel for flere opsøgende indsatser og målrettede tilbud. Et eksempel er arrangementet "Skolestart, er I parate", der afholdes i børnehaver for børn og forældre. Borgere med behov for hjælp og vejledning benytter Biblioteket Online enten som supplement til eller i stedet for den individuelle betjening.

*Jeg er kommet uanmeldt [i institutionerne] og er altid blevet modtaget fint. Alle steder har jeg fundet en pædagog, leder eller pædagogisk konsulent, der har givet sig tid til at snakke med mig. Hvis de lige har haft travlt, da jeg kom, har jeg brugt tiden på at dele postkort om bibliotekernes tilbud ud i børnenes dueslag. Mange institutioner har jeg set udefra og hørt om, men nu har jeg også et godt indblik i deres hverdag.*



## **TVÆRGÅENDE AKTIVITETER**

Med omlægning af biblioteksbetjeningen har der været fokus på at skabe nye former for biblioteksaktiviteter på tværs af bibliotekerne. For eksempel afholdes der nu minimum tre årlige læsekampagner for børn og unge på alle biblioteker. 14 biblioteker afholder workshops under overskriften "Leg og lær med programmering" for de 5-8-årige børn. Her arbejder børn og voksne med en legende tilgang til programmering. Med samarbejde på tværs af bibliotekerne er det muligt at skabe slagkraftige aktiviteter i genbrugelige formater, der vækker genklang hos borgerne.

## **NYT BIBLIOTEKSSYSTEM**

Bibliotekssystemet er et af de vigtigste arbejdsredskaber på biblioteket. Det indeholder bl.a. oplysninger om lånere, lån og reservationer. 97 kommuner har implementeret et nyt, fælles bibliotekssystem. Københavns Biblioteker implementerede systemet i november 2017. Det forløb uden nævneværdige problemer for borgere, og medarbejderne håndterede overgangen og efterfølgende driftsforstyrrelser flot.

*Det har været en spændende opgave at undervise kollegaer og planlægge indhold til disse workshops. Dog har projektet været meget tidskrævende, både med hensyn til at udarbejde undervisningsmateriale til kollegaerne, at få styr på udstyr og logistik og ikke mindst at skulle kommunikere på tværs af bibliotekerne igennem projekter og biblioteksledere. Men vi nåede det og er nu i gang med at afholde workshops.*

## 2. Læring

**Bibliotekspakken har medført en række forandringer. Forandringerne har krævet en stor indsats fra medarbejderne, som i mange tilfælde har fået nye roller og udviklet nye kompetencer. De har vejledt borgerne i at benytte nye selvbetjenings-tilbud og har selv deltaget i projekter, der har ændret arbejds-gange på bibliotekerne. I evaluerende samtaler med ledere og medarbejdere går en række organisatoriske erfaringer igen. Erfaringerne kan sammenfattes til følgende guidelines til fremtidige programmer i forvaltningen.**

### **LEDERE OG MEDARBEJDERE SKAL KLÆDES PÅ TIL FORANDRINGER**

Med forandringsprojekter følger ofte nye arbejdsopgaver og nye arbejdsgange. Derfor skal der investeres i kompetenceudvikling af de ledere og medarbejdere, der skal implementere nye rutiner i dagligdagen. Kompetenceudviklingen skal dog være forankret i hverdagen, så den tilegnede viden kommer i anvendelse. Et andet vigtigt element er, at der er plads og tid til dialog om forandringerne, så alle ved, hvorfor forandringerne sker.

### **STORE FORANDRINGSPROCESSER KRÆVER KLAR ROLLEFORDELING**

Medarbejderne skaber forandringerne, og det er medarbejdernes faglighed, der skal bruges til at skabe nye tilbud til borgerne. Derfor er det særligt vigtigt med en klar fordeling af roller og beslutningskompetencer, så det er tydeligt, hvor beslutningerne træffes. Organiseringen af forandringen skal optimalt set struktureres med få beslutningsled, så der fx bruges færre ressourcer på koordinering mellem besluttende fora og flere ressourcer på projekternes indhold.

### **HELLERE KORTE PROJEKTFORLØB END LANGSTRAKTE PROJEKTER**

Bibliotekspakken bestod af 11 projekter med bred deltagerkreds, der blev igangsat på samme tid. Erfaringen viser, at det er en fordel at have en mindre deltagerkreds i projekterne og et kortere, mere intensivt projektforsløb. Det har den afledte affekt, at der er færre forandringer at forholde sig til på samme tid i organisationen og kortere vej fra idé til drift i det enkelte projekt.



## DET DIGITALE OMRÅDE UDVIKLER IKKE SIG SELV

I Bibliotekspakken var der lagt op til en markant udvikling af bibliotekernes digitale tilbud. Målsætningen på området blev dog nedjusteret efter de første to år. En effektiv implementering af digitale tjenester kræver en målrettet satsning, både i form af opmærksomhed i organisationen, information til borgerne om digitale tilbud og kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere.

## FORANDRINGERNE SKAL PRIORITERES

Når et større forandringsprojekt igangsættes, vil det forstyrre driften i en periode. I en travl hverdag med mange driftsopgaver er det ledelsens opgave at hjælpe med at prioritere forandringer og give medarbejdere tid og rum til at indgå i arbejdet med at omlægge arbejdsopgaver. Behovet for information er højt, og dialogen om, hvorfor forandringerne sker, skal tages under hele forløbet – ikke kun i begyndelsen.



*Der kunne godt være brugt mere tid på at samle op undervejs, så vi bedre kunne se, hvor langt, vi egentlig var nået. Historiefortællingen skal holde vand. Det skal ikke være Kejserens Nye Klæder. Målet skal være kendt – af alle. Hvorfor går vi den vej, vi går?*

Merete Andersen  
fælles tillidsrepræsentant for HKerne  
i Kultur- og Fritidsforvaltningen

## 3. Udvikling

**Fremtidens bibliotek skal fortsat sikre borgerne et relevant og inspirerende bibliotekstilbud. København vokser med 90.000 indbyggere fra 2018 til 2028, så fremtidens biblioteksbetjening skal være skalerbar, så flest mulige borgere får glæde af betjeningen. De fysiske rammer på bibliotekerne er nedslidte og skal moderniseres. Det digitale bibliotek skal prioriteres og udbygges, så det store potentiale i brugen af digitale materialer og digital formidling af fysiske materialer udløses.**

### **BEDRE FYSISKE RAMMER**

Københavns biblioteker har over fem millioner besøg om året. Besøgene slider på bibliotekerne, der fremstår utidssvarende og ude af trit med byens generelt høje standard for attraktive fysiske rammer. Denne konklusion fremgår af en ekstern undersøgelse, *Mind the Gap*, foretaget i 2017. Bibliotekerne skal moderniseres, så de fysiske rammer om fremtidens bibliotekstilbud forbedres. Der skal både fokus på nye biblioteksbyggerier og forbedring af eksisterende biblioteker – særligt med fokus på børneområder og etablering af multifunktionelle rum.

### **NYE BETJENINGSFORMER**

Mange københavnere er i dag selvhjulpne på biblioteket. Fremover forventes endnu flere borgere at benytte bibliotekets selvbetjeningsløsninger, hvilket frigiver tid til andre betjeningsformer, fx målrettede bibliotekstilbud. Der er dog stadig borgere, der har behov for individuel betjening, hvilket kan realiseres gennem differentieret betjening. Med forvaltningens organisering i bydelsenheder er det oplagt at tænke ressourceudnyttelse på tværs i enhederne. Hvis en enhed fx oplever et særligt behov for individuel betjening på ét bibliotek, kan enheden i en periode allokere ekstra ressourcer til biblioteket fra et andet bibliotek i enheden, der har mindre behov for individuel betjening.





### SLAGKRAFTIGE KULTURAKTIVITETER

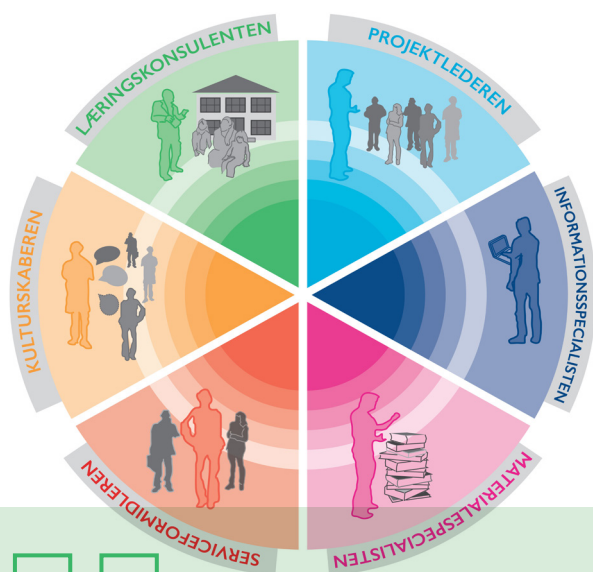
Planlægning og afvikling af arrangementer er ressourcetrækkende arbejde. Fremtidens aktivitetsudbud skal bestå af færre forskellige aktiviteter, der til gengæld er større og kan genbruges på flere biblioteker. Aktiviteterne skal være slagkraftige, hvilket bl.a. sikres ved i højere grad at koble arrangementer til eksterne samarbejdspartnere og landsdækkende kampagner, der har borgernes opmærksomhed i forvejen. Kulturaktiviteterne skal desuden kobles tættere til litteraturformidlingen, så de bidrager til øget udlån og et sammenhængende bibliotekstilbud.

### NYE FORMIDLINGSFORMER

Borgernes læsevaner har forandret sig de seneste år, hvilket manifesterer sig i et faldende udlån af fysiske materialer samt et øget udlån af e-bøger og netlydbøger. Fremtidens formidling tager hensyn til denne udvikling ved fortsat at udbrede brugen af e-bøger og netlydbøger via eReolen og eReolen GO!. Desuden vil der være større fokus på fysiske bogudstillinger, da forsøg viser, at udstillede bøger udlåner seks gange mere end bøger i reolopstilling. Digitale nyhedsbreve giver mulighed for mere målrettet formidling og skaber et øget kendskab til borgernes præferencer.

Jeg er stolt af alt det, vi har nået på biblioteksområdet. Vi er kommet virkelig langt. For eksempel er det lykket at etablere Biblioteket Online – en service som er tilgængelig for alle borgere fra 8-20. Det er både et tilbud som giver københavnernes langt bedre

adgang til bibliotekerne, og som har formået at fastholde den traditionelle faglighed i bibliotekstilbudet. Bibliotekspakken har været en vigtig platform for den videre udvikling af Københavns biblioteker.



## NYE ROLLER

Mange medarbejdere kommer til at arbejde på nye måder grundet bibliotekernes ændrede rammevilkår. Fremtidens biblioteksbetjening forudsætter derfor kompetenceudvikling til alle medarbejdere. Digitale færdigheder skal videreudvikles i alle faggrupper, så der implementeres et digitalt mindset i biblioteksbetjeningen. Samtidig udvikles nye roller i form af fagligt stærke profiler, der arbejder på tværs i enhederne. De nye roller kan fx fokusere på værtskab i det fysiske bibliotek, opsøgende arbejde i udsatte boligområder og samskabelse i lokalmiljøet.



Det har været en meget lærerig proces, og jeg hæfter mig særligt ved den store investering i udvikling af kompetencer hos ledere og medarbejdere. De nye kompetenceprofiler og roller giver et meget konkret bud på, hvordan bibliotekerne kommer til at udvikle sig i fremtiden. Profilerne vil fremover blive suppleret af stærke digitale kompetencer og dermed ruste medarbejderne i København til at realisere fremtidens biblioteker. Styrk borgerne har givet københavnere mulighed for at benytte bibliotekerne

på nye måder, hvad enten det er at besøge biblioteket i den udvidede åbningstid eller gennem skærmbetjening i biblioteket. Det er et godt afsæt for den kommende udvikling, hvor vi skal have et styrket fokus på nye former for litteraturformidling og et endnu stærkere digitalt bibliotekstilbud. De ændrede betjeningsformer kalder desuden på mere fleksible former for indretning af biblioteksrummet, og vi skal i den kommende periode arbejde på at skabe bedre fysiske rammer for københavnernes biblioteksbesøg.”

Jakob Heide Petersen  
chef for Biblioteksudvikling og Hovedbiblioteket