

# Beste praksis for bibliotek og innbyggertorg

Et prosjekt gjennomført av Drammen kommune og Indre Østfold kommune med støtte fra Nasjonalbiblioteket.



Nasjonalbiblioteket



**DRAMMEN  
KOMMUNE**  
- et godt sted å leve



**INDRE ØSTFOLD  
KOMMUNE**  
- på kornet

Et samarbeidsprosjekt mellom Drammen kommune og Indre Østfold kommune støttet av Nasjonalbibliotekets utviklingsmidler.

**Rapporten er skrevet av:**

Ina Synøve Borsheim, Madelen Ramsøy, Jonas Bertelsen Apeland & Frida Joakimsen Grønvold

<b>Innledning</b> .....	5
<b>Samorganisering og samlokalisering</b> .....	6
Prosjektkommunene .....	6
Hvilke tjenester tilbys? .....	7
Begrepsavklaringer .....	8
Samorganisering og samlokalisering .....	8
Spesialist- og generalistoppgaver .....	8
Gjensidig avhengighet .....	8
Modeller for samorganisering .....	8
Totalt samarbeid .....	10
En dør inn .....	10
Hybrid samarbeid .....	10
PAC-man .....	11
Felles markedsføring av tjenester? .....	11
Hvor mye jobber vi sammen? .....	11
<b>Ulike roller på samme møteplass</b> .....	12
Hvilken rolle har innbyggertorg?.....	12
Innbyggertorg i Drammen kommune.....	13
Innbyggertorg og bibliotek i Indre Østfold kommune.....	13
Hvilken rolle har biblioteket? .....	14
Hva er uavhengighet?.....	14
Hva mener innbyggerne? .....	16
Hva mener de ansatte? .....	18
Bransjedebatt .....	20
Kompetanse.....	21
<b>Stedsutvikling – tjenesteutvikling i nærmiljøet</b> .....	22
Tjenesteutvikling i nærmiljøet.....	22
<i>Sentralen</i> .....	23
Gjestebud .....	24
Prosjektets erfaring med gjestebud .....	24
Resultater .....	25
<b>Workshop</b> .....	25
<b>Oppsummering - Metoder for gode resultat</b> .....	28
<b>Avslutning</b> .....	29
Involverte i prosjektet .....	29
Kontakt med andre kommuner .....	30
Litteraturliste.....	32

## Innledning

Prosjektet "Beste praksis for bibliotek og innbyggertorg" er et toårig prosjekt gjennomført i perioden 01.06.2021 til 30.09.2023. Det er et samarbeidsprosjekt mellom Drammen kommune og Indre Østfold kommune støttet av Nasjonalbibliotekets utviklingsmidler.

### Målsetninger i prosjektet



- ➔ **Lære om effekter og utfordringer ved samorganisering og samlokalisering av bibliotek og innbyggertorg og hvordan man kan tilrettelegge for god samskaping i nærmiljøet**
- ➔ **Undersøke og beskrive hvordan organiseringen påvirker opplevelsen av tjenesten utad**
- ➔ **Å lage en modell som beskriver effekter, synergier og utvikling av bibliotek og innbyggertorg -> Beste praksis.**
- ➔ **Undersøke og beskrive hvordan man kan sikre og utvikle biblioteket som uavhengig møteplass i ny organisering**
- ➔ **Undersøke og beskrive hvordan den nye organiseringen kan styrke stedsutviklingen**
- ➔ **Bidra til den nasjonale debatten om nye organisasjonsformer for bibliotek**

Prosjektet var organisert med en prosjektleder i 50 % stilling og to prosjektkoordinatorer med ansvar for hver sin prosjektgruppe. Totalt har 17 ansatte vært involvert i prosjektarbeidet i tillegg til andre ressurser i kommunen som avdeling for anskaffelser, tjenestedesignere m.m. Rapporten er skrevet av prosjektleder og tre ansatte som har vært med i prosjektet. Styringsgruppa har bestått av ledelsen i Indre Østfold Innbyggertorg og bibliotek og Drammen kommune Bibliotek og møteplass i tillegg til fylkesbiblioteksjefen i Viken.

Basert på målene i prosjektet ble deltakerne delt inn i tre grupper: "Samorganisering og samlokalisering", "Ulike roller på samme møteplass" og "Stedsutvikling". Denne rapporten er delt inn i de samme temaene og vil fortelle om prosjektarbeidet, hva prosjektgruppen mener å ha funnet ut og hvilke metoder som anbefales at brukes for de som skal inn i en samorganisering.

Prosjektet har tidlig innsett at vi ikke kommer til å kunne si at våre kommuner alene har svaret på hvordan man samorganiserer og samlokalisere innbyggertorg og bibliotek og vi vil heller ikke kunne gi én modell på "beste praksis". Det er ulike grunner til å slå sammen tjenestene og mange involvert i avgjørelsen enten det er i forbindelse med kommunesammenslåing, omorganisering i kommunen eller et forsøk på å spare penger. Skal kommunen etablere et samarbeid mellom bibliotek og innbyggertorg, er det helt essensielt, "beste praksis" at det settes av tid og ressurser til å ha gode prosesser i planleggingsarbeidet.

Like relevant som å se på hvorfor det kan være bra med samlokalisering og samorganisering for bibliotek og innbyggertorg er det å se på hva som er utfordrende med denne løsningen. Det er ikke problemfritt og ikke alltid hensiktsmessig å samlokalisere og samorganisere. I prosjektet har

innbyggere og ansatte kommet med aktuelle innvendinger. Slik har prosjektet lært om både effekter og utfordringer ved samorganisering og samlokalisering, og også erfart hvordan innbyggere opplever den nye organiseringen i kommunene.

Gjennom dette prosjektet har vi i Drammen og Indre Østfold hatt tid og ressurser til å jobbe med problemstillingene rundt samorganisering og samlokalisering. Vi mener at denne rapporten kan være et nyttig dokument for andre som jobber samorganisert eller har en omorganisering i vente enten du er bibliotekar, servicearbeider i kommunen, leder, kommuneadministrasjon eller politiker.

## Samorganisering og samlokalisering

Den største arbeidsgruppa i prosjektet jobbet med temaet "Samorganisering og samlokalisering". Gruppa brukte mye tid på å bli kjent med hverandres kommuner og lokale løsninger, slik ble de godt kjent med tematikken og de veivalg som var tatt i hver av kommunene i forbindelse med kommunesammenslåing og samorganisering. Gruppa jobbet med målene:

- **Lære om effekter og utfordringer ved samorganisering og samlokalisering av bibliotek og innbyggertorg.**
- **Undersøke hvordan organiseringen påvirker opplevelsen utad.**

Om samorganisering og/eller samlokalisering er svaret, hva er da spørsmålet? Er det et område hvor man kan finne innsparingspotensial i kommunale driftsbudsjetter? Er det innbyggernes svar på hvilken retning de ønsker at tjenesten skal utvikles? Skal man ha et nytt bygg og har anledning til å tenke nytt om utforming og tjenester sammen?

Gjennom prosjektarbeidet er det erfart at samlokalisering og samorganisering ikke skjer som følge av et dypt ønske innenfra organisasjonen, men heller blir valgt som løsning basert på ytre faktorer som nytt bygg, kommunesammenslåing eller økonomi. Hovedmelodien synes å være at innbyggertorg og bibliotek ikke finner hverandre på egenhånd, men at de fint kan få til å danse sammen om noen først plukker de ut som par.

Veien til samorganisering og samlokalisering synes å være svært forskjellige i kommunene prosjektet har blitt kjent med.

Hovedessensen er at innbyggere skal finne bibliotek og innbyggertorg på samme sted eller oppleve et mer samkjørt tilbud.

Arbeidsgruppa jobbet systematisk med å kartlegge "Hva lurer vi på", "Hvorfor lurer vi på dette?" og "Hvordan skal vi finne ut av det?". Gjennom samtaler, besøk til andre kommuner, innbyggerundersøkelser og ansattundersøkelse har mange svar kommet på plass, og tematikken har

blitt klarere. Arbeidet har ført til en oversikt over tjenestetilbud og en inndeling i fire modeller. De fleste problemstillingene finnes det ikke en fasit på og ofte handler det om å ha god dialog, samtale og debatt. Dermed kom ideen om podkasten "Samkjørt" som tar opp og formidler relevante temaer for prosjektet. I podkast-serien finner du samtaler med lederne for bibliotek og innbyggertorg i Drammen og Indre Østfold og debatter om aktuelle problemstillinger.



[Samkjørt finner du på Spotify.](#)

### Prosjektkommunene

I de to prosjektkommunene, Drammen og Indre Østfold, er bibliotek og innbyggertorg organisert på ulike måter. Begge kommunene gikk gjennom en omorganisering i forbindelse med kommunesammenslåingene i 2020 hvor det kom føringer om tettere samarbeid mellom bibliotek og innbyggertorg.

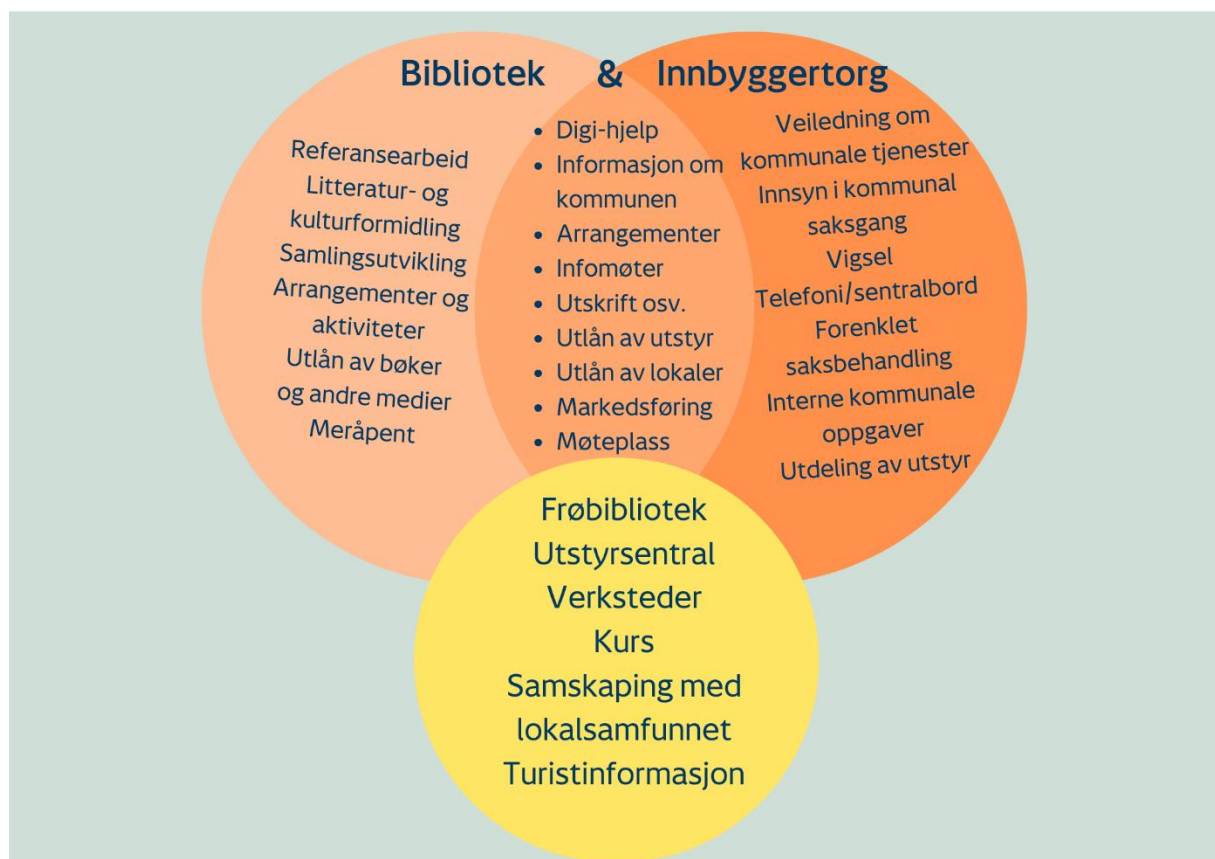
**"Hovedmelodien synes å være at innbyggertorg og bibliotek ikke finner hverandre på egenhånd, men at de fint kan få til å danse sammen om noen først plukker de ut som par."**

I Indre Østfold, hvor fem kommuner slo seg sammen, samorganiserte og samlokaliserte de innbyggertorg og bibliotek til en seksjon kalt Innbyggertorg og bibliotek (IB) med felles lokaler og skranke på fem lokasjoner. Videre er det organisert med en seksjonsleder for IB og en enhetsleder som er biblioteksjef. Indre Østfold kommune har ca. 46 000 innbyggere og har fem Innbyggertorg og bibliotek i henholdsvis Askim, Tomter, Mysen, Spydeberg og Skjønhaug.

I Drammen kommune ble tjenestene bibliotek og innbyggertorg organisert i samme virksomhet kalt "Virksomhet bibliotek og møteplass" bestående av avdelingene "Hovedbiblioteket", "Lokalbibliotekene" og "Innbyggertorg" med biblioteksjefen som virksomhetsleder for alle tre avdelingene. Innbyggertorg er ikke samlokalisert med bibliotekene i Drammen kommune, men det jobbes med en "knutepunkt"-strategi hvor målet er å samle flere kommunale tjenester i knutepunkt i de ulike kommunedelene. Drammen kommune har en befolkning på ca. 102 000 innbyggere og har fire bibliotek: Drammensbiblioteket, Fjell bibliotek, Mjøndalen bibliotek og Svelvik bibliotek. Kommunen har tre innbyggertorg i henholdsvis Drammen, Mjøndalen og Svelvik. Det er også gjort forsøk på å etablere noen innbyggertorgtjenester på Fjell.

### Hvilke tjenester tilbys?

Det er variasjoner fra kommune til kommune, men oppsummert kan man forvente å finne disse tjenestene i bibliotek og innbyggertorg:



I tillegg til tradisjonelle bibliotek- og innbyggertorg oppgaver så kommer det nye trender eller oppdatering av tjenester det kan passe å legge til det lokale biblioteket eller innbyggertorget. Disse er satt inn i gul sirkel. Dette kan være en veldig attraktiv utvikling og det er lurt å vurdere om man skal inkludere slike tjenester ved en omorganisering. Denne type tjenester skårer høyt i Innbyggerundersøkelsen gjennomført i 2023 (Stubban, 2023, s. 16). Slike tjenester må alltid vurderes ut ifra om man har ressursene til å starte opp og drifte tilleggstjenestene.

Det kan også komme behov for midlertidig tjenester. Et eksempel er utdeling av koronatester. Behov for midlertidige tjenester må vurderes ut fra kapasitet til å opprettholde normal drift og nødvendighet for samfunnet.

## Begrepsavklaringer

### Samorganisering og samlokalisering

Norsk bibliotekforenings «[Veileder for bibliotek og innbyggertorg](#)» definerer begrepene samlokalisering og samorganisering slik:

Samlokalisering: Biblioteket og innbyggertorget er i samme lokaler.

Samorganisert: Bibliotek og innbyggertorg er organisert som en enhet med felles leder.

I prosjektet er samorganisering brukt når man snakker om organisasjonsstruktur og samlokalisering er brukt når man snakker om å ha bibliotek og innbyggertorg i samme lokale. Disse begrepene er det lett og bli forvirret av. I denne rapporten brukes stor sett begrepet «Samorganisering» - som her betyr et samarbeid mellom bibliotek og innbyggertorg.

### Spesialist- og generalistoppgaver

I denne rapporten brukes begrepene “spesialist” og “generalist” slik de brukes i Indre Østfold sin organisasjonsmodell. “Generalist”-oppgaver er de oppgave alle ansatte skal kunne og “spesialist”-oppgaver er de oppgaver noen ansatte har ansvar for og er spesialisert innen. Generalistoppgaver er viktig i en skrankesituasjon der man skal gi best mulig svar til innbyggerne som kommer med forespørsler. Krever spørsmålet spesialkompetanse for å svares godt på så henviser man til rette kollega.

Typiske generalistoppgaver er: Inn- og utlån, sette ut bøker, levere ut skjemaer eller annet materiell, lage lånekort, søke i samling og finne en bok på hylla, enkel oversikt over kommunens organisering og nettside (vite hvor man skal henvise), enkel digital veiledning som utskrift m.m.

Typiske spesialistoppgaver er samlingsutvikling, referansespørsmål, litteraturformidling, arrangementer, fjernlån, enkel saksbehandling, sentralbord (telefon) m.m.

### Gjensidig avhengighet

Vi har valgt å ta inn begrepet gjensidig avhengighet for å vise til den varierende graden av samarbeid som finnes mellom tjenestene bibliotek og innbyggertorg. Gjensidig avhengighet peker på et samarbeid der tjenestene gjøres hver for seg, men er avhengig av hverandre for å kunne levere tjenestetilbudet til innbyggerne. Dess mindre lokalsamfunn, jo mer vil bibliotek og innbyggertorg kunne være avhengig av hverandre for å få til et godt lokalt tjenestetilbud, f.eks. ved at det er tilstrekkelige ressurser for å holde åpent.

## Modeller for samorganisering

Underveis i prosjektarbeidet har det blitt utarbeidet 4 modeller som beskriver ulike måter å samorganisere bibliotek og innbyggertorg. Modellene er inspirert av den danske rapporten «[Bibliotek og borger – Du er alltid velkommen!](#)» (2015).

Først presenteres de fire modellene som ulike løsninger og det gis noen refleksjoner basert på arbeidet som er gjort av prosjektdeltakerne og resultater som er hentet inn fra innbygger- og ansattundersøkelsene. Videre vises en skisse som forsøker å si noe om hvordan modellene står i forhold til hverandre. Modellene er skisser og er åpenbart ikke dekkende for alle løsninger. Hver kommune og organisasjon er forskjellig, og mange vil nok oppleve at det som finnes rundt om i kommunene er hybrider som plukker elementer fra flere av modellene. Likevel er disse fire modellene hovedtrekkene norske kommuner har valgt og kan brukes til å forstå hvordan organiseringen er og hvordan den kan være.



«**Totalt samarbeid**» - Bibliotek og innbyggertorg er en enhetlig tjeneste med felles skranke. Arbeid og kompetanse er delt inn i generalist- og spesialistoppgaver.



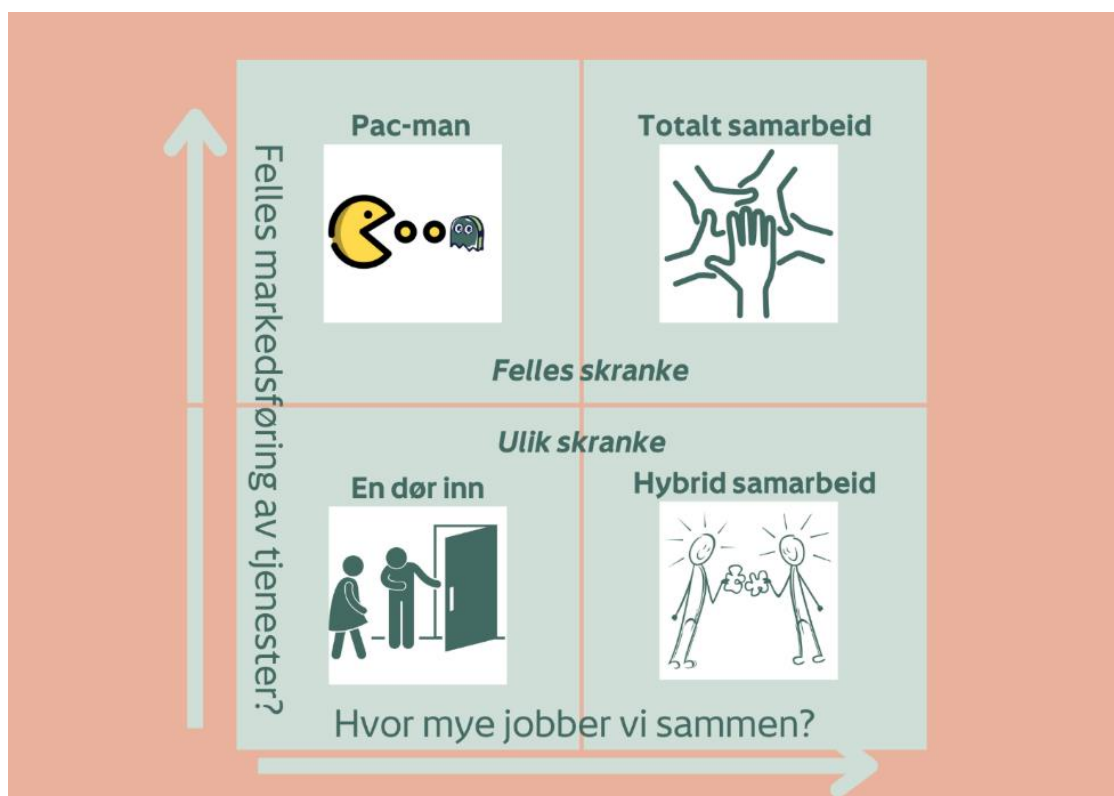
«**Hybrid samarbeid**» - Samme budsjett og ledelse, men egne fysiske lokasjoner. Ansatte har ulike oppgaver og plassering samtidig som de gjerne jobber sammen i prosjekter og team.



«**En dør inn**» Samling av flere ulike tjenester på samme lokasjon med egne lokaler i bygget. Bibliotek og innbyggertorg har ulike skrankepunkt og ofte ulike ledelse. Det oppfordres til samarbeid om prosjekter eller i team.



«**Pac-man**» - Innbyggertorget avvikles og biblioteket overtar eventuelle fysiske servicetorg-tjenester det er behov for i kommunen. Digitale henvendelser til kommunen håndteres av kommuneansatte som ikke er fysisk tilgjengelig



Pac-man modellen og totalt samarbeid modellen er begge samorganisert og samlokalisert med felles skranke, men forskjellen er hvorvidt det jobbes aktivt med tjenesteutvikling og hvordan fagfeltene og tjenestene organiseres og fremstår for innbyggere.

## Totalt samarbeid



**«Bibliotek og innbyggertorg er en enhetlig tjeneste med felles skranke. Arbeid og kompetanse er delt inn i generalist og spesialist oppgaver.» Eksempel: Indre Østfold Innbyggertorg og bibliotek**

I en modell med totalt samarbeid vil innbyggertorg og bibliotek være samorganisert og samlokalisert. Tjenesten har et skrankepunkt hvor innbygger henvender seg for hjelp. De ansatte har felles oppgaver, men er også spesialister i sitt fagfelt. Ansatte skal svare på generelle spørsmål og henvise ved behov for spesialkompetanse. Det som er spesielt for denne modellen er at alle ansatte er i samme ansattgruppe. I en slik modell bør arbeidstider harmoniseres og arbeidstid- og avtaler samkjøres, men det er ikke uvanlig at det er forskjellig mellom bibliotek- og innbyggertorgansatte.

Indre Østfold er organisert slik med noen lokale tilpasninger. De henter også elementer fra de andre modellene.

## En dør inn



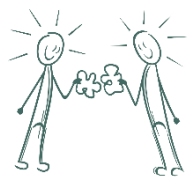
**«Samling av flere ulike tjenester på samme lokasjon med egne lokaler i bygget. Bibliotek og innbyggertorg har ulike skrankepunkt og ofte ulike ledelse. Det oppfordres til samarbeid om prosjekter eller i team.» Eksempel: Krona i Kongsberg**

Modellen tar utgangspunkt i et flerbrukshus med en dør inn til mange tjenester. Spesialister møter deg for hver tjeneste og ansatte har ulike plasseringer og oppgaver, men vet godt hvilke oppgaver huset løser og kan sende innbygger til rette ressursperson. I en slik modell får man et fagmiljø på tvers. Husmøter er viktig for å kjenne til hva som rører seg på huset. Ansatte bør dele møterom og spiserom. Eksempler på tjenester som kan være samlokalisert er bibliotek, servicetorg, kino, idrettshall, kafé, helsestasjon, ungdomshelsetjeneste, ungdomsklubb, Frivilligsentral, kulturskole og utstyrsentral m.m.

Modellen passer for tettbefolkede plasser hvor avstandene ikke er så store. Det gjør at du kan møte opp på en plass å få mye unnagjort på samme sted, men er ikke innrettet med en felles skranke eller resepsjon.

Krona er et eksempel på et flerbrukshus som ligger i Kongsberg kommune. Krona er plassert sentralt i kommunen og innbyggerne har tilnærmet lik reisevei til tjenestene. Både Drammen og Indre Østfold henter elementer fra denne modellen i sin organisering.

## Hybrid samarbeid



**«Samme budsjett og ledelse, men egne fysiske lokasjoner. Ansatte har ulike oppgaver og plassering, men jobber sammen i prosjekter og team.» Eksempel: Drammen kommune**

Hybrid samarbeid handler om å skape synergier, bedre kvalitet på tjenesten og mer effektiv ressursbruk ved å samarbeide på de områdene hvor man har felles mål og interesser. Eksempler på samarbeidsområder er digital veiledning, utskrift/skanning/kopi, utlån eller utdeling av utstyr og arrangementer.

I Drammen kommune er bibliotek og Innbyggertorg organisert i samme virksomhet. Kommunen består av fire bibliotek og tre innbyggertorg plassert på ulike lokasjoner. Det jobbes felles med prosjekter og i team. Samarbeidet mellom avdelingene gjelder i all hovedsak det indre arbeidet i organisasjonen.





**«Innbyggertorget avvikles og biblioteket overtar eventuelle fysiske servicetorg-tjenester det er behov for i kommunen. Digitale henvendelser til kommunen håndteres av noen andre.»**

Samfunnsutviklingen går i retning av at det meste av de tradisjonelle serviceoppgavene kan gjøres digitalt og det er ikke alle kommuner som har behov eller mulighet til å tilby innbyggertorg som en fysisk tjeneste. Et alternativ er da å legge eventuelle resterende oppgaver til biblioteket. Eksempler på slike oppgaver er digital veiledning, utdeling av skjemaer eller utstyr eller hjelp med å finne frem til rett person i kommunen.

Det er viktig at sammenslåing av bibliotek og innbyggertorg ikke gjøres av ren økonomisk motivasjon. Det har kommet tydelig frem i dette prosjektet at man ikke sparer penger på sammenslåingen. Det går an å ha en god prosess hvor man tydeliggjør hvilket ansvar biblioteket har for kommunal informasjonsgjenfinning og digital veiledning, noe som krever den rette fagkunnskapen. Det bør tilrettelegges for at andre kommunale tjenester bruker biblioteket som en arena for dialog med innbyggere. Det er viktig at de ansatte i bibliotek ikke pålegges oppgaver som går på bekostning av det bibliotekfaglige arbeidet og kommunens lovpålagte bibliotekoppgaver.

### Felles markedsføring av tjenester?

Det er nødvendig å gjøre en vurdering av hvordan markedsføring av tjenestene skal foregå. Felles markedsføringsprofil og samarbeid om kommunikasjon ut til innbyggere er en stor fordel. Uavhengig av modell og løsning er tjenestene bibliotek og innbyggertorg ofte tangerende og overlappende overfor innbygger. Markedsføringsprofil må ofte lages i dialog med de som har ansvar for kommunens kommunikasjonsstrategi.

Det vesentlige for innbyggeren er hvordan vedkommende får dekket sitt behov på en enkel og god måte. Behovet for å skape skarpe og tydelige grenser mellom ulike tjenester er ofte viktigere for de ansatte enn for innbyggerne. Dette dokumenteres gjennom innbyggerundersøkelsene og ansattundersøkelsen.

Det er viktig å være bevisst begrepsbruk. Det er lite hensiktsmessig å endre navn på et bibliotek til et "Innbyggertorg og bibliotek" uten at det skjer en reell tjenesteutvikling. Dette er misvisende og oppleves som forvirrende for både ansatte og innbyggere, fordi det foreligger sterke forventninger til tjenestene enkeltvis.

Eksempel på felles markedsføring: I Indre Østfold har Innbyggertorg og bibliotek (IB) jobbet med en felles profil og markedsføring utad. En felles fargepallett for møbler og interiør skaper et gjenkjennbart og helhetlig inntrykk. Egen logo utarbeidet av ansatte som er trykket på buttons, T-skjorter, programmer, plakater, skilt etc. Det blir tydelig hvor du finner oss, og hvem du kan spørre om veiledning. Målet med felles profil er at innbyggere skal kjenne igjen at det er IB de kommer til, uavhengig av hvilken avdeling det er.

**"Det å være tilgjengelig, krever at vi er synlige. At folk vet hva vi gjør, tilbyr og hva de får hos oss i våre lokaler. Vi må ut der folk er, og synliggjøre hva vi kan bidra med"**

**Sitat Elin Brandsrud,  
Biblioteksjef Indre Østfold,  
Episode 3 av Samkjørt**

### Hvor mye jobber vi sammen?

Et risikoelement i samorganisering at man er organisert sammen på organisasjonskartet eller at man jobber i samme bygning uten at gode kommunikasjonskanaler mellom de ansatte og ulike tjenester er etablert. Samarbeid oppstår ikke nødvendigvis av seg selv, det må initieres og planlegges. Prosjekter og team kan med fordel være sammensatt av ansatte med ulik fagkompetanse og bakgrunn som jobber sammen om å løse en oppgave eller en del av driften. Prosjekter og team må ha tydelig definerte mandat og krav til leveranse for at de ansatte skal ha motivasjon og kunnskap til

å løse oppgaven på en god måte. Premisset for samarbeidet må være at man skal få til noe sammen. Opererer biblioteket for seg og innbyggertorg for seg blir man ikke gjensidig avhengig av hverandre, og koblingen mellom tjenestene blir tilsvarende løs.

OneNote og Teams fra Microsoft 365 er begge nyttige verktøy som, hvis de brukes på riktig måte, kan være løsningen på god kommunikasjon på tvers av avdelinger og lokasjoner. I Indre Østfold bruker de OneNote i skranke som et oppslagsverktøy slik at man alltid kan søke opp svar på det man ikke selv vet. Dette er veldig nyttig for at alle ansatte raskt og enkelt skal kunne svare på flest mulig av spørsmålene fra innbyggerne.

## Ulike roller på samme møteplass

I første prosjektår jobbet en gruppe på fire ansatte med å kartlegge og undersøke problemstillinger under tematikken "Ulike roller på samme møteplass". I hovedsak gjelder det å identifisere utfordringer og muligheter som dukker opp i samorganisering av to ulike fagfelt. Det handler også om å debattere bibliotekets rolle i ny organisering. I denne gruppen var det utfordrende å konkretisere problemstillingen. De jobbet med målet:

- **Undersøke og beskrive hvordan man kan sikre biblioteket som uavhengig møteplass i ny organisering**

Bibliotekansatte, formidlere og innbyggertorgansatte har alle mye identitet knyttet til jobben de gjør og det vil derfor alltid være mange følelser knyttet til en sammenslåing av tjenestene. Det skaper også gnisninger at et fagfelt hvor de fleste stillinger krever 3-årig bachelor innen bibliotekfag eller lignende skal slå seg sammen med et fagfelt hvor det er mindre definert hva slags kompetanse som er ønskelig. Noen opplever at fagfeltet deres er truet, andre ser en unik mulighet for å utvikle bedre og mer helhetlige tjenester sammen. Det er åpenbare forskjeller i både roller og kompetanse.

Etter mange diskusjoner i prosjektgruppen ble det avgjort at det var ønskelig å gjennomføre en offentlig debatt om tematikken og å gjennomføre en ansattundersøkelse i Drammen kommune og Indre Østfold kommune. Gruppen jobbet også i samarbeid med Opinion om å formulere gode «påstander» som ble testet ut på innbyggere i innbyggerundersøkelsen. Stemmer våre bekymringer med innbyggernes måte å tenke på? Ansatte og innbyggere har ofte ulike oppfatninger av tjenestetilbudet og innbyggernes oppfatninger er heller ikke alltid samstemte.

### Hvilken rolle har innbyggertorg?

Folkebibliotekene har en tydelig, tradisjonsrik og veldebattert rolle i samfunnet. Innbyggertorg er mer diffust. Hva Innbyggertorg eller kommunens servicesenter gjør i en kommune er ulikt fra sted til sted. Danmark var tidlig ute med å debattere samorganisering av tjenestene og har en tjeneste kalt «Borgerservice». Borgerservice i Danmark har tilsynelatende et mye mer konkret definert tjenesteomfang – likt for hele landet. Til forskjell fra innbyggertorg i Norge jobber Borgerservice også med mer kompliserte saksoppgaver som pass, MitID (tilsvarende BankID), pensjon og flyttesaker, som i Norge ligger på statlig forvaltningsnivå under Politi, NAV og Skatteetaten.



[I episode 5 av «Samkjørt» kan du høre avdelingslederne Anette Stenseng og Grethe Iversen snakke om hva de mener et moderne Innbyggertorg skal være](#)

Det synes å være en utvikling mot at *innbyggertorg* utvikler seg som et begrep for en møteplass der man kommer i kontakt med kommunen og/eller et sted med publikumstjenester for innbyggere, mens faget og tjenesten kalles *innbyggerdialog*. Eksempelvis har Asker kommune profilert *innbyggertorg* som «arenaen» der innbyggerne finner sine lokale tjenester, for eksempel

frivilligsentral, innbyggertorg, og bibliotek. Tjenesten Innbyggerdialog er likevel ikke uløselig knyttet sammen med biblioteket slik som i Indre Østfold, selv om de er innenfor samme dør.

En annen observasjon innenfor samme sjiktet er at begrepet *Servicetorg* fortsatt står sterkt i mange kommuner, og at dette gjerne brukes som navn på tjenesten i kommuner som har rendyrket den kommunale veiledningen, og ikke har utvidet oppdraget slik kommuner som har *innbyggertorg* har gjort.

### Innbyggertorg i Drammen kommune

Innbyggertorget's ansvarsområde og mandat i Drammen er definert slik:

Innbyggertorget er innbyggernes inngang til kommunen og tjenester som tilbys. Avdelingen skal tilrettelegge for en rekke viktige funksjoner for kommunal drift, hvor man setter innbygger i sentrum. Dette er basert på [Drammensmodellen](#) og Kommune 3.0. Begge bygger på det samme: samskaping, innbyggerinvolvering og borgermedvirkning.

Innbyggertorg har som ansvar å sørge for at innbyggere i Drammen kommune får informasjon, råd og veiledning om kommunale tjenester og tilbud. Innbyggere skal kunne, på en lett og rask måte, komme i kontakt med rett instans eller få informasjon om en ønsket tjeneste på en sømløs og god måte.

Innbyggertorget skal også sørge for at avdelingen blir en arena og møteplass tilpasset behovet i møtet mellom innbygger og kommunal tjeneste - riktig møblement, digitalt utstyr, stillerom osv.

I lys av dagens utvikling og kommunal satsing på digitalisering er det viktig at Innbyggertorg er en bidragsyter og driver arbeidet med å implementere og bruke oppdaterte digitale løsninger som hjelper innbyggerne til å oppnå en klarere, enklere og raskere dialog med kommunale virksomheter.

### Innbyggertorg og bibliotek i Indre Østfold kommune

Indre Østfold kommune ble etablert 1.1.2020 ved sammenslåingen av fem tidligere kommuner. I forbindelse med kommunesammenslåingen ble det bestemt at servicetorgene og bibliotekene skulle slås sammen til Innbyggertorg og bibliotek.

Primærmålet er å skape gode møteplasser i kommunen. En felles storstue hvor man får tjenester og service fra kommunen, og i samarbeid med lag, foreninger, lokalt næringsliv og andre relevante aktører kan møtes for å diskutere, eller bare hygge seg. Et levende hus hvor alle er velkomne, og alle kan være seg selv. Et sted der skillene mellom generasjoner og kulturer viskes ut. Her skal de som kommer innom kunne jobbe og studere, låne bøker eller delta i ulike aktiviteter og kulturarrangementer. Et innbyggertorg og bibliotek skal også være stedet i kommunen der alle som ønsker det, kan engasjere seg, og påvirke nærmiljøet. Sammen skal man skape en møteplass hvor innbyggerne inviteres inn for å samarbeide og bidra til å bygge sitt lokalsamfunn. Ansatte i Indre Østfold har stilling på Innbyggertorg og bibliotek (IB) med hovedarbeidssted på en av de fem avdelingene. De er organisert i fire ulike team: «Innbyggerdialog», «Opplevelse», «Samlingsutvikling» og «Digitalisering og innovasjon».

## Hvilken rolle har biblioteket?

Fra Drammensbiblioteket kommer denne mer utbroderte forståelsen av hva en bibliotekansatt har av ansvar og arbeidsområder:

Det er store forskjeller på hvor spesialiserte bibliotekansattes oppgaver er. Jobber man i et lite bibliotek vil man gjøre det aller meste - jobber man i et større bibliotek med mange ansatte vil hver enkelt bibliotekansatt sine oppgaver være mer spesialisert. I et mindre bibliotek vil man gjøre alt fra å avholde eventyrstund for barnehagebarn, medieinnkjøp og samlingsutvikling, til å arrangere forfatterintervjuer eller lede folkemøter, og søke økonomisk støtte til aktivitet.

### Tjenester biblioteket leverer:

- ➡ Tilbyr brukere en oppdatert og aktuell mediesamling
- ➡ Leverer kvalitetssikret informasjon som etterspørres av brukere
- ➡ Har et allsidig og relevant kulturprogram
- ➡ Skaffe tilveie dokumenter som biblioteket ikke selv har i sin samling
- ➡ Være fasilitator for eksterne aktører som ønsker å bruke biblioteket som møteplass



Felles for alle er at de skal skaffe kvalitetssikret oppdatert informasjon til brukerne av biblioteket. Biblioteket har et ansvar for å fremme demokrati, dannelse og folkeopplysning i sitt arbeid.

Man kan grovt dele bibliotekansattes arbeid opp i to: såkalt indre og ytre arbeid – men felles for alt man gjør, er at det skal være til det beste for bibliotekbrukeren.

Det indre arbeidet, altså ikke det direkte publikumsmøtet, men forberedelser til dette, kan for eksempel være innkjøp av medier, istandgjøring av materiell, forberedelse til litteraturformidling, eller samlingspleie som kassering av utdaterte eller uaktuelle medier.

Det forutsettes at man som ansatt i et bibliotek har dyp og inngående kjennskap til kulturfeltet i bred forstand, spesielt litteratur og litteraturfeltet. Det er den bibliotekansattes jobb, gjennom samtale med låneren (referansesamtalen), å finne informasjon som så godt som mulig dekker lånerens behov. Det være seg en bok, en avhandling, en nettressurs, film, eller et annet uttrykk.

## Hva er uavhengighet?

En av prosjektets målsetninger er å undersøke og beskrive hvordan man kan sikre biblioteket som uavhengig møteplass og arena i ny organisering. Men hva er en uavhengig møteplass? Hva betyr uavhengig? Bibliotekets uavhengige rolle er blitt debattert og forstått på ulike måter siden Lov om folkebibliotek (Folkebibliotekloven) ble endret i 2014.

Norsk bibliotekforenings "Veileder for bibliotek og innbyggertorg" anbefaler å diskutere denne problemstillingen i forbindelse med en samorganisering eller samlokaliseringsspross:



**"Innbyggertorg/kommunal informasjonsformidling er kommunens ansikt utad. Bibliotek skal være en uavhengig møteplass og en arena for debatt. Hvordan sikre bibliotekets frie rolle i en sammenslåingspross?"**

I loven står det "Folkebibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt." I gruppen som arbeidet med disse problemstillingene var det tydelig at det var ulike forståelser av hva en «uavhengig møteplass» betyr.

Loven gir et tydelig mandat og sikrer at utvikling må skje med bakgrunn i bibliotekfaglig kompetanse. Det er i prosjektarbeidet kommet frem at en del bibliotekansatte misliker at biblioteket blir mer «kommunalt», de uttrykker rett og slett en frykt for at bibliotekets

omdømme blir svekket. Biblioteket har ifølge prosjektets innbyggerundersøkelser svært høy tillit i befolkningen og treffer antageligvis innbyggergrupper hvor det er høy skepsis til offentlige tjenester

(Stubban, 2023, s. 19). Det er derfor viktig å tydeliggjøre for våre ansatte og innbyggere at kommunen er en samlet organisasjon som jobber for gode fellesskapsløsninger.

«Bibliotekets uavhengighet» dreier seg ofte om to ulike deler av driften - møteplassen og formidlingsarenaen. Det ene delen er bibliotekrommet, møteplassen - det tredje stedet. Stedet som ikke er hjemme eller jobb/skole, men som er gratis tilgjengelig, uforpliktende og uavhengig å henge på. Her kan det være formidling gjennom utstillinger og lignende som ikke skal være påvirket av noens særskilte interesser, men relevant for offentlig samtale og debatt. Her finner man ansatte som man kan spørre om hva som helst og som har godt kompetanse på informasjonsgjenfinning og kildekritikk. Biblioteksansatte har en lovfestet plikt til å være tilgjengelig for alle innbyggere og formidle kunnskap på en god og balansert måte. Alle som trer inn i dette rommet skal føle seg like velkomne.

Men hva med grupper som ikke går overens? Skal alle ha lik rett til å låne møterom når de kan oppleves som truende for andre brukere av biblioteket?

Dette debattinnlegget fra mai 2023, om SIAN sin bruk av møterom på Deichman Bjørvika, viser at problemstillingen fremdeles er høyst aktuell: [«Deichman-tillitsvalgte: Rasisme på biblioteket»](#).

Den andre delen av bibliotekets drift hvor uavhengighet er blitt debattert er innen arrangementsutviklingen. Dette er en evig aktuell debatt som har dukket opp i de store mediene hvor alt fra SIAN til partiet Rødt har gått hardt ut og kritisert bibliotekene for å nekte de sceneplass og utfordre ytringsfriheten. Hvem har rett til å stå på bibliotekets scener og få bilde i programblekken?

Det er viktig at bibliotekssjefens redaktøransvar avklares med politikere og kommunens administrasjon.

Som mange biblioteksjefer har argumentert for de siste årene innebærer folkebibliotekloven at biblioteksjefen har et redaktøransvar for all utadrettet virksomhet som foregår i biblioteket, på samme måte som aviser har redaktøransvar for det som publiseres i en avis. Det er viktig at bibliotekssjefens redaktøransvar avklares med politikere og kommunens administrasjon. I en samorganiseringsprosess er det viktig at bibliotekssjefens rolle er avklart og plassert i en god og tydelig definert posisjon i ny organisasjonsstruktur.

I en samorganiseringsprosess er det viktig at bibliotekssjefens rolle er avklart og plassert i en god og tydelig definert posisjon i ny organisasjonsstruktur.

I 2019 skrev Bibliotekarforbundet en artikkel som går gjennom mye av argumentasjonen som er brukt for å tillate eller nekte ulike grupper møterom eller sceneplass: «Sjelden at bibliotek avviser lån av møterom».

Begrepet «Uavhengig møteplass» kom i folkebibliotekloven i 2014 som et resultat av innspill som kom i høringsprosessene til endring av loven. I [«Prop.135 L \(2012-2013\) Endringer i lov om folkebibliotek»](#) gir Departementet følgende redegjørelse for begrepet uavhengighet som kan være nyttig å lese for å forstå begrepet bedre:

“Departementet slutter seg til at bibliotekenes uavhengighet er viktig for å fylle funksjonen som en demokratisk arena, som skal være tilgjengelig for alle. Dette aspektet ved folkebibliotekenes funksjon bidrar til å oppfylle retten til ytringsfrihet, blant annet nedfelt i Grunnloven § 100, som pålegger staten å legge til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale. Det bør være klart at ingen skal kunne legge føringer på aktiviteter ved et folkebibliotek, eller innholdet i et folkebiblioteks programmering. Et folkebibliotek skal være et sted for alle kommunens innbyggere, uavhengig av politisk ståsted, religion og sosial bakgrunn. Formuleringen er knyttet til bibliotekene som uavhengig arena og det er ikke meningen at bestemmelsen skal begrense kommunenes arbeidsgiverrettigheter. På denne bakgrunn foreslår departementet at formålsparagrafen endres slik det er foreslått i høringsnotatet, og at det presiseres at folkebibliotekene skal være uavhengige arenaer for offentlig samtale og debatt.”

Videre kommer disse avklaringene:

*“Det er viktig at loven reflekterer at bibliotek tjenester er et kommunalt ansvar. Den enkelte kommune må stå fritt til å organisere sine bibliotek tjenester på den måten den selv finner mest hensiktsmessig. Kommunen kan ikke organisere seg bort fra at det er et kommunalt ansvar å sørge for at kommunenes innbyggere får et godt bibliotek tilbud, som oppfyller de grunnleggende krav som oppstilles i loven.”*

*“Det er viktig at det kommer tydelig frem av lovteksten at det både er en kommunal rettighet og plikt til å utarbeide og fastsette retningslinjer for egen bibliotek drift, innenfor rammene av folkebibliotekloven. “ [Prop. 135 L \(2012-2013\)](#)”*

Her kommer det tydelig frem at kommunen har et ansvar for å drifte bibliotek tjenestene etter lov om folkebibliotek og etter god bibliotek faglig standard. I en omorganiseringsprosess forsvinner ikke disse pliktene. Som biblioteksjef eller ansatt i en kommune som diskuterer samorganisering eller samlokalisering av bibliotek og innbyggertorg er det viktig at man løfter frem loven og tar disse temaene opp til diskusjon. Andre ansatte i kommunen, og politikere som skal ta avgjørelser, har ikke alltid samme innsyn i bibliotekloven og hvordan den skal forstås. Så lenge beslutningstakere er godt opplyst og informert om hva bibliotekloven innebærer så vil det være mulig å ivareta bibliotekets rolle på en god måte både før, underveis og etter en samorganisering.

### Hva mener innbyggerne?

Allerede i søknaden om prosjektet var det planlagt at det skulle gjennomføres innbyggerundersøkelser for å få med innbyggernes syn. Innbyggerundersøkelsene har gitt mulighet til å teste ut hypoteser og spørre brukere så vel som ikke-brukere om hva de mener. Det har både bekreftet hypoteser og vist at det som internt i kommunen oppleves som viktig ikke alltid er så viktig i innbyggernes øyne. Innbyggerundersøkelsene er et bidrag til den nasjonale debatten og bidrar med kunnskap og gir tyngde til flere synspunkt der man hittil har måttet anta og påstå.

Innbyggerundersøkelsene er laget i samarbeid med Opinion. De er gjennomført våren 2022 og våren 2023, med litt ulikt innhold. Mange av spørsmålene er innrettet slik at svarene skal kunne ha gyldighet utenfor Drammen og Indre Østfolds kommunegrenser, og flere av spørsmålene viser tilsvarende resultat begge årene.

Spørsmålene til innbyggerundersøkelsene ble utformet i dialogmøter mellom prosjektgruppene og Opinion og med innspill fra styringsgruppa (ledelsen). Første året var det fokus på ulike roller og hva innbyggerne syntes om samorganisering. Andre året var mer spisset mot hvilke tjenester innbyggere ønsker at vi prioriterer i tjenesteutviklingen.

Rapportene fra de to innbyggerundersøkelsene er publisert på [bibliotekutvikling.no](http://bibliotekutvikling.no) sine sider om [prosjektet](#). Denne sluttrapporten har ikke med alle spørsmål og svar fra innbyggerundersøkelsen, og det anbefales sterkt å lese rapporten fra innbyggerundersøkelsene for et mer utfyllende bilde og kunnskapsgrunnlag til egne prosesser.

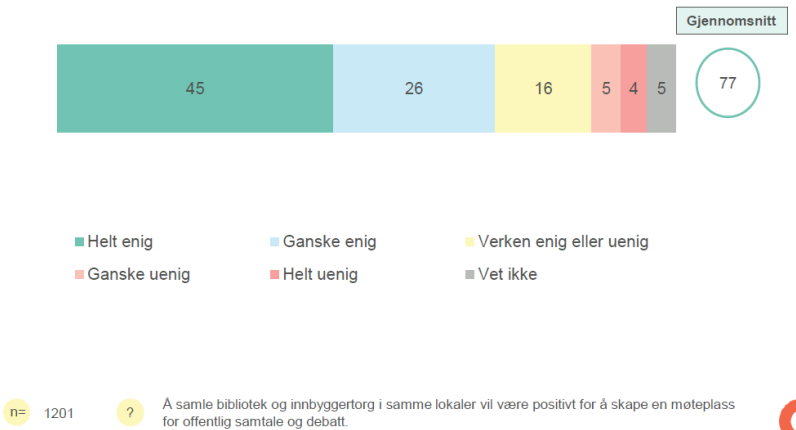
71 % er ganske- eller helt enig i at å samle bibliotek og innbyggertorg i samme lokaler vil være positivt for å skape en møteplass for offentlig samtale og debatt, og de er lite bekymret for at kommunen skal påvirke debatter som biblioteket arrangerer. Vi ser også gjennomgående i resultatene fra begge undersøkelsene at innbyggere i Indre Østfold er mer positive til samlokalisering enn innbyggere i Drammen. Dette tyder på at de som har førstehånds erfaring med tilbudet er fornøyd.

Innbyggerne er noe skeptisk til felles skranke. De vil ikke ha mindre tillit til svarene de får i en felles skranke, men foretrekker ulike skrankepunkt.

- Til sammen 71 prosent er ganske/helt enige i at samlokalisering vil være positivt for offentlig samtale og debatt. 9 prosent er uenig.
- Innbyggere i Indre Østfold er noe mer enige i påstanden enn innbyggerne i Drammen.
- Personer med grunnskoleutdanning er noe mer enige i at samlokalisering er positivt for offentlig samtale og debatt enn de med lengre utdanning.

23

## Flertallet mener samlokalisering vil være positivt for offentlig samtale og debatt

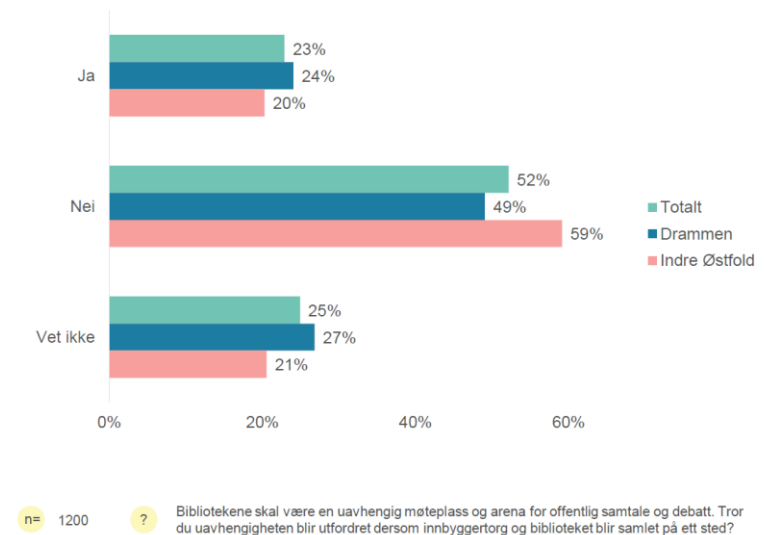


Bildet over er fra undersøkelsen gjennomført i 2023 og bildet under er fra 2022.

- 23 prosent tror bibliotekets uavhengighet blir utfordret ved samlokalisering.
- Flertallet (52 %) mener imidlertid at bibliotekets uavhengigheten ikke blir utfordret.
- Andelen som oppgir at bibliotekets uavhengighet blir utfordret, er større blant menn enn blant kvinner.
- Ser man på aldersforskjeller, er det de eldste innbyggerne (70 år og eldre) som i størst grad mener at bibliotekets uavhengighet blir utfordret ved samlokalisering.
- De som foretrekker fysisk oppmøte som kontaktfom med kommunen, oppgir i større grad at bibliotekets uavhengighet blir utfordret enn de som foretrekker andre kommunikasjonskanaler.
- Andelen som oppgir at uavhengigheten *ikke* blir utfordret, er større blant de som har vært i kontakt med et innbyggertorg det siste året, sammenlignet med de som ikke har hatt kontakt.
- Det er en større andel blant innbyggerne i Indre Østfold som oppgir at bibliotekets uavhengighet *ikke* blir utfordret. Innbyggerne i Drammen oppgir i større grad *vet ikke* enn innbyggerne i Indre Østfold.

26

## Nær 1 av 4 mener bibliotekets uavhengighet blir utfordret ved samlokalisering



I innbyggerundersøkelsen gjennomført våren 2022 stilte vi flere spørsmål om bibliotekets rolle og frykten for å minske uavhengigheten. De fleste innbyggere synes ikke dette var et problem mens et betydelig mindretall mener at bibliotekets uavhengighet blir utfordret ved samlokalisering.

Spørsmålet var «Bibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt. Tror du uavhengigheten blir utfordret dersom innbyggertorg og biblioteket blir samlet på ett sted?». Ca. halvparten svarer nei på dette spørsmålet, mange svarer vet ikke mens 23% svarer ja. Det

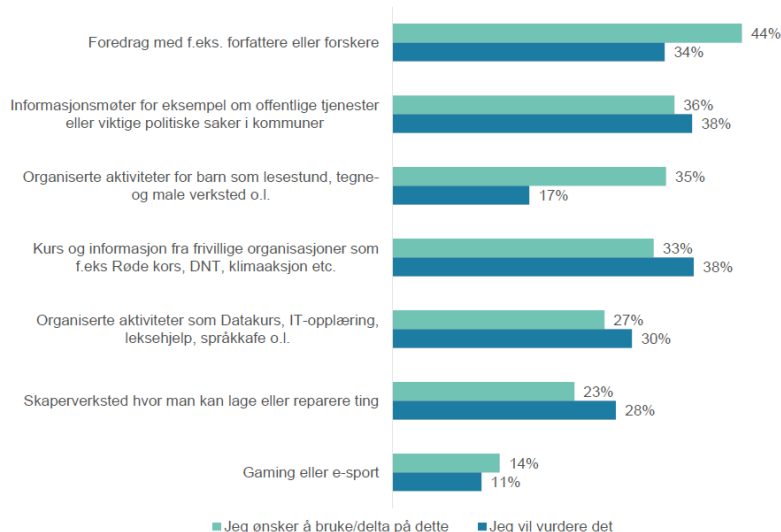
er flere eldre (70+), flere menn og høy andel av folk som ikke har hatt kontakt med innbyggertorg som tjeneste av de som er bekymret for uavhengigheten.

Flere innbyggere peker også på mer støy i biblioteket som et problem ved samlokalisering, dette er nok en respons på at bibliotekene har utviklet seg til aktive formidlingsarenaer og møteplasser med mindre krav om stillhet og færre «stillesoner». Noen, oftest eldre innbyggere, er misfornøyde med denne utviklingen. Biblioteket som et «stille» sted med hysjende bibliotekarer er en utvikling vi er langt forbi. Så lenge loven slår fast at biblioteket skal være en møteplass og arena vil utviklingen gå i retning av færre stillesoner og mer tilrettelegging av møter, samtaler og aktivitet. Bekymring for støy er lite relevant i en samorganisering av bibliotek og innbyggertorg.

I innbyggerundersøkelsen gjennomført våren 2023 var det mer vektlagt å kartlegge hva slags tjenester innbyggere var opptatt av å ha på innbyggertorg og bibliotek. På spørsmål om hvilke tilbud man ønsker seg fra et samlokalisert innbyggertorg og bibliotek, er det mest vanlig å nevne kulturarrangementer og det å kunne spørre om offentlige tjenester. Videre er det mange som ønsker å delta på foredrag med forfattere eller forskere, informasjonsmøter om offentlige tjenester/politiske saker og organiserte aktiviteter for barn. Mange av disse områdene er det naturlig for bibliotek og innbyggertorg å samarbeide om tjenesteutviklingen.

Når man skal prioritere hvilke tjenester og tilbud man har ressurser til å utvikle og satse på så er det viktig å merke seg at “foredrag med f.eks forfattere eller forskere” og “Informasjonsmøter f.eks om offentlige tjenester eller viktige politiske saker i kommuner” skårer svært høyt, høyere enn andre type “utradisjonelle” bibliotekstjenester som utstyrssentral osv. Selv om disse også er populære. Utstyrssentraler har 51% av de med innvandrerbakgrunn svart at de ønsket å benytte seg av.

## Foredrag med forfattere eller forskere er mest etterspurt



- *Foredrag med f.eks. forfattere eller forskere* er den aktiviteten som flest er interessert i å delta på. Det er særlig innbyggerne med høyere utdanning som vil delta på dette.
- Flere menn enn kvinner ønsker å delta på *informasjonsmøter om offentlige tjenester/politiske saker*.
- Kvinner vil i større grad enn menn delta på *kurs og informasjon fra frivillige organisasjoner*.
- Personer under 30 år svarer i større grad enn eldre at de vil delta på *organiserte aktiviteter som Datakurs, IT-opplæring, leksehjelp, språkkafé* ol.
- De under 40 år svarer oftere enn eldre at de vil delta på *skaperverksted hvor man kan lage/reparere ting og gaming eller e-sport*.
- Flere personer med innvandrerbakgrunn enn uten ønsker å delta på *organiserte aktiviteter som Datakurs, IT-opplæring, leksehjelp, språkkafé; informasjonsmøter om offentlige tjenester/politiske saker; skaperverksted; gaming/e-sport og organiserte aktiviteter for barn*.

Jeg vil nå lese opp noen arrangementer og aktiviteter som kan foregå på både Innbyggertorg og bibliotek. Svar på om tilbudet eller aktiviteten er noe du ønsker å bruke, om det er noe du vil vurdere eller om det ikke er aktuelt for deg. N=1201.

17

## Hva mener de ansatte?

Innbyggerne opplever ikke forholdene fra dag til dag i innbyggertorg og/eller bibliotek. Derfor ble det laget en ansattundersøkelse som ble gjennomført desember 2022 til januar 2023 laget i samarbeid med avdelingen for Utvikling og digitalisering i Drammen kommune. Det er totalt 48 ansatte som har svart på hele eller deler av undersøkelsen



## Forutsetninger for en vellykket sammenslåing:

- ➔ Ansatte må få være med tidlig i prosessen
- ➔ Det er viktig å få nok tid til å jobbe med sitt spesialistområdet / fagområde
- ➔ En sammenslåing av tjenestene forutsetter at man har gode fysiske forutsetninger. Det vil si at man ikke flytter et innbyggertorg inn i et bibliotek uten plass og fasiliteter.
- ➔ Det er viktig at de ansatte får god orientering og opplæring i eventuelle nye arbeidsoppgaver.



Det er veldig tydelig i svarene fra Drammen kommune at de ansatte vet lite om hverandres tjenester og at de derfor har vanskeligheter med å se for seg hvordan en mulig samlokalisering vil fungere. Mange ansatte er bekymret for at arbeidshverdag skal endres til noe uinteressant og utenfor sitt eget fagfelt eller at de får oppgaver de opplever at de ikke mester. Dialog og samarbeid er vesentlig for å skape gode synergier på tvers i virksomheten.

Mange i Indre Østfold trekker frem mye positivt ved samorganiseringen. For få ansatte og for lite egentid til å jobbe med spesialistoppgaver pekes på som et problem. Dette er faktorer som har sammenheng med økonomiske nedskjæringer og ikke valg av organisasjonsform.

Hva fungerer, og hva har vi til felles? Av likheter mellom bibliotek og innbyggertorg blir det fremhevet at vi jobber med service til innbyggere, informasjonsgjenfinning og informasjonsveiledning. Digital hjelp peker seg ut som et viktig felles satsningsområde med alt det innebærer fra utskrift, kursing og enkel dataveiledning. Det er også et felles potensiale i utvikling av arrangementer, aktiviteter og samskaping med innbyggere. Vi har samme brukergruppe, vi er en møteplass og vi er samfunnstjenere som tilbyr et gratistilbud.

Det var mange og lange svar på spørsmålet om hvilke ulikheter det er mellom innbyggertorg og bibliotek. Ser man på helheten i svarene så er det en felles konklusjon om at det er vesentlige forskjeller og at fagfeltene har tydelig egenart. Bibliotekets arbeid med barn og unge og kultur- og litteraturformidling peker seg særlig ut som noe fremmed for innbyggertorg. Bibliotekansatte er bekymret for å måtte bruke tid på saksbehandling og veiledning om søknadskjemaer.

Videre i undersøkelsen nevnes behov for kompetanseheving som et viktig element i en eventuell samorganisering av tjenestene med felles arbeidsoppgaver. Flere ser nytten av å samle tjenester på et sted slik at man treffer hverandres brukere og innbyggere får færre steder å forholde seg til.

Selv om det kommer frem mange bekymringer og skepsis i undersøkelsen så er disse langt høyere representert av Drammen kommune hvor man ikke jobber samlokalisert sammenlignet med Indre Østfold hvor man nå har over to års erfaring med å jobbe i samme skranke og organisasjon. Selv om

ikke alt alltid går på skinner så er det mye positivt som trekkes frem om samorganiseringen fra ansatte i Indre Østfold.

Resultatene fra undersøkelsen finnes i en egen rapport på [bibliotekutvikling.no](http://bibliotekutvikling.no) sine sider om [prosjektet](#).

I ansattundersøkelsen kommer det tydelig frem en bekymring for sammenblanding av roller og for å måtte gjøre arbeidsoppgaver utenfor ens eget fagfelt. Noen er tydelig på at de vil vurdere å søke seg til en annen jobb hvis det blir en samorganisering og samlokalisering i deres bibliotek. Digitalisering har gitt bibliotekenes brukere flere selvbetjeningsmuligheter som igjen har frigjort kapasitet til mer spesialiserte oppgaver for bibliotekets ansatte. Denne mer spesialiserte rollen er åpenbart attraktiv sammenlignet med skrankevakter. Innblanding av innbyggertorgoppgaver og andre kommunale tjenester utfordrer arbeidsplassens attraktivitet og dermed også motivasjonen til arbeidet.

Ansatte i Indre Østfold, der de har erfaring med total samorganisering, er mer positive til utviklingen enn de i Drammen kommune. Vi har underveis i prosjektet sett at utviklingen skaper en stor uro hos de ansatte. De ansatte står i skranken og er bibliotekene og innbyggertorgenes ansikt utad. For å drive god tjenesteutvikling er det viktig at man har de ansatte med på prosessen. Det betyr ikke at alle må være enig i alt, men det må planlegges gode prosesser som inkluderer de ansatte og hvor de ansatte får medvirke ved å kunne uttale seg basert på faglig grunnlag om utviklingen. Det er også viktig at de ansatte blir godt informert og at man har god kommunikasjon om hva man skal gjøre av endringer, hvorfor man har tatt de valgene man har tatt og hvordan man ønsker at tjenestene skal utvikle seg i fremtiden. Gode prosesser krever tid og ressurser, men er essensielt for å ha en vellykket omorganisering som realiserer ønsket effekt.

Gode prosesser krever tid og ressurser, men er essensielt for å ha en vellykket omorganisering som realiserer ønsket effekt.

## Bransjedebatt

Første desember 2022 gjennomførte vi bransjedebatten "Ulike roller på samme møteplass - om organisering av bibliotek og innbyggertorg" på Drammensbiblioteket. Det ble en god samtale som belyste mange av temaene vi har diskutert i prosjektet. Vi savnet kanskje mer uenighet, men er likevel fornøyd med gjennomføringen. Debatten er tilgjengelig på [Spotify](#) og [Youtube](#) som lyd- og videoopptak.

### Bransjedebatt:

Ulike roller på samme møteplass - om organisering av bibliotek og innbyggertorg



Hvilke fordeler og hvilke utfordringer møter man på i sammenslåingen av bibliotek og innbyggertorg?

Bibliotek og kommunens servicefunksjon, ofte kalt innbyggertorg, blir i en rekke kommuner slått sammen. Hva er fellesoppgaver og hva er ikke? Hvordan blir tjenestetilbudet bedre av å lokalisere bibliotek og innbyggertorg på samme sted? Er det første steg mot at bibliotekene forsvinner slik vi kjenner dem i dag? Eller er det en måte å bevare gode tjenestetilbud til innbyggerne i nærmiljøene?

Debatten arrangeres av prosjektet "Beste praksis for bibliotek og innbyggertorg". Underveis i prosjektet har vi sett at flere har etterlyst mer samtale og debatt om hva sammenslåing av de to fagområdene innebærer. Vi erfarer også at det er mye usikkerhet i de to fagmiljøene om hva det har å si for arbeidsplassen og kvaliteten på tjenestene vi leverer.

DELTAKERE: Karianne Aam - Seksjonsleder Bibliotek og samfunn i Viken fylkesbibliotek / Tone Moseid - tidligere Biblioteksjef for Tønsberg og Færder bibliotek / Lillian Røthe - Leder Innbyggerservice i Bergen kommune / Marlene Uvsløkk - Seksjonsleder for servicetorget i Tromsø kommune / Ordstyrer: Hans Arne Odde

Det kom tydelig frem i debatten at fysiske forutsetninger i egen kommune har mye å si for hva som er den beste løsningen. Det ble snakket mye om å skape fremtidens tjenester, samfunnet er i rask utvikling og det digitale gapet for innbyggere som mangler digital kompetanse er en økende utfordring. Utviklingen av god digital veiledning er et felt hvor det er naturlig for bibliotek og innbyggertorg å jobbe sammen og hvor det pekes på et behov for bedre tjenesteutvikling.



Deltakerne i debatten uttrykte både positive og negative holdninger til samorganisering av bibliotek og innbyggertorg – alt kommer an på måten det gjøres på. Tone Moseid uttrykte bekymring for at innbyggertorgsektoren mister kompetanse som har vært der i mange år når stillinger endres eller går ut. Kunnskapen forvitrer hvis man ikke bruker den og dette er særlig et problem på små steder. Det er et behov for å ivareta spesialkompetanse i begge fagsektorer. Samtidig vil det å samorganisere fagkompetanse gi et mulighetsrom for synergi og felles utvikling.

Man må samarbeide om å møte innbyggerne på best mulig måte og dette kan gjøres uten å hviske ut egenarten til biblioteket.

"Vi må for all del unngå det jeg syns jeg så i Danmark med dokk1 og disse borgertjenestene som de danske bibliotekene ble pådytta med egne kontor og åpningstider, samme tak men ikke i nærheten av samarbeid. Vi må ha denne diskusjonen. Det kan ikke bare dyttes inn." - Tone Moseid

Det ble påpekt at pendelen i bibliotekutviklingen svinger mellom å ha fokus på litteratur og kulturarena kontra kunnskapsformidling og referansearbeid. Nå er det sistnevnte som er i fokus og det trengs fornyelse. Folkebiblioteket er den arenaen du oppsøker for å få råd og veiledning om tilgang til kunnskap – og det er hele kunnskapsuniverset, det er ikke begrenset til kommunale tjenester. Det finnes enormt med digitalisert kunnskap som det er vanskelig å orientere seg i. Den kunnskapen vi har i dag kan vi bruke for å finne morgendagens løsninger, vi må klare å løfte blikket for å se fremover.

## Kompetanse

I arbeidet med ulike roller har bibliotekarens kompetanse vært et stadig tilbakevendende tema. Biblioteket er ikke komplett uten bibliotekaren og bibliotekfagets tilstedeværelse, samtidig som vår observasjon er at det ofte er slik at om/når det sysselsettes ufaglærte i biblioteket som eksempelvis vikarer, så gis disse oppgaver knyttet til den bemannede skranken hvor publikumskontakten er hyppig. Det er en del publikumstilbud og arbeidsoppgaver i et bibliotek som ikke krever bibliotekfaglig kompetanse, og innbyggerundersøkelsen gjennomført i 2023 viser at det ikke er av stor betydning for de aller fleste innbyggere hvem de møter i skranken. I et samlokalisert og samorganisert bibliotek og innbyggertorg vil flere tilbud kunne ivaretas enn om man bare har et ubemannet meråpent bibliotek. Det er viktig å formidle til innbyggere at det er et menneske som står i skranken og kan svare på alt av generalistoppgaver, selv om den ansatte representerer f.eks innbyggertorg eller frivilligsentral. Det er likevel slik at 20 % av innbyggerne vil ha mindre tillit til svarene de får om bibliotekarer og innbyggertorgansatte står i samme skranke og man ikke kan se forskjell på dem (Stubban, 2023, s. 20).

Selv om spesialistkompetanse er vesentlig for kvaliteten i bibliotekstilbudet, kan fokuset på fraværet av denne kompetansen bli større enn hva som er hensiktsmessig. Hvilken kompetanse personen bak skranken har er ikke alltid så viktig for brukeren av tjenesten, noe innbyggerundersøkelsen til prosjektet har vist. 20% vil ha mindre tillit til svarene de får når bibliotekansatte og

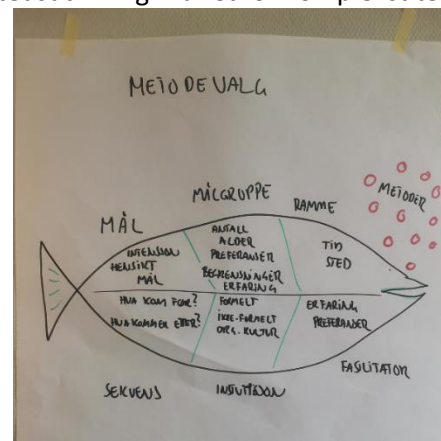
innbyggertorgansatte står i samme skranke, noe som tilsier at 80% ikke vil ha mindre tillit. Om de øvrige ansatte får spørsmål de ikke kan svare på kan de henvise videre til kollegaer som kan svare og koble innbygger og kompetansen sammen. Tidlige diskusjoner i prosjektarbeidet kom frem til at det noen ganger er mer kommunisert hva som ikke er tilstede av kompetanse heller enn å reklamere for all kompetanse som finnes. En tanke prosjektet har gjort seg underveis er at man heller enn å flagge fraværet av kompetanse bør fremheve det positivt når kompetansen er tilgjengelig. Det er helt naturlig å markedsføre arrangementer, og det samme kan man gjøre med tjenestetilbudene som finnes fordi man har spesialistkompetanse tilgjengelig. Det vil være en bevisstgjøring for innbyggere om hva som er tilbudet og det vil fremheve de ansattes kompetanse og spesialistoppgaver. I et samorganisert og samlokalisert tilbud kan dette forsterke de positive effektene ved slå sammen tjenestene.

## Stedsutvikling – tjenesteutvikling i nærmiljøet

Den siste arbeidsgruppen i prosjektet fikk temaet “Stedsutvikling” og arbeidet med målet:

- **Undersøke og beskrive hvordan den nye organiseringen kan styrke stedsutviklingen**

Det ble en utfordring i arbeidsprosessen at gruppa synes “stedsutvikling” var et for komplekst tema å jobbe med og et fagområde utenfor deres kompetanse. Våren 2022 gjennomførte gruppa en workshop med Pål Isdahl Solberg fra Medvirkningsagentene for å finne ut hvordan de kunne jobbe med problemstillingen på en god måte. De kom frem til at det måtte jobbes med dialog med andre ansatte i kommunen og at lokale lag/foreninger/grupperinger var gode ressurser for å si noen om hvordan nærmiljøet skal utvikle seg. Etter å ha reflektert rundt ulike metoder endte gruppa med å velge “Gjestebud” som metode for å se hva folk setter pris på i sitt nærmiljø, hva de drømmer om og hva innbyggertorg og bibliotek kan bidra med der de bor.



### Tjenesteutvikling i nærmiljøet

Det har kommet tydelig frem underveis i prosjektet at sammenslåing av tjenester ofte er mest relevant og mest hensiktsmessig på små steder. Det har i mange tilfeller kommet opp som en løsning i forbindelse med kommunesammenslåing og kan være et tiltak for å sørge for å bevare et kommunalt tjenestetilbud i gamle småkommuner eller tettsteder i de nye storkommunene. For å gjøre dette på en effektiv og helhetlig måte er sammenslåing av flere tjenester ofte en god løsning, og resultatene fra innbyggerundersøkelsene vi har gjennomført tilsier at det absolutt kan være positivt for stedsutviklingen at man har et samorganisert og samlokalisert bibliotek og innbyggertorg som tilbyr mer enn tjenestene kan gjøre hver for seg.

## Sentralen

Prosjektet har i prosjektperioden besøkt flere bibliotek og innbyggertorg utenfor egne kommuner. "Sentralen" i Svarstad, i gamle Lardal kommune, er et godt eksempel på en vellykket og svært god sammenslåing av flere tjenester for å skape en aktiv møteplass i lokalsamfunnet. Svarstad ligger ca. 40 minutters kjøring unna Larvik Sentrum og det er derfor langt for innbyggerne å dra til både bibliotek og andre kommunale tjenester. Sentralen består av bibliotek, innbyggertorg som der kalles servicetorg og frivilligsentral. Tidligere var bibliotek og frivilligsentral i adskilte lokaler, men ble i 2020 slått sammen til en helhet hvor også servicetorget kom til.

Sentralen var på det tidspunktet vi var på besøk bemannet av bibliotek på mandager og torsdager (kveldsåpent), frivillighetsentralen på tirsdager og servicetorg på onsdager og fredager. I tillegg har de meråpent og jobber sammen om arrangementer og prosjekter.

Sentralen var en case i et forskningsprosjekt som handlet om samskaping og stedsutvikling. Les rapporten «[Samskapende velferdsinnovasjon: Ny kompetanse på vei mot «felleskapskommunen»](#)» for mer informasjon om prosjektet. De mener selv at suksessen kan tilskrives bred involvering, samskaping og sterk medvirkning fra innbyggere både i prosjektperioden og etterpå.

Sentralen har en tydelig merkevareprofil med logo som er gjennomført og brukes på skilting, kopper, facebook etc. Dette gir et helhetlig inntrykk av konseptet. Logoen bygger på kommunens kommunevåpen, der hjertet er laget av de samme dråpene, og skrifttypen er den samme.

Å skape en møteplass er det sentrale i prosjektet "Sentralen" og servicetorget (tilsvarende innbyggertorg), bibliotek og frivilligsentral er bærebjelkene i denne møteplassen. Det er tydelig at det er mye eierskap og stolthet i prosjektet og tjenesten har et svært høyt aktivitetsnivå både når det gjelder antall besøkende og omfanget av arrangementer for ulike målgrupper. De har også etablert et "Husråd" med egne vedtekter, bestående av innbyggere som skal hjelpe de med spørsmål, kommunikasjon og rådgivning når kommunen lurer på hvordan de skal utvikle tjenester eller hva som er behov i nærmiljøet.

Sentralen er videre en "møteplass" også for aktiviteter og frivillighet i lokalsamfunnet, og fungerer ofte som en koordinator mellom andre offentlige tjenester og lag og foreninger.

Vi anbefaler å ta en titt på [Sentralen i Svarstad sin facebookside](#) for et eksempel på god markedsføring av tjenester.

Flere kommuner, som for eksempel Indre Østfold, inkluderer arbeid med frivilligheten og frivilligsentraler i organiseringen av bibliotek og innbyggertorg. Dette gir elementer av "en dør inn"-modellen.



# Sentralen

""Dere må aldri legge ned sentralen, da blir jeg deprimeret også flytter jeg""

- Sitat fra småbarnsmor på vei til barseltreff i Sentralens kaféområde



VISSTE DU AT...

## VI ER HER FOR DEG?

Uansett hvilken dag du stikker innom, er sjansen stor for at du møter på en av oss.

**Unn** er ansatt på servicetorget og hjelper deg med det meste som gjelder kommunen. Hun er også god på byggesaker.

**Kjetil** er ansatt på biblioteket, og hjelper deg med alt som har med bøker å gjøre og mere til.

**Christina** er daglig leder på frivilligsentralen, og har god oversikt over lag og foreninger og litt av hvert annet.

Til sammen kan vi svare på det aller meste, og kan vi ikke svare hjelper vi deg med å finne frem til noen som kan.

Vi har også stort sett alltid tid til å slå av en liten prat, gjerne med en kaffekopp til.

♥-lig velkommen til oss!




Sentralen

## Gjestebud

Høsten 2022 og våren 2023 ble det gjennomført 25 gjestebud på ulike steder i Drammen og Indre Østfold. Gjestebud er en medvirkningsmetode som kan brukes for å innhente informasjon, meninger og innspill fra innbyggere i forbindelse med politiske prosesser eller tjenesteutvikling i kommunen. Konseptet er at man får en gruppe i lokalsamfunnet til å samles, snakke og svare på noen spørsmål kommunen ønsker tilbakemelding på. Kommunens ansatte skal ikke være en del av møtet og man trenger derfor en innbygger som inviterer og samler gruppa.

Du kan lese mer om gjestebud på [DOGA sine nettsider](#). Eller på regjeringen sin [Lokaldemokrativeileder](#).

## HVORDAN GJENNOMFØRE GJESTEBUD

- 
- 1 Hva lurer vi på?**  
Formuler gode, konkrete, spørsmål.
  - 2 Hvem ønsker vi å spørre?**  
Definer og diskutere hvem målgruppen er. Hvem kan gi oss gode innspill på det vi lurer på? Aktuelle målgrupper kan være barn og unge, lokale lag og foreninger, grupper som ikke er aktive brukere av våre tjenester, pensjonister, innvandrere og fremmedspråklige, barnefamilier osv.
  - Inviter**  
**3** Lag en invitasjonstekst som dere sender til målgruppen. Muntlig kontakt kan ofte være en fordel fremfor mail. Vær tydelig på hvorfor dere gjennomfører gjestebud, hva dere ønsker svar på og hva resultatene skal brukes til. Avtal hvordan gjestebudet skal gjennomføres og i hvilket format svarene skal leveres. Her anbefaler vi å være fleksible og imøtekommende.
  - 4 Analyser**  
Analyser svarene. Hvilke tilbakemeldinger er interessante eller overraskende? Hvordan kan vi bruke resultatene? Skriv en rapport og del med andre i organisasjonen eller lokalmiljøet dette kan ha relevans for.
  - 5 Gi tilbakemelding**  
Det er viktig at innbyggere som deltar på medvirkningsprosesser opplever deres deltakelse som nyttig. Takk for deltakelsen, del resultatene og forklar hvordan de skal brukes videre og hvilken nytteverdi innspillene har for kommunen.

## Prosjektets erfaring med gjestebud

Mye av grunnen for at prosjektgruppa ønsket å benytte gjestebud er at metoden gir ekte og ærlige innspill som ikke er "styrt" av kommunen. I tillegg virket det som en fin metode for å få involvert innbyggere som kanskje ikke blir truffet i opinions telefonundersøkelser. Gruppa kom frem til at de ønsket å nå disse målgruppene: Språkkaféer, pensjonister, barselgrupper, studenter, lokale lag- og foreninger og barn. Erfaringen var at jungeltelegrafene var effektiv og at det var mye enklere å gjennomføre gjestebud i små lokalsamfunn hvor ansatte kjente miljøene godt fra før.

Det ble gjennomført gjestebud i Askim, Mysen, Spydeberg, Skjønhaug, Tomter, Drammen sentrum og Svelvik.

Spørsmålene prosjektgruppa stilte til innbyggerne var:

"Vi er kommunen sammen med folka vi er kommunen for" sier Annette Stenseng i lederdebatten i Mysen. Hun mener at knutepunkts modellen til Drammen legger til rette for å kunne være nettopp dette.  
(fra podkasten Samkjørt)

- ☞ Hva liker du best i ditt nærmiljø?
- ☞ Hva kan innbyggertorg og bibliotek bidra med i ditt nærmiljø?
- ☞ Hva drømmer du om at finnes i ditt nærmiljø?

Vi valgte å være fleksible på hvordan vi gjennomførte gjestebudene og fulgte ikke alltid oppskriften. Det var tydelig at de aller fleste innbyggerne ønsket kommunen som tilrettelegger og vi erfarte at det var enklere å gjennomføre om vi tilpasset metoden og godtok at ansatte var tilgjengelig for å forklare konseptet og hva vi lurte på. Når vi gjennomførte med barn og ungdom lagde vi store fargede ark med spørsmålene på og bad de om å skrive svaret på post-it lapper. Dette fungerte veldig godt.

Erfaringen i etterkant av gjennomføring var at det var mer tidkrevende enn man hadde forventet. Gjestebud er i utgangspunktet en ganske enkel medvirkningsprosess, men krever likevel tid og ressurser for å følge opp på en god måte. De ansatte opplevde at de spurte mange som sa ja til å være med men aldri gjennomførte. Det var også veldig forskjell på hvor givende de ansatte synes metoden var å jobbe med, noen syntes det var veldig gøy og inspirerende mens andre synes det var vanskelig. Det å finne ansatte som trives med denne typen arbeid er anbefalt hvis man skal gjennomføre tilsvarende i egen kommune.

### Resultater

I oppsummeringen av resultatene kom det frem at svarene fra innbyggerne var veldig forventet og bekreftet mye av det vi trodde fra før. Det var interessant å se at svarene på flere av stedene lignet på hverandre. Innbyggerne ser tjenestene vi tilbyr og setter pris på dem. Hvilke tjenester som ble trukket frem kan gi et grunnlag for hva man prioriterer i utviklingen. F.eks. var det mange barn i Svelvik som etterlyste mer tilrettelegging for gaming. Dette gir oss et insentiv til å videreutvikle et påbegynt samarbeid med det lokale e-sport laget og for å prioritere gamingutstyr ved oppgradering av lokalene. På alle lokasjonene var det tydelig at nærhet til tjenestene var svært viktig for folk. Dette bygger opp under tanken om å utvikle flere knutepunkt og kommunale tjenester i lokalmiljøene i kommunen.

Prosjektgruppen var enig i at om vi skulle gjennomført gjestebud igjen måtte man ha jobbet mer med spørsmålsformuleringene. De kunne vært mer presise og i et enklere språk, dette var særlig en utfordring når man jobbet med barn og på språkkafé.

“Vokser du opp i en småby er du deltaker, bor du i storby er du tilskuer.”

Sitat fra gjestebudsvarene



## Workshop

Som vi har nevnt flere ganger i rapporten anbefales det at det settes av tid og ressurser til å involvere de ansatte i prosessene. I år to av prosjektet gjennomførte vi en to dagers workshop i samarbeid med avdelingen for Utvikling og digitalisering i Drammen kommune med mål om å få de ansatte til å se omorganisering og de ulike modellene fra innbyggernes perspektiv. Vi hadde i prosjektet en opplevelse av at de ansatte var veldig opptatt av egen arbeidssituasjon, men ikke var trent i å tenke tjenesteutvikling og hvordan tjenestene våre oppleves for brukerne. Workshopen var nyttig for å jobbe med dette perspektivet samtidig som det ga prosjektet mange gode innspill og refleksjoner vi kunne bruke videre i prosjektarbeidet.

Workshop, dialogverksted, prosessverksted – kjært barn har mange navn. Skal dere inn i en omorganisering så er det viktig å ha med de ansatte på laget. Har du ressurspersoner i kommunen som kan hjelpe til? Sjekk det først. Ellers er det viktigste at man setter av tid og lager en arena hvor man får pratet godt, og åpent, rundt aktuelle problemstillinger. Vi testet ulike måter å jobbe på underveis i prosjektet og hadde en to-dagers workshop gjennomført i samarbeid med avdelingen Utvikling og digitalisering i Drammen kommune og med hjelp fra en tjenstedesigner og en prosessleder til gjennomføring. Vi presenterer workshopen her – det er fullt mulig gjøre det samme i egen kommune, eller hente elementer og inspirasjon fra vårt opplegg for å skape deres eget.

Vårt mål med workshopen var å forme våre personas. Intervjue representanter for den målgruppen og analysere og bearbeide resultatet gjennom rollespill. Til slutt samlet vi sammen det vi hadde lært og så på hva hver personas fant av fordeler og utfordringer ved de ulike modellene.

Personas kan være en nyttig metode for å snu de ansattes synsvinkel fra innover i tjenesten, eller eget perspektiv, til å få de til å se nye løsninger mer fra innbyggerens perspektiv. Det er også et nyttig verktøy for å bli mer målgruppebevist.

Ønsker dere mer informasjon om metoden «Personas», og andre tjenstedesignmetoder, anbefaler vi boken «Introduksjon til tjenstedesign» av Stephanie Helland, Adeline Hvidsten, Ranvir S. Rai og Theodor Henriksen.

Vi anbefaler også å ta en titt på personasene og veiledning til hvordan man lager personas fra Danmark: [Personas – Borgerservice og biblioteker, Hovedbiblioteket Århus](#)

Her ser du personasene vi lagde i vår workshop:

**Program workshop**

Dag 1:

- Inspirasjonsforedrag fra tjenstedesigner Johanne Bruun-Edvardsen
- Arbeid med personas
- Forbredelse og gjennomføring av intervju av folk på gata / i biblioteket.
- Sorter og systematiser funn

Dag 2:

- Lag og presenter rollespill basert på funn
- Samle og systematisere funn i felleskap - gule lapper på hver modell med resultater





Illustrasjonsfoto: Marit Fonn / Sykepleien

## Pensjonist

### Signe

“Jeg er da aldri i kontakt med noe kommunegreier”

#### Om

**Alder:** 71 år  
**Sivil status:** Skilt  
**Barn:** 3 barn og 5 barnebarn  
**Bor:** Askim, Indre Østfold  
**Interesser:** TV, lese, hekle, bake  
**Jobb:** Pensjonert butikkeier

#### Behov

- Trenger digital veiledning relatert til andre offentlige etater
- Vite hva kommunale tjenester er

#### Adferd

- Bruker biblioteket gjævnlig
- Vil helst ordne ting selv
- Positiv til samfunnsutvikling f.eks digitalisering
- Møter folk utenfor hjemmet
- Lite kontakt med kommunen

#### Ønsker

- Møte tydelige og flinke fagpersoner
- Telefon som naturlig kontakflate



Illustrasjonsfoto: Camilla / Gatebil

## Voksen uten barn

### Kim

“Er dette et sted jeg kan få hjelp eller?”

#### Om

**Alder:** 34 år  
**Sivil status:** Singel  
**Barn:** Ingen barn  
**Bor:** Trøgstad, Indre Østfold  
**Interesser:** Bil, venner, toppturer  
**Jobb:** Lagermedarbeider

#### Behov

- Trenger hjelp til å få hverdagen til å gå rundt økonomisk
- Trenger ny retning i livet
- Få hjelp av kommunen på lørdager

#### Adferd

- Innadvendt
- Økonomiske utfordringer
- Mye lokalkunnskap
- Har et stille engasjement
- Har generelt lite kontakt med kommunen

#### Ønsker

- Større sosialt nettverk
- Ny jobb
- Ikke stå lenge i fysisk kø, men kø er greit hvis jeg blir henvist til riktig sted
- At all hjelp finnes på ett sted



Illustrasjonsfoto: Bjarne

## Barnefamilie

### Grete, Arne, Lily og Viljar

“Lily trenger hjelp til å lese bedre”

#### Om

**Alder:** 39, 37, 6 og 1 år  
**Sivil status:** Gift  
**Barn:** 2  
**Bor:** Svelvik, Drammen  
**Interesser:** Reise, helgekø, bil og MC  
**Jobb:** Sykepleier, konsulent

#### Behov

- Datter har dysleksi og trenger ekstra hjelp med å lese og skrive
- Trenger å lære om hvordan de kan hjelpe datter
- Treffe andre aktive barnefamilier

#### Adferd

- Far er litt lat og ser mye på TV
- Datter liker å spille spill og lese tegneserier
- Mor tar initiativ til friluftaktiviteter
- Datter er sjener og har få venner
- Familien har trang økonomi

#### Ønsker

- Gratis aktiviteter å være med på
- Tilrettelagte aktiviteter for datter
- Tilbud om kurs og familieveiledning
- Å vite om alle tilbud for hele familien
- Delta på folkemøter og arrangement



Illustrasjonsfoto: Marie Kinnengen / Laagendalsposten

## Student

### Theo

“Hei, har du lyst til å henge?”

#### Om

**Alder:** 21 år  
**Sivil status:** Kjæreste  
**Barn:** Ingen barn  
**Bor:** Åssiden, Drammen  
**Interesser:** Venner, gaming, trening  
**Jobb:** Ingen

#### Behov

- Behov for en plass å konsentrere seg
- Trenger en plass hvor man kan henge
- Slippe å måtte bruke penger

#### Adferd

- Skolelei
- Blir fort rastløs
- Trenger å bevege meg
- Vet ikke hva lokalsamfunnet tilbyr
- Uviten om hva kommunen tilbyr
- Bruker bibliotek som møteplass

#### Ønsker

- Komme fysisk til en plass for å få hjelp med forskjellige ting
- At alle tjenester finnes på en plass
- Gratis aktiviteter

## Oppsummering - Metoder for gode resultat

For å lykkes med en samorganisering er det viktig å gjennomføre gode prosesser med de ansatte slik at alle i organisasjonen har avklarte forventninger til tjenestens utvikling og endringer i arbeidshverdag.

☛ Lag en liste over alle arbeidsoppgaver og definer hvorvidt det er en generalist- eller spesialist oppgave. Generalistoppgaver er det forventet at alle ansatte mestrer. Spesialistoppgaver krever egen kompetanse.

☛ Lag arbeidsteam som har i oppgave å jobbe med spesifikke deler av tjenesteutviklingen eller drift. Det er viktig at teamene er definert, får et tydelig mandat og forventninger til leveranse.

☛ Lag en plan for felles markedsføring. Hvordan kan vi skape en helhetlig kommunikasjon av våre tjenester til innbyggerne? Det er en fordel med likt design og bruk av farger.

☛ Involver de ansatte. Sett av tid og ressurser til prosess- og medvirkningsarbeid. Se vårt forslag til workshop. Hent inn andre ressurspersoner i kommunen eller eksternt.

☛ Formuler mål og strategi for virksomheten og tjenesteutviklingen slik at man har en felles forståelse for hvordan tjenestene skal møte innbyggernes behov og hva man prioriterer i arbeidet.

☛ Har dere flere lokasjoner bør det lages en plan på hospitering. Ta høyde for at det er ulik kultur og arbeidsmetoder ved lokasjonene, spesielt om man kommer fra tidligere kommuner som nå er sammenslått

☛ Ta en vurdering på hva skal være likt på de ulike lokasjonene og på hvilke områder er det ok med lokale tilpasninger.

☛ Jobb med en likhetskultur hvor det er samme krav og forventninger til de ansatte. Det er en stor fordel om man kan lage felles vaktplaner og at alle ansatte har like mye kvelds- og helgejobbing.

☛ Dersom man skal lykkes med å skape en felles bibliotek- og innbyggertorgtjeneste utad må bibliotek og innbyggertorg som tjenester være gjensidig avhengig av hverandre. Det vil si at de begge må få noe ut av samarbeidet og være avhengig av det i drift og arbeidshverdagen.

Det er viktig at plandokumentene man lager er dynamiske slik at man kan gjøre endringer underveis. Det bør også være mulig for de ansatte å fremme ønske om å endre hvilke team man deltar i og hvilke arbeidsoppgaver man har.

Norsk Bibliotekforening har laget en [veiledning for bibliotek og innbyggertorg](#). Denne er utformet fra «bibliotekets» perspektiv, men kommer med mange gode tips og tanker. Vi anbefaler å ta en titt på denne ved en samorganisering.

## Avslutning

Vi har jobbet med dette prosjektet i to år. Det er første gang vi har jobbet med et prosjekt av denne typen og vi har lært mye underveis. Målsetningene i prosjektet var noe vage og utfordrende for de ansatte å jobbe med. Det er ikke alt som har blitt slik vi forestilte oss, men vi har diskutert mye, snakket med innbyggere og blitt kjent med hverandre på tvers av avdelinger og kommuner. Det er det stor verdi i. Prosjektrapporten og metodene vi har brukt underveis har gitt oss et bredt kunnskapsgrunnlag til videre utvikling, og de kan forhåpentligvis også være nyttige for andre kommuner.

Innbyggerundersøkelsene og gjestebudene gir flere svar som ligger utenfor denne rapportens søkelys. Prosjektgruppas håp er at disse kan komme til nytte og inspirere til utvikling både for kommuner som vurderer samorganisering og samlokalisering og de som ikke velger det, men som ser nytteverdien i alt innbyggerne har gitt svar på.

## Involverte i prosjektet

Dette er de involverte i prosjektet fra Drammen kommune og Indre Østfold kommune:

**Prosjekteier:** Jørgen Hovde - Virksomhetsleder Bibliotek og møteplass, Drammen kommune

**Prosjektleder:** Ina Synøve Borsheim – Bibliotekar Svelvik bibliotek

### Rapporten er skrevet av:

Ina Synøve Borsheim, Madelen Ramsøy, Jonas Bertelsen Apeland og Frida Joakimsen Grønvold.

### Styringsgruppe:

John Andrew Firing – Seksjonsleder for Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune

Elin Brandsrud – Biblioteksjef, Avdelingsleder Mysen Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune

Sven Lilleheier – Avdelingsleder Skjønhaug Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune (sluttet sommeren 2022)

Grethe Iversen – Leder for Team innbyggerdialog, Avdelingsleder Askim Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune

Øystein Kristoffersen – Avdelingsleder Innbyggertorg, Drammen kommune (2021- 2022)

Anette Stenseng – Avdelingsleder Innbyggertorg, Drammen kommune (fra juni 2022)

Katrine Kirkeby Arnold – Avdelingsleder Lokalbibliotekene, Drammen kommune

Anne Kaslegard – Avdelingsleder Drammensbiblioteket, Drammen kommune (fra feb. 2022)

Heidi Hovemoen – Fylkesbiblioteksjef, Viken Fylkesbibliotek

### Prosjektkoordinatorer:

Madelen Ramsøy – Bibliotekar, Indre Østfold kommune

Ranveig Hushovd – Rådgiver Innbyggertorg, Drammen kommune (sept. 2021 – feb. 2022)

Frida Joakimsen Grønvold – Konsulent Innbyggertorg, Drammen kommune (mars 2022 – sept. 2023)

### Prosjektdeltakere:

Line Gjelseth – Konsulent Innbyggertorg, Drammen kommune

Jonas Bertelsen Apeland – Spesialkonsulent Innbyggertorg, Drammen kommune

Eva Christin Heyerdal Johnston – Konsulent Innbyggertorg Drammen kommune

Øyvind Svaleng – Bibliotekar Drammensbiblioteket, Drammen kommune  
Kristin Engebråten – Konsulent Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune  
Lise Solberg Jensen – Bibliotekar Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune (sept. 2021 – aug. 2022)  
Arild Pedersen – Formidler Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune  
Marin Nordli – Spesialbibliotekar Drammensbiblioteket, Drammen kommune  
Peter Shagalov – Konsulent Innbyggertorg, Drammen kommune  
Marianne Aadne – Konsulent Innbyggertorg, Drammen kommune  
Anja Mulder Røste – Bibliotekksulent, Drammen kommune  
Gro A. Jacobsen Borger – Konsulent Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune  
Solvor Snoen Hoel – Bibliotekksulent Drammensbiblioteket, Indre Østfold kommune  
Irene Walseth – Bibliotekar Innbyggertorg og bibliotek, Indre Østfold kommune

#### **Andre involverte ressurser i kommunene:**

Disse bidro med rådgivning og kompetanse:

Kjetil Nilssen – Rådgiver Utvikling og digitalisering, Drammen kommune  
Norunn Størdal – Rådgiver Utvikling og digitalisering, Drammen kommune  
Frida Aune Forland – Rådgiver Utvikling og digitalisering, Drammen kommune  
Rakel K. Lager – Rådgiver Innovasjon og Kommunikasjon, Indre Østfold kommune  
Mads Riis – Tjenestedesigner, Utvikling og digitalisering, Drammen kommune  
Johanne Bruun Edvardsen – Tjenestedesigner, Indre Østfold kommune

Disse bidro med anskaffelse av innbyggerundersøkelse:

Ida Marie Eidem - Rådgiver Anskaffelser, Drammen Kommune  
Mohamed Nasser – Rådgiver Anskaffelser, Drammen Kommune

#### **Eksterne:**

Pål Isdahl Solberg – Medvirkningsagentene  
Martin Østmo - Opinion

#### [Kontakt med andre kommuner](#)

Som et utviklingsprosjekt støttet av Nasjonalbiblioteket har det vært viktig å få frem den nasjonale relevansen for dette prosjektet og gjøre mer enn å presentere våre egne forhold. Vi har derfor tatt kontakt med og blitt kontaktet av andre kommuner som på ulike måter har jobbet med problemstillinger knyttet til bibliotek og innbyggertorg. Vi har også lagt møter i arbeidsgruppene til nærliggende kommuner og samkjørt dette med å bli kjent med hvordan disse har organisert sine publikumstjenester slik som bibliotek og innbyggertorg.

Vi har besøkt:

Asker kommune: Asker bibliotek, Asker Innbyggertorg, Heggedal bibliotek og innbyggertorg,  
Slemmestad bibliotek, Slemmestad Innbyggertorg, Sætre bibliotek og Innbyggertorg

Sentralen i Larvik kommune med bibliotek, frivilligsentral og Servicetorg  
Hof bibliotek og Innbygger-service i Holmestrand Kommune  
Kongsberg bibliotek i samlingsbygget Krona

Deichman Bjørvika

I egne kommuner:

Askim innbyggertorg og bibliotek  
Mysen Innbyggertorg og bibliotek  
Skjønhaug innbyggertorg og bibliotek

Spydeberg innbyggertorg og bibliotek  
Tomter innbyggertorg og bibliotek  
Knutepunkt Strømsø  
Drammensbiblioteket  
Bragenes Innbyggertorg  
Knutepunkt Svelvik  
Mjøndalen Bibliotek  
Mjøndalen Innbyggertorg  
Knutepunkt Fjell

Vi har hatt teams-møter og kontakt med:

Øygarden kommune  
Namsos kommune  
Lyngdal kommune  
Stavanger kommune  
Tønsberg kommune  
Tvedestrand kommune  
Arendal kommune

## Litteraturliste

- Bergan, E. (2019, 28. februar) *Sjelden at bibliotek avviser lån av møterom*. Bibforb.no. <https://www.bibforb.no/sjelden-at-bibliotek-avviser-lan-av-moterom/>
- Christensen, A. et. al. (u.å) *Personas*. Borgerservice og Biblioteker: Hovedbiblioteket, Århus. [http://www.projektbank.dk/sites/default/files/documents/personas\\_screen%5B1%5D.pdf](http://www.projektbank.dk/sites/default/files/documents/personas_screen%5B1%5D.pdf)
- Dellegård, J. & Alfiler, A. M. (2023, 3. mai) *Deichman-tillitsvalgte: Rasisme på biblioteket*. Dagavisen. <https://www.dagsavisen.no/debatt/2023/05/03/deichman-tillitsvalgte-rasisme-pa-biblioteket/>
- Design og arkitektur Norge. (u.å.). *Gjestebud*. Doga.no. <https://doga.no/verktoy/folketrakk/folketrakk-veilederen/metoder/gjestebud/>
- Drammen Kommune. (2023, 10. Mars). *Drammensmodellen*. Drammen.kommune.no. <https://www.drammen.kommune.no/om-kommunen/organisasjon-administrasjon/prosjekter/drammensmodellen/>
- Hvidsted, A et. al. (2021). *Introduksjon til tjenstedesign*. Cappelen Damm Akademisk.
- Knudsen, H. M. (2014). *Bibliotek og Borger: Du er alltid velkommen!*. (2. rev. Utg). Danmarks Biblioteksforening i samarbejde med bibliotekschefforeningen og Kulturstyrelsen.
- Kobro, L. U. & Bjørnerud, A. M. (2021). *Samskapende velferdsinnovasjon – Ny kompetanse på vei mot «fellesskapskommunen»?* Sluttrapport. Universitetet i Sørøst-Norge. [https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2738938/2021\\_70\\_Kobro.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3b5eoCCRULfVHhMlV4gV85R-iSGZFZfj\\_3wI9EMe2fuTAjdXOzNoUcWRw](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2738938/2021_70_Kobro.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3b5eoCCRULfVHhMlV4gV85R-iSGZFZfj_3wI9EMe2fuTAjdXOzNoUcWRw)
- Norsk Biblioteksforening. (2022, 27. september). *Veiledning for bibliotek og innbyggertorg*. Norsk biblioteksforening.no <https://norskbiblioteksforening.no/veiledning-for-bibliotek-og-innbyggertorg/>
- Prop. 135 L (2012-2013) *Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak) Endringer i lov om folkebibliotek*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-135-l-20122013/id724286/?ch=3>
- Stubban, M. (2022). *Samlokalisering av bibliotek og innbyggertorg: En innbyggerundersøkelse utført i Drammen- og Indre Østfold kommune*. Opinion.
- Stubban, M. (2023). *Bibliotek og innbyggertorg: Ønsker for tjenestetilbud og holdninger til samlokalisering: Innbyggerundersøkelse år 2*. Opinion.
- Regjeringen. (2015, 30. juni). *Gjestebud i Svelvik*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/kommunen-og-innbyggerne/gjestebud-i-svelvik/id2425557/>