

Tillbaka till strategin ”The Darling Library in the World”

Återvända och utvärdera

En strategi är en ögonblicksbild, en bild av det vi tror här och nu, baserat på vad vi vet just nu. Därför är det naturligt att nu, tre år efter att strategin formulerats, återvända till den för att utvärdera den så här långt och överväga om de övergripande idéerna håller och om det behöver göras några förändringar, tillägg eller justeringar.

Att återvända till strategin ger oss också en anledning att blanda in fler. Den nya kulturnämnden får möjlighet att aktivt ta del av strategin och sätta sin prägel på utvecklingen av framtidens bibliotek i Malmö. Och vi kan också passa på att ta reda på vad våra besökare och icke-besökare tycker om biblioteket och vilken utveckling de vill se. Slutligen ska strategidiskussionerna införlivas i de pågående interna dialogprocesserna, så att också Stadsbibliotekets personal kan bidra och känna sig delaktiga.

Förslag till en extern strategiprocess presenteras i en bilaga.

Motiveringar till Darling Library-strategin

Det politiska beslutet om budgeten för att bygga ett nytt modernt Stadsbibliotek och diskussionerna om var det skulle ligga, var en mångårig process. Det slutliga beslutet speglade en hög ambitionsnivå på biblioteksområdet och en uppbackning av folkbibliotekstanken. Man skapade ett vackert och framträdande Stadsbibliotek, som snart blev känt för sin arkitektur världen över och som beräknades för 1,5 miljoner årliga besökare.

Efter att de nya byggnaderna togs i bruk 1997 respektive 1999 har en automatisk besöksräknare registrerat 750 000 – 930 000 årliga besök, och kurvan har varit svagt uppåtgående under senare år (se bilaga). Besökstalet är högt jämfört med stadsbiblioteken i andra storstäder, men i förhållande till byggnadernas kapacitet och de ursprungliga förväntningarna, kan vi konstatera att det finns plats till fler och nya besökare. Darling Library-strategin har som överordnat mål att nå fler människor – både fysiskt och digitalt. Målet är 2,5 miljoner besökare per år när strategin är helt genomförd (fysiska och digitala sammanlagt).

Medborgare i allmänhet är positiva till folkbibliotek, oavsett om de själva är aktiva biblioteksbesökare eller inte. Kritik mot biblioteksverksamhet är sällsynt. Trots det är den traditionella samlingsorienterade biblioteksinstitutionen inte tillräckligt intressant för att vinna kampen om människors tid och uppmärksamhet. Inte för att det som biblioteken erbjuder är dåligt, utan för att alternativen snabbt blir allt bättre.

Utifrån SOM-institutets undersökning ”Kulturvanor i Sverige 1987–2009”¹ sammanfattar Svensk Biblioteksforening i sin rapport ”Olika syn på saken. Folkbiblioteket bland användare, icke-användare och personal” medborgarnas motiveringar till varför de inte använder sig av folkbibliotek: ”Det vanligaste skälet är att man i stället oftare köper böcker, ser mer på tv och tycker att man får det man behöver via internet. Alla dessa tre är exempel på att olika alternativ till biblioteket förbättrats, vilket lett till minskat biblioteksbruk”

¹ Kulturvanor i Sverige 1987–2009

Kampen om människors tid gäller många befolkningsgrupper; 25 % av de tillfrågade i kulturintresseundersökningen i Malmö 2011² anger tidsbrist som ett hinder för att ta del av stadens kulturutbud. Till och med de barn i åldern 9-12 år som har varit med i Stadsbibliotekets process för att utveckla Tweens-projektet, nämner tidsbrist som ett hinder för att komma till biblioteket.

Förutom tidsbrist har revolutionen inom informationsteknik och på kommunikationsområdet skapat nya villkor och satt helt nya dagordningar för folkbibliotekens verksamhet. Och det måste biblioteken reagera på om de även fortsättningsvis ska vara relevanta för medborgarna.

Med hjälp av väldigt avancerade, men samtidigt lättillgängliga sökmotorer fungerar många människor idag som sina egna bibliotekarier. På så sätt marginaliseras efter hand ett tidigare ”bibliotekariskt” kärnområde som informationssökning. Det finns fortfarande människor som efterfrågar klassiska tjänster och de ska få hjälp så långt det är möjligt, men det är viktigt att Stadsbibliotekets personal lyfter blicken och riktar den mot nya horisonter för att utveckla moderna tjänster som tilltalar fler och nya grupper.

I övervägandena om bibliotekets strategi bör man uppmärksamma att samma 14 500 ”superanvändare” (motsvarande 5 % av Malmös befolkning) har stått för mer än 50 % av boklånen på Malmös samtliga folkbibliotek under de sista 10 åren.³ Värt att uppmärksamma är också att bara 1/3 av Stadsbibliotekets mer än 900 000 årliga besök resulterar i ett lån. Det betyder att 2/3 av besökarna använder biblioteket på andra sätt. Därför ska resurserna omprioriteras, så att delar av de resurser som tidigare med rätta har knutits till utlåningsaktiviteter, frigörs för andra ändamål.

Biblioteket är, och ska vara, ett folkligt projekt. Det ska återupptäckas och utvecklas i en ny kontext för att inte sluta som en nischad produkt. Eller, med andra ord, biblioteksstrategin ska fylla ut det demokratiska underskott som uppstår när en allt större del av biblioteksverksamheten riktas till en allt mindre del av befolkningen.

Det handlar om att undersöka och utforska hur biblioteket bäst utvecklas som ett nödvändigt gott för fler människor med skiftande behov i en modern värld präglad av mångfald. Vi ska introducera något nytt, inte skaffa mer av det redan kända.

Och vad är det då folkbiblioteken ska leverera? Vad kan samhället i allmänhet och den enskilda individen använda biblioteken till? Det är frågor som strategin ska ge svar på.

Strategins utgångspunkter

Strategin ”The Darling Library in the World” har sin utgångspunkt i en rad överordnade prioriteringar för Malmö stad respektive kulturnämnden:

- 50 % av Malmös befolkning är under 35 år
- Många barn
- Utpräglad flerspråkighet
- Malmö som kultur- och kunskapsstad
- Malmö som stad för entreprenörskap och innovation
- Malmö som en aktiv spelare i världen

² Kulturintresseundersökning Malmö 2011

³ siffrorna är från 2008

Strategin ska hjälpa till att säkra framgången för kulturnämndens strategiska och prioriterade områden:

- Barn och unga
- Vidgat deltagande
- Nya mötesplatser
- Internationalisering

Strategiska satsningar - vad har lyckats?

Biblioteket som ”the great good place”

(öppna dörrar, fler ingångar, använda platsen utanför)

Ny inredning i de fysiska rummen. Strategin säger:

”Det ska finnas plats för de lustfyllda, de lekande och de lärande aktiviteterna. För de högröstade och de tysta. Det ska finnas en flexibilitet som gör det enkelt att byta scen och använda rummen på ständigt nya sätt.”

Under strategiperioden har samlingarna bytt plats och de stora publika ytorna har blivit betydligt mer flexibla, vilket gör det möjligt att använda rummen på många fler sätt. Biblioteket har bekostat eluttag och annan teknisk utrustning som förbättrar användningen av rummen och gör dem lätta att anpassa till växlande behov. Vi har skaffat nya möbler och gamla har klätts om. Vi har tagit fram estetiska profiler för den fysiska inredningen av de publika rummen.

Antal sittplatser har ökat:

- 2007: 500 (inklusive 135 i Röda rummet och 35 i Gullbergrummet)
- 2011: 1020 (inklusive scenen i Ljusets Kalender och Slottet, sammanlagt 250, samt 50 stolar utomhus under sommarsäsongen)

Ljusets kalender har blivit inramningen för skönlitteratur på svenska och andra språk, musik, film, tv-spel, konst, arkitektur och design. Ett tidigare arbetsrum har införlivats i det publika området i Ljusets kalender, som har fått ytterligare 121 m². Många hyllor har fått hjul och det har gjorts plats för en scen med upp till 600 åhörarpplatser.

Vi har utvecklat ett koncept för inredning av miljöer för 9–12-åringar, Tweens, i Ljusets kalender på plan 2. Det har tagits fram i samarbete med mellanstadieelever från Mellanhedsskolan och Möllevångsskolan i Malmö och studerande från masterutbildningen på HDK (Högskolan för Design och Konsthantverk vid Göteborgs universitet), Child Culture Design. Konceptet ska genomföras och verksamheten startar våren 2012.

Slottet har blivit inramningen för fakta, nyheter, lärande och debatt. Mitt på plan 2, där det tidigare stod tätt med hyllor, finns det nu möjlighet att växla mellan studieplatser och sittplatser som används när biblioteket arrangerar mindre program. Här kan skapas en liten scen med plats för omkring 70 åhörare. Utrymmet har till exempel använts till arrangemang som ”En akademisk kvart”, ”Open Office”, debatter och språkträning.

På plan 2 i Slottet har vi också skapat Lärcentrum med omkring 30 datorer utrustade med olika program för redigering, fotobehandling och läs- och språkstöd. Lärcentrum är också bemannat med kunnig personal som kan hjälpa besökarna. Verksamheten startade 2009 och drivs som ett treårigt projekt i samarbete med utbildningsförvaltningen. Under 2012 avslutas den första delen av projektet med en utvärdering. Utbildningsnämnden och -förvaltningen tar sedan ställning till om Stadsbiblioteket kan fortsätta att driva verksamheten och i så fall få bidrag till finansieringen.

På samma plan har vi inrett ett tillfälligt tidningsläserum. En del tidskrifter och tidningar ersätts efterhand med digitala versioner. Biblioteket har i dag 1 500 prenumerationer. En professionell utvärdering bör kunna minska antalet tryckta tidskrifter betydligt. Stadsbiblioteket planerar att se över detta grundligt under de kommande åren. När vi öppnar ny lounge och bistro i Slottets bottenplan under 2014 känns det självklart att inreda ett utrymme för tidningsläsning och tidskrifter, där öppettiderna kan vara längre än för resten av biblioteket.

På plan 4 i Slottet har både Malmörummet och Gullbergrummet återfått sina gamla utseenden och ett tyst läsrum har ställts i ordning. Det har varit intressant att observera hur det tysta läsrummet under det första året stod relativt outnyttjat för att nu vara flitigt använt. Det säger någonting om att besökare måste upptäcka det nya och ta det till sig, och det kan ta sin tid.

Internt har vi inrett arbetsrum som passar den nya organisationen. Första delen av denna process genomfördes 2009 och den andra genomförs successivt under 2011.

Slutligen har vi experimenterat med bibliotek utomhus. Under sommarperioden genom att ställa ut stolar och bord och arrangera programverksamhet. Syftet är både att använda de väl lämpade områdena på bibliotekets tomt till konkreta aktiviteter och att signalera tillmötesgående och öppenhet genom att erbjuda sittplatser och genom att fler människor rör sig utanför biblioteket.

Digitala biblioteket

I den första delen av strategiperioden har vi satsat på att etablera och bygga ut det digitala biblioteket och att arbeta med kompetensutveckling inom detta område som är relativt utforskat i biblioteksvärlden.

Sammantaget ökar de digitala biblioteksbesöken. Prognosen för digitala besök 2011 är 1,5 miljoner. Av dem går 2/3 till Stadsbibliotekets webbkatalog och 1/3 till webbplatsen.

Malmö stads webbgränssnitt och de ramar som Malmö stad har satt för institutionernas agerande på nätet begränsar möjligheterna. För att nå bästa möjliga resultat inom de givna ramarna har Stadsbiblioteket deltagit konkret och aktivt i utvecklingen av stadens nya webbgränssnitt och det har lett till framsteg.

Stadsbiblioteket har intensifierat sitt digitala liv i många delar av cyberrymden. Det har resulterat i ett snabbt växande antal digitala besökare på bibliotekets olika plattformar. De digitala aktiviteterna understödjer strategins ambition att skapa flera ingångar till Stadsbiblioteket!

Som ett led i den digitala strategin agerar biblioteket med stor intensitet på en rad sociala medier. Antalet anhängare på Facebook har mer än fyrdubblats det senaste året och besökarna på webben ”tycker till” mer och har en dialog med biblioteket. Stadsbiblioteket har drygt 3 300 vänner på Facebook och 1 100 followers på Twitter. Biblioteket kommunicerar dagligen med många människor via dessa och liknande nya kanaler. Kanalerna används också i samband med konkreta aktiviteter.

Särskilt på de digitala kanalerna blir det tydligt att medborgarnas resurser, lust och benägenhet att själva producera innehåll ökar kraftigt. Biblioteket ska kunna dra nytta av denna tendens och utveckla rollen som en digital, social samlingspunkt och ett resurscenter. Enligt Malmös kulturintresseundersökning har 64 % under det senaste året använt sociala medier, 32 % har debatterat på nätet och 24 % har publicerat sig till exempel på en blogg.

Befolkningens digitala verksamhetslust är en given drivkraft för utveckling av nya typer av gemenskaper på nätet. Vi vill till exempel gärna släppa fritt ”Kulturarv Malmö” så att Malmöborna kan bidra med egna berättelser, ladda upp bilder och annat innehåll om Malmö på en ny gemensam sajt. Liknande aktiviteter kan också skapa brukarinvolvering och lokal förankring i till exempel kommunens områdesprogram. Det finns lysande exempel i Holland att inspireras av.

Möjligheten att börja livesända våra program, till exempel Internationell författarscen våren 2011 har bidragit till att författarscenen fått en större publik och att fler kunnat ta del av programmen. När Paul Auster vid sitt besök lockade 1 000 personer som ville komma in till de eftertraktade 600 platserna i Ljusets kalender, var det 626 personer som samtidigt såg programmet live hemifrån – både från Sverige och från andra länder. Dessutom har flera sett det i efterhand och sammanlagt har programmet visats 1 456 gånger på Bambuser. Under det senaste halvåret har ”Hörbaren” haft 5 000 besök.

Det digitala biblioteket arbetar på att erbjuda fler elektroniska resurser. Efterfrågan ökar, till exempel utlåningen av svenska e-böcker mer än fördubblades mellan 2008 och 2010, när 10 455 e-böcker lånades ut. Att problemen med de upphovsrättsliga frågorna inte är lösta är en hämmande faktor. De måste lösas nationellt eller internationellt. Stadsbiblioteket har under strategiperioden framgångsrikt arbetat med att positionera sig i Sverige och bidrar aktivt till utvecklingen av diverse nationella biblioteksresurser och – strategier.

Stadsbiblioteket producerar också tips och topplistor. Mest besökta är bibliotekets Spotifylistor som använder nya digitala möjligheter för att förmedla musik och inspiration.

2010 lanserades en ny barnwebb, som utvecklats i samarbete med stadsdelsbiblioteken och den har haft 15 000 sidvisningar under det första halvåret 2011. Det skulle vara naturligt att gå vidare på samma sätt med Tweens-projektet, Rum för mindre barn, verkstäder med mera.

De digitala kontakterna mellan användare och bibliotek blir allt fler. Det påverkar självklart användarnas beteende och de utmaningar biblioteket ställs inför, liksom arbetsvillkoren. En stor uppgift är att hantera de 280 000 årliga reserveringarna av biblioteksmaterial, som görs av bibliotekets användare via webb eller mail (se bilaga). Det är en bra service, som dessutom är gratis. Den kan liknas vid en internetbank och det är allt fler som använder sig av den. Konsekvensen är att många fysiska besök på biblioteket blir kortvariga – man ska bara in och hämta det man har reserverat på nätet. Man lånar själv sitt material i utlåningsautomaten och är ute igen inom loppet av några få minuter. Nästa naturliga steg blir att ladda ner hela innehållet via nätet. På så sätt slipper man att förflytta sig till det fysiska biblioteket.

De många beställningarna på nätet är en naturlig följd av det digitaliserade samhället, som skapar enkel tillgång till material hemifrån och erbjuder en omfattande service, som är gratis för slutanvändaren.

Den goda servicen vad gäller beställningar gör att det dagligen är en stor arbetsuppgift att leta fram alla reserverade böcker. Därför har många föreslagit att beställningarna beläggs med en avgift. I en tid när biblioteken kämpar med andra aktörer om användarnas tid och uppmärksamhet skulle det vara oklokt att lägga nya hinder i vägen för upplevelsen av att biblioteket ger en god service. Snarare ska man tänka på att den ökande tillgången till digitalt innehåll innebär att ännu ett incitament att besöka det fysiska biblioteket försvinner och det ska vi ta höjd för. Och vi ska utveckla nya incitament. Strategin ska ge trovärdiga svar på: Varför ska

användarna komma till biblioteket? Hur kan det fysiska biblioteket bidra till att skapa ett värde för såväl samhället i stort som för den enskilda individen?

Som det framgår av bilagan skickar Stadsbiblioteket varje år 60 000 böcker till stadsdelsbiblioteken via beställningsservicen. Stadsdelsbiblioteket i Rosengård skickar ett relativt stort antal böcker till de övriga biblioteken i Malmö – däribland också till Stadsbiblioteket. Det skulle vara klokt att se över den samlade hanteringen av medier från inköp till gallring och undersöka hur man kan förenkla proceduren. Det finns till exempel inspiration att hämta från Göteborgs kommun, där man har beslutat sig för att centralisera många av dessa processer.

Det finns en tendens att det fysiska och det digitala biblioteket kämpar om resurserna. Det beror ofta på en bristande acceptans av bådas legitimitet, och naturligtvis att resurserna är begränsade. Därför är det viktigt att arbeta med vilka uppgifter biblioteket kan släppa för att ge plats åt nya.

Under strategiperioden har Stadsbiblioteket kommit fram till att motsättningen mellan det digitala och det fysiska biblioteket ska upphöra. Det finns ingen motsättning. Områdena griper in i varandra som kompletterande storheter, som främjar varandra och tillsammans skapar en ny helhet. Ett modernt bibliotek utan en stark digital närvaro är som en badutflykt utan vatten. Bibliotekspotentialen i det digitala är gränslös och siffrorna för användandet av bibliotekets digitala utbud stiger medan de faller för de fysiska medierna. Därför bör biblioteket i fortsättningen satsa stort på det digitala utbudet i strategifasens nästa del.

Förmedling, marknadsföring och kommunikation

Darling Library-strategin version 1 säger:

”Biblioteksbesöket ska ge en fördjupad och förlängd helhetsupplevelse. För att uppnå detta ska vi tänka radikalt nytt vad gäller förmedling. Vi ska försöka iscensätta nya sammanhang av rum, material, workshops, möten, användare, personal och andra parter. Det kan ge alla nya upplevelser och leda biblioteket in på en annan väg i besökarnas och stadens medvetande, såväl som i sitt eget.”

Varför gå till biblioteket rent fysiskt om man kan få sitt behov av kunskap och kultur på nätet eller andra ställen? Darling Library-strategin tror på värdet av öppna, offentliga ställen som vilar på grundläggande fri- och rättigheter och därför är genomsyrat av en unik integritet. Gällande strategi säger:

”På biblioteksscenen ska man känna att man har kommit hem och ändå att man är någon annanstans. Här ska finnas något för alla sinnen. Här är kravlöst, men respektfullt. Här värnar vi om friheten, den fria tanken, rösten. Stället präglas av tillit, nyfikenhet och frihetsanda.”

Bibliotekets grundstämning är viktig. I en stämning av generositet och tolerans, jämställdhet och lika rättigheter har biblioteket möjlighet att utforska rollen som ”kommunikationsprotokoll” mellan olika världar, människor och subkulturer i Malmös segregerade miljöer. Som en neutral gemensam plattform kan biblioteket hjälpa till med att knäcka koder och främja lokalsamhällets interkulturella intelligens.

Det kan biblioteket göra genom att – på ett begåvat och medvetet sätt – initiera och lägga resurser på små och stora arrangemang som för samman människor, tvärs över alla olikheter. På så sätt kan biblioteket konkret medverka till att minska avstånd, att föra människor närmare varandra, att öka den ömsesidiga kunskapen, förståelsen och acceptansen.

Men många människor kommer inte till biblioteket av sig själva. Om biblioteket vill nå bättre ut ska den aktiva, decentraliserade närvaron stärkas. Det ska också kommuniceras och marknads-

föras på ett decentraliserat sätt. Och när människor väl kommer till biblioteket ska de kunna känna igen sig till exempel genom att möta medier, symboler och språk från just deras värld, vilket kan skapa trygghet så att de kan möta även det som är obekant med ett öppet och nyfiket sinne.

Lärcentrum är nog den enskilda aktivitet under strategiperioden som mest tydligt verkar som en katalysator för oplanerade möten och frivilligt lärande. På Lärcentrum ser vi många exempel på att biblioteket kan dra till sig nya människor. Ett lysande exempel handlar om ett stort antal ensamkommande flyktingbarn som har blivit flitiga användare av resurserna på Lärcentrum. Genom att tvåspråkiga praktikanter har knutits till verksamheten har man på ett bra sätt kunnat hjälpa personer som inte är svensktalande. Värdet av att anställa fler personer med två- eller flerspråkig bakgrund är stort och bör prioriteras ytterligare under de kommande åren.

Gemensamma satsningar på Stadsbiblioteket

Under strategiperiodens första år har Stadsbiblioteket försökt att samla krafter och resurser till större gemensamma satsningar i hela huset snarare än utspridda aktiviteter. Med inspiration från moderna museer har biblioteket arbetat med teman som sträcker sig över längre perioder tvärs över husets enheter och team. Det ger en möjlighet att samla resurserna och låta människor, medier och programpunkter samspela med iscensättning av rummen, workshoppar, levande böcker och andra aktiviteter som involverar våra användare. Samtidigt kommer det fysiska och det digitala att interagera på nya sätt. Målet är att ge nya, fördjupande upplevelser. Och att ge folk en anledning att komma till det fysiska biblioteket. Vi har haft teman som "Förvandling", "Spel" och "Resor". Höstens tema är "Språk".

Stadsbiblioteket har också testat att iscensätta stora arrangemang, till exempel under vissa utvalda helger, när alla de 9 000 publika kvadratmetrarna har sjudit och bubblat av människor och åsikter. Särskilt familjedagarna har lockat många människor, till exempel lockade "Lördagsskoj med Saga och Pyssla" i februari i år 2 860 besökare, vilket är det högsta besökarantalet för en lördag hittills.

För att nå ut bredare med budskapen har Stadsbiblioteket de senaste två åren tagit fram två relativt stora säsongsprogram samt två mindre sommarprogram, både i tryckt form och på nätet. Programmen har tryckts upp i 20 000 exemplar och delats ut till utvalda målgrupper. Det kan också hämtas på nätet. Vid större arrangemang har vi även annonserat i tidningar.

Satsningar på en bred, tematiserad programverksamhet har fått som resultat ett ökat antal besökare på olika arrangemang, en ökning med 32 % mellan 2009 och 2010.

Programverksamheten har relativt höga omkostnader i förhållande till antal deltagare, men man ska inte glömma den indirekta avkastningen, till exempel ökad pressbevakning, överraskningsmoment och mun-till-mun-marknadsföring. Det innebär att fler görs uppmärksamma på de talrika möjligheter biblioteket erbjuder och att man kanske får lust att själv vara med.

Det kan heller inte uteslutas att människor som inte själva deltar i aktiviteter ändå uppskattar att biblioteket lever och överraskar. Det påverkar grundstämningen.

Internationell författarscen

Med etableringen av Internationell författarscen har biblioteket fått en mer utåtriktad roll i media och gentemot medborgare. Bibliotekets scen förekommer mer i ett offentligt samtal om litteratur och vill bli en centralpunkt för författarbesök i Malmö. Under framförallt våren 2011 har vi

lyckats få stora namn, och det har i sin tur skapat en känsla av stolthet och ett verkligt och engagemang för författarscenen, både internt och externt.

De olika programmen har lockat en varierad publik på ibland 150 personer och ibland 600. En del av publiken kommer kontinuerligt, för konceptet och inramningen – man vet att Internationell författarscen borgar för kvalitet och ett genuint sätt att mötas och att möta litteratur. Dessutom är det tydligt att olika författare lockar olika målgrupper – vid egyptiska författaren Nawal El Saadawis besök deltog en ny publik från hennes del av världen, människor kom för att se en för dem viktig författare och politisk förgrundsfigur. Andra tydliga exempel är kvällen med den isländske författaren Sjón, som drog en lite yngre publik intresserad av underground. Författarkvällen med israeliske författaren Amos Oz besöktes av många ur Malmös judiska befolkning och till den unge författaren Arkan Asaad, som just debuterat med en roman om hederskultur, kom många skolklasser och unga.

Vid många tillfällen har besökare till Internationell författarscen frågat var Ljusets kalender finns; de har alltså inte varit på Stadsbiblioteket förut och har kommit speciellt för författarscensarrangemanget.

Under projekttiden har biblioteket fortlöpande försökt ta reda på vad besökare tycker om Internationell författarscen, till en början med enkäter utlagda på stolarna. Via dessa har vi fått viktig feedback, som vi använt för att förbättra och utveckla arrangemangen. Nu arbetar vi med post-it-lappar som deltagaren enkelt sätter på ett block innan man går och det kommer vi att fortsätta med.

Har biblioteket nått fler?

Kulturförvaltningens enkät 2011 visar att biblioteken i Malmö besöks av ett stort antal kommuninvånare. Så många som 73 % av de tillfrågade säger att de under det senaste året har besökt ett av Malmös bibliotek. Som jämförelse svarar 54 % av de tillfrågade i den svenska kulturvaneundersökningen att de har besökt ett bibliotek under de senaste 12 månaderna. Siffrorna är från 2008 och det finns ingen anledning att tro att de skulle ha stigit sedan dess.

Kulturförvaltningens enkät 2009 undersökte mångfalden bland besökare på kulturinstitutionerna och den visar att många med utländsk bakgrund använder Stadsbiblioteket. Av 153 enkätsvar på Stadsbiblioteket kan man se att andelen besökare med utländsk bakgrund var 45 %, att jämföra med 2006 då andelen var 35 %. Det visar en mycket positiv utveckling i förhållande till strategins mål. Konkreta mätningar och systematiska dialoger med besökare, speciellt på Lärcentrum, visar på samma tendens.

Att nå fler och utveckla ett utbud som är mer ”användarnära” handlar också om att involvera fler och andra än kända besökare och samtalspartner. Särskilt genom utvecklingen av Tweensprojektet har Stadsbiblioteket inhämtat erfarenhet och kunskap om medskapande med möjliga användare som representerar projektets målgrupp. Bland andra har flera skolklasser – totalt fler än 70 barn – varit aktivt involverade i konceptutvecklingen för Tweens.

För att fånga upp synpunkter har Stadsbiblioteket de senaste åren jobbat aktivt med enkäter och kartläggningar vad gäller öppettider, beställningsservice och tidskriftsrummets utformning. Den sortens processer är givande och spännande och kommer att öka ytterligare. Det betyder att vi måste flytta resurser och fasa ut aktiviteter som inte längre är så relevanta som de en gång var.

Utökade öppettider

Det finns två enkla, men kostsamma sätt att nå fler. Den klart viktigaste och mest effektiva handlar om att utöka öppettiderna, särskilt under helgerna. Av resursskäl och för att biblioteket är mitt inne i en krävande förändringsprocess, har det hittills inte varit möjligt att utöka öppettiderna. Under våren 2011 har bibliotekets ledning tagit initiativ till att ändra personalens helgbemanning så att fast anställd personal bemannar biblioteket under helgerna när det normalt är flest besökare per timme. Vi räknar med att införa ändringen från den 1 januari 2012. Det belastar budgeten med omkring 0,5 mkr kr för extra helgersättning.

Vi överväger också hur öppettiderna kan ökas genom en mer flexibel bemanning så att personaltätheten i högre grad följer besöksmönstret. Mycket personal när vi har många besökare – under vissa tidsintervall på vardagar samt på helger (Darling Library Deluxe) och tvärtom när vi har färre besökare (Darling Library Light).

Exempelvis borde det vara möjligt att öppna hela biblioteket från kl 8.30 med ett minimum av bemanning till exempel till kl 11. Under den tiden på vardagar är besökarantalet lågt och vi har antagligen många vana biblioteksbesökare – tidningsläsare med flera. Med en begränsad bemanning skulle bibliotekets lokaler och andra faciliteter ställas till förfogande för fler människor under fler timmar i veckorna. Många stammisar är väl bekanta med biblioteket och utträttar sina ärenden själva. Det finns ingen rimlig anledning till att de fysiska faciliteterna inte skulle vara tillgängliga under fler timmar, särskilt som besökarna i hög grad förväntas betjäna sig själva.

Under åren har talrika undersökningar visat att bara 1 av 4-5 besökare ber personalen om hjälp, de övriga klarar sig själva. Ett enkelt system för självbetjäning vid utlån och återlämning i kombination med intelligenta lättanvända söksystem bör innebära att bibliotekspersonalens resurser kan styras om till nya områden där behovet av professionell och kompetent hjälp är stort.

Slutligen är det viktigt att tänka på att många sitter på biblioteket i flera timmar och studerar och också deras behov av betjäning är i regel begränsat. Deras behov är att kunna sitta och läsa.

Öppettider idag:

Vintertid 65 timmar/vecka, varav 7,5 timmar med begränsad tillgång till biblioteket.
Sommartid 55,5 timmar, varav 7,5 timmar med begränsad tillgång till biblioteket.

Organisation och arbetsformer

Förverkligandet av strategin i all sin bredd, har ställt omåttligt stora krav på Stadsbibliotekets personal och organisation. De fina resultat som har uppnåtts under strategiperioden, visar att de anställda har gjort en stor, och mycket lyckad, insats. Organisationens alla delar har visat stort mod och ansvarstagande för projektet. Man kan bara imponeras!

Det har av och till funnits problem med dålig trivsel i delar av organisationen. Förändringarna har gjorts för att skapa en organisation som på bästa sätt kan genomföra den valda strategin och organisationen har också justerats efter hand. Under hela tiden har det funnits ett gott och konstruktivt samarbete med facket och det bedömer ledningen vara helt avgörande för processen.

Det har varit en extra press på organisationen att antalet anställda har minskat under perioden. Från 124 fast anställda år 2008 (budgeterade heltidstjänster var 109) till 119 fast anställda 2011 (budgeterade heltidstjänster är 107), varav 3 tjänster på Lärcentrum. Under de senaste åren har biblioteket varit ”på väg”. De biblioteksanställda har fått nya ramar och förutsättningar för sitt dagliga arbete och har därför befunnit sig i en mellanperiod, där deras gamla kunskaper inte har kunnat användas fullt ut och de nya ännu inte har utvecklats ordentligt.

Under det senaste året har det internt varit stort fokus på dialogprocesser och andra processer som ska säkra en bättre förankring hos personalen under omställningen. Bibliotekets ledningsgrupp har också ändrat sammansättning ett par gånger under tiden och genom hela perioden har det arbetats konkret med ledarskapsutveckling. Detta arbete kommer att fortsätta.

Med strategins omfattande förändringsperspektiv är det inte så underligt att biblioteksorganisationen och personalen har upplevt stress och press. I det sammanhanget kan det vara viktigt att betona att bibliotekaryrket är under förvandling i största allmänhet. Det betyder att man emellanåt måste ta farväl av ett högt älskat och identitetsskapande arbetsinnehåll, samtidigt som det nya bara är i sin linda och därmed uppfattas som både otydligt och ouppnåeligt. Att ge sig i kast med det nya kräver tydlighet från ledningen om uppgiftens karaktär och lust och mod hos de anställda att ge sig ut på osäker mark, utforska och experimentera med det okända. Det innebär också att göra fel ibland, vilket kan vara svårt när man är van att vara kompetent och professionell.

För att stötta medarbetarna i förändringen av bibliotekaryrket påbörjade Stadsbiblioteket 2010 ett kompetensutvecklingsprojekt kallat ”Att lyfta blicken”. Projektet har haft en svår start och startas nu om i en ny form under hösten 2011. Kompetensprojektet har fått omstruktureringsanslag från Malmö stad och följs aktivt av en rad utomstående intressenter från Sverige och Danmark, bland andra Lunds universitet, Malmö Högskola och Svensk Biblioteksförning, som tycker att projektet är av intresse för andra svenska folkbibliotek.

Partnerskap är ett annat karakteristiskt drag i senare års biblioteksarbete. Det har blivit tydligt att Stadsbiblioteket optimerar effekten av sitt arbete genom att ingå i större partnerskap med externa aktörer över en längre tid. De mest omfattande partnerskapen har ingåtts med utbildningsförvaltningen i Malmö (Lärcentrum), HDK – Högskolan för Design och Konsthantverk vid Göteborgs universitet, Child Culture Design (Tweens), diverse förlag (Internationell författarscen), Kriminalvården (Godnattsagor inifrån) och Malmö Stadsteater (Internationell författarscen och andra arrangemang). För att medarbetarna ska kunna delta självständigt och professionellt i partnerskap ska biblioteksorganisationen kunna erbjuda dem tydliga mål, mandat och värdegrund. Även detta betyder nya krav på såväl medarbetare som ledning.

De nya arbetsformerna, inklusive totalt förändrade relationer i samspelet med användare, passar bra i en nätverks- och projektorganiserad modell. Under de senaste åren har Stadsbiblioteket utvecklat en projektorganisation, som just nu driver de fyra största pågående projekten: Godnattsagor inifrån, Internationell författarscen, Tweens och Lärcentrum. Flera nya tvärgående projekt kommer till under nästa år.

Sammantaget kan man konstatera att det efter några års uppbyggnadsarbete nu finns strukturer och förutsättningar – tvärgående projektorganisation, riktlinjer inom olika områden, god ekonomisk överblick med mera – som behövs för att fortsätta utvecklingsarbetet. Biblioteket har byggt upp en viktig omställningskapacitet.

Vad vi inte har uppnått

Stadsbiblioteket har kommit långt i förhållande till målen i strategin, men det har varit nödvändigt att förlänga strategiperioden med 2 år från 2012 till 2014. Syftet med det är att säkra större delaktighet i utvecklings- och avvecklingsprocesser samt kvalitet i bibliotekets nya tjänster.

- Konkret betyder förlängningen av strategin att idén om en ny miljö för små barn har skjutits upp ett par år. Planerna att söka externa medel, till exempel genom fundraising, är inte tillräckligt utvecklade än. Mer pengar är emellertid en förutsättning för att kunna förverkliga strategin i sin helhet.
- Vi har inte lyckats få en ny karuselldörr mot Regementsgatan under 2011. Av hänsyn till arbetsmiljön kan denna ingång bara vara öppen under sommarmånaderna, vilket har en negativ effekt på bibliotekets tillgänglighet.
- När vi flyttade om samlingarna mellan Slottet och Ljusets kalender var planen att en större mängd av medierna skulle vända fronten snarare än ryggen mot publiken. Undersökningar visar att det främjar förmedlingen av medier, men det kräver större löpande redigerings- och omflytningsarbete i samlingarna. Det har vi inte lyckats förverkliga.
- Det allra viktigaste för användarnas lust att besöka biblioteket är stämningen och personalens bemötande⁴. Stadsbiblioteket har tagit olika initiativ i arbetet med att utveckla och kvalitetssäkra mötet med våra besökare och inom det området finns det fortfarande ett utvecklingsbehov.
- Avveckling och utveckling går hand i hand. Det är ingenting nytt. Sedan Stadsbiblioteket öppnade efter ny- och ombyggnad hösten 1999 har det funnits en ambition att öka självbetjäningen och minska den tid som personalen lägger på rutinuppgifter. I dag hanterar användarna själva huvuddelen av utlån och återlämning av fysiska medier. Det finns troligen fler effektiviseringsvinster att hämta om man systematiskt går igenom diverse arbetsuppgifter. Den typen av översyn blir aldrig avslutad utan måste upprepas med jämna mellanrum för att säkra en maximal resursanvändning.
- Som tidigare nämnts har vi ännu inte lyckats förverkliga längre öppettider.
- För att fullt ut genomföra de lokalförändringar, som är en förutsättning för att förverkliga strategin, behövs mer externa medel. Stadsbiblioteket har tagit fram ett policydokument som ett underlag, men vi har inte lyckats frigöra resurser internt för att arbeta vidare med detta.

Inte strategiskt prioriterade, men fortfarande relevanta aktiviteter, som inte har kunnat rymmas inom strategin:

- I modern bibliotekspolitik talar man ofta om alla mediers lika värde som en grundläggande princip. Användaravgifter för lån av film på Stadsbiblioteket strider mot denna likställighetsprincip. Avgiften har upprätthållits för att det skulle minska bibliotekets

⁴ Det är en av slutsatserna i Svensk Biblioteksförnings senaste undersökning: ”Olika syn på saken. Folkbiblioteket bland användare icke-användare och personal.” 2011

intäkter med omkring 0,4 mkr att ta bort den. De pengarna skulle saknas i budgeten. Filmer för barn är gratis att låna.

- Det kostar fortfarande 5 kr varje gång man vill använda bibliotekets toaletter. Det verkar ovälkommande och ologiskt, inte minst eftersom många studerande och andra med små inkomster uppehåller sig i många timmar på Stadsbiblioteket varje dag. Och på flera andra kulturinstitutioner är toalettbesök gratis. Om toalettbesöken skulle vara gratis, uppskattas utgiften för extra rengöring av toaletterna bli omkring 0,5 mkr/år.
- Genom att gå från streckkoder till chips kan man minska stöldrisken för de fysiska medierna. På grund av de strama ekonomiska prioriteringarna har Stadsbiblioteket inte föreslagit en övergång till RFID-chips, som uppskattas kosta 5 mkr för alla biblioteken i Malmö. Även om vi har ett svinn av medier, beräknas omkostnaderna vid en övergång till RFID att vara mycket höga i förhållande till det antal medier som försvinner och särskilt i förhållande till utsikten att allt fler medier blir nätburna snarare än fysiska.

Områden som bör tillfogas en ny strategiversion

Kvalitetsutveckling i det flerspråkiga arbetet både med rekrytering av fler tvåspråkiga medarbetare och förstärkt innehållsförmedling, särskilt inom de största språken i Malmö som arabiska, bosniska/serbiska/kroatiska, persiska och polska. Insatsen ska rikta sig både till barn och vuxna.

Det är också självklart att lägga till ett prioriterat övergripande mål i bibliotekets strategi som säger att Stadsbiblioteket ska ha en aktiv roll i strävandena att stärka ett öppet, demokratiskt och sammanhållet Malmö.

Ekonomi/budget

Huvudparten av strategin, inklusive lokalförändringar, ska vi hitta finansiering till inom Stadsbibliotekets egen budget och det är en utmaning i sig. Ekonomin har omdisponerats, personalbudgeten har minskats och det arbetas målinriktat med ekonomisk återhållsamhet i många av budgetposterna. Det finns idag en stor omställningskapacitet och Stadsbiblioteket har lärt sig hur man skapar beredskap inom ekonomin för nya satsningar.

Under strategiperioden har Stadsbibliotekets ekonomiska ram på grund av sparbetning minskats med 2,2 mkr 2009-2010 och med 1,0 mkr år 2011 på grund av att kommunbidrag överförts till Garagets verksamhet. Stadsbiblioteket fick sedan kompensation med 800 tkr, varav 300 tkr var ett engångsbelopp år 2011. Den samlade minskningen är alltså 2,6 mkr.

Från och med 2012 har Skåne Universitetssjukhus i Malmö beslutat att slå samman patientbiblioteket i Malmö med sjukhusets övriga biblioteksaktiviteter i Lund. Det medför ett omedelbart inkomststapp på omkring 1,5 mkr, varav 1 mkr till löneomkostnader.

Till det kommer en minskad intäkt för förseningsavgifter på 0,5 mkr/år. Totalt är det i dag svårare än det var 2008 att finansiera strategin inom budgetramen. Det är i första hand utgifterna för lokalförändringar som vållar problem, först och främst skapandet av Rum för små barn inklusive verkstäder samt inredning av Slottet på bottenplanet med bistro och lounge som beräknas öppna 2014.

Enskilda delar av strategin har från starten förutsatt att extra medel tillförs, och det gäller fortfarande. Dels för fasadförändringar i Ljusets kalender på bottenplanet, som är en

förutsättning för att kunna skapa verkstäder för barn, dels för en omläggning av bibliotekets tomt, så att det skapas nya intressanta utomhusmiljöer som signalerar öppenhet och tillgänglighet och därmed förhoppningsvis lockar fler nya besökare. Med en minskad budget blir det allt svårare att få plats till betalning av räntor och avdrag för de samlade lokalförändringarna (Stadsbiblioteket internt svarar för 25 mkr 2008 – 2014).

Avslutande anmärkningar

Framtidens bibliotek öppnar sig mot världen i all sin mångfald.

- Biblioteket ska erbjuda många enkla vägar in och ut för användarna och delta i en ständig interaktion kors och tvärs
- Biblioteket finns i flera versioner - fysiskt och digitalt. De olika versionerna kompletterar varandra och skapar tillsammans ett tillgängligt 24/7-bibliotek.
 - Det fysiska biblioteket är viktigt som mötes- och uppehållsplats. Det ska finnas anledningar att komma till biblioteket.
 - Det digitala biblioteket betyder fri och enkel tillgång 24 timmar om dygnet veckans alla dagar.
- Biblioteket är multimedialt. Folk söker sig allt mer till digitala resurser. Den tendensen kommer att fortsätta. De kommande 5-10 åren kommer efterfrågan på fysiska medier att avta ytterligare. De fysiska medierna kommer att finnas kvar där de har ett värde i sig själva.
- Biblioteket är mångspråkigt. Det betyder att det finns medier och möjligheter på många olika språk och att biblioteket som mötesplats speglar den kulturella och språkliga mångfald som finns i Malmö. Behovet av att dra till sig och anställa fler personer med en flerspråkig bakgrund är stort och bör prioriteras ytterligare de kommande åren.
- Bibliotekets öppettider bör utökas, särskilt under helgerna året runt.
- Biblioteket är till för alla. De kommande åren satsar Stadsbiblioteket särskilt på barn och deras vuxna. Fler resurser riktas till en utvidgad barnbiblioteksverksamhet, som kan möta både kunskapstörst och skaparlusta.
- Biblioteket är flexibelt.
- Biblioteket är till för människor som vill skapa själva. Människor kan och vill uttrycka sig i all världens format. När bibliotek ska följa med människor i deras livsförlopp är det i dag inte nog att bara erbjuda innehåll. Biblioteket ska stimulera till och ge möjligheter för alla att själva experimentera med egna uttryck. Det kan vara i form av lärcentrum för barn eller vuxna, det kan vara i skapande verkstäder eller med studier, på workshoppar och via sociala medier. Utöver det ska det finnas plats till att presentera sina alster, till exempel i utställningar, på scener, digitalt eller på annat sätt.
- Stadsbiblioteket är en resurs för hela Malmö. Genom ett strategiskt utvecklingsarbete med bokbuss, områdesprogram, brukarinvolvering och digitala processer närmar sig biblioteket nya användare.

- Biblioteket och dess utbud ska vara kända av alla i Malmö. Därför har vi fortfarande fokus på extern kommunikation och marknadsföring.
- Stadsbiblioteket är en aktör som aktivt bidrar till svenskt biblioteksväsende och även till den internationella biblioteksvärlden.
- Biblioteket är en attraktiv resurs, som arbetar med innovativa processer. Det sker i nätverk, med brukarinvolvering och i omfattande partnerskap.
- Organisationen ska kunna följa med – eller gärna vara steget före – och det kräver fortsatt internt utvecklingsarbete, till exempel genom ”Att lyfta blicken”
- Avveckling och utveckling går hand i hand. Ökad självbetjäning, flexibel, användaranpassad bemanning (Darling Library Light – Darling Library Deluxe) Systematisk genomgång av tidskrävande arbetsrutiner för att frigöra tid.
- Kvalitetssäkring av satsningarna – i förhållande till strategiska mål. Stadsbiblioteket mäter löpande effekten av sina satsningar och justerar efter behov.

Förslag till ämnen för dialogprocesser:

Framtidens bibliotek öppnar sig mot världen i all sin mångfald – alla ska kunna hitta sitt Darling Library.

- Stadsbiblioteket, en resurs för hela Malmö
Områdesprogrammen, stadsdelar och stadsdelsbiblioteken/biblioteksplan, ny bokbuss
- Barnens Darling Library
En sjättedel av Malmös befolkning är idag under 12 år och medelåldern kryper stadigt nedåt. Stadsbiblioteket ska kunna möta alla Malmöbor, men den nuvarande småbarnsavdelningen är sliten, trång, och omodern. Rummen har inte kapacitet för den publik vi har idag som vill stanna länge, umgås, skapa själv och upptäcka nya saker. Idag ser barns vardag annorlunda ut än för bara några decennier sedan. Fler fritidsaktiviteter slåss om deras tid, nya medier erbjuder många sätt att kommunicera på men många står också utanför detta genom ökade klyftor i samhället. Därför måste vi tänka nytt och skapa en välkomnande plats för det egna uttrycket genom flexibla rum och moderna verkstäder för de små barnen och deras föräldrar.
Ett modernt barnbibliotek i en av Sveriges barntätaste städer ska kunna bjuda in alla sina medborgare till delaktighet och gemenskap och erbjuda rum för kreativitet, upplevelser, lust och lärande. Den nya barnavdelningen är en framtidsinvestering med god avkastning.
- Biblioteket 24/7 (innebär digitala, men också flexibla lösningar och öppettider, tidens biblioteksbruk med mera – bistro. Biblioteket för människor som vill skapa själva).
- Det mångspråkiga biblioteket – hur går vi vidare?
- Bibliotek Utomhus – användning av bibliotekets tomt

Lista över nyare inspirationskällor:

- Expressive Lives, edited by Samuel Jones, 2009, Demos, London UK
- Kulturen i siffror, Nya Kulturvanor. Svenska Kulturvanor i ett 30-årsperspektiv: 1976 – 2006, 2008
- Enkät om vidgat deltagande publicerad av Malmö stads kulturförvaltning, 2011
- Kulturintresseundersökning, Jerna Kulturundersökningar, 2011
- Min bild av Drömsamhället, Kairos Future, 2009
- Min bild av drömsamhället, Malmö Stad, Jämförelse av unga i Malmö Kommune och genomsnittet av unga i Sverige, Kairos Future, 2009
- Olika syn på saken. Folkbiblioteket bland användare, icke användare och personal, svensk Biblioteks Förening 2011
- What do the public want from libraries? A practitioner guide. Museums Libraries and Archives, November 2011