

# **BIBLIOTEK & BORGERSERVICE**

DU ER ALTID VELKOMMEN!

## **Bibliotek og Borgerservice – du er altid velkommen!**

Udarbejdet af Hanne Marie Knudsen,  
konsulentfirmaet Knudsen Syd, 2010

Redaktionsgruppe: Jørgen Bartholdy, Lene Hartig Danielsen  
og Jonna Holmgaard Larsen

Styregruppe: Michel Steen-Hansen, Mogens Vestergaard  
og Carsten Egevang Nielsen

Udgiver: Danmarks Biblioteksforening i samarbejde  
med Bibliotekschefforeningen,  
Vartov, Farvergade 27,  
1463 København K.  
[www.dbf.dk](http://www.dbf.dk)

Layout: Stæhr Grafisk

Tryk: C.S. Grafisk

Oplag: 1.000

ISBN: 978-87-90849-58-0

Udviklingstilskud fra Styrelsen for Bibliotek og Medier,  
H.C. Andersens Boulevard 2,  
1553 København V.  
[www.bibliotekogmedier.dk](http://www.bibliotekogmedier.dk)



> Biblioteks  
> Chef  
> Foreningen

 STYRELSEN FOR  
BIBLIOTEK OG MEDIER

# INDHOLD

Forord	5
Indledning	6
Borgerservice - centre og opgaver	7
Modeller for samarbejdet	8
Udfordringer i opgaveløsningerne	20
Hvad er myndighedsopgaver?	23
Hvad er service?	24
Når to kulturer mødes	25
Borgerservice om 10 år	28
Fremtidsscenarier	30
▪ Folk ligger hjemme på sofaen	
▪ Medborgercentre, kulturelle borgercentre	
▪ Medborgerserviceansatte	
▪ Særlige tiltag for de svage, de unge og de tunge	
Konkluderende råd og idéer	32
Bilag: Oversigt over interviewpersoner	34
Noter	34



# FORORD

Her er en rapport fra Danmarks Biblioteksforening og Bibliotekschefforeningen. Den indeholder samarbejdserfaringer mellem biblioteker og borgerservicecentre i kommunerne og gode råd til dem, der står og skal i gang.

Vi har involveret nøglepersoner fra både biblioteker og borgerservicecentre. Borgerservice Danmark har medvirket i arbejdsprocessen. Hensigten med at inddrage alle disse er at drøfte udfordringer i samarbejdet.

Tak til de der har deltaget.

Der er både lovgrundlag og gode bevæggrunde for samarbejdet mellem biblioteker og borgerservicecentre.

Biblioteksloven forpligter bibliotekerne til at formidle kommunal og statslig information, og information om samfundsforhold i øvrigt.

Informationskompetencer er kernestof hos medarbejderne. Digitale selvbetjeningsløsninger, og vejledning i at bruge dem, hører naturligt til i bibliotekerne.

Lov om kommunale borgerservicecentre opfordrer kommunerne til at oprette borgerservicecentre som borgernes indgang til det offentlige.

Princippet er, at borgeren kun skal henvende sig ét sted for at få adgang til den offentlige service i Danmark.

Kommunerne, regionerne og staten indgår i forskellige samarbejder om borger.dk. Bibliotekerne og Borgerservice Danmark indgår i samarbejder om bl.a. lanceringen af borger.dk og indgangen til den digitale selvbetjening i det offentlige system.

Strukturreformen har bl.a. medført større geografiske afstande til rådhuset. Det har medført et lokalt ønske om, at kontakten og betjeningen til borgerne i lokalområderne opretholdes.

I mange tilfælde har det medført politiske ønsker om at holde lyset tændt i de gamle rådhus. Borgerserviceopgaver har været et kærkomment middel til dette.

Nærværende analyse er tænkt som inspiration til politikeres og embedsmænds drøftelser af serviceydelser over for borgerne. Med bibliotekerne som omdrejningspunkt.

*Den 1. februar 2010*

# INDLEDNING

Det vigtigste er altid fokus på borgernes behov. At give dem den bedst mulige service for pengene.

Vi går i disse år fra bogsamlinger, blanketter og hardcore ydelser til noget mere relationsbestemt:

- De bløde værdier og relationer vægtes højere
- Det offentlige rum som mødested kommer i fokus
- Som fremtidsforskerne siger:  
"Vi går fra hardware over software til 'heart-ware!'".

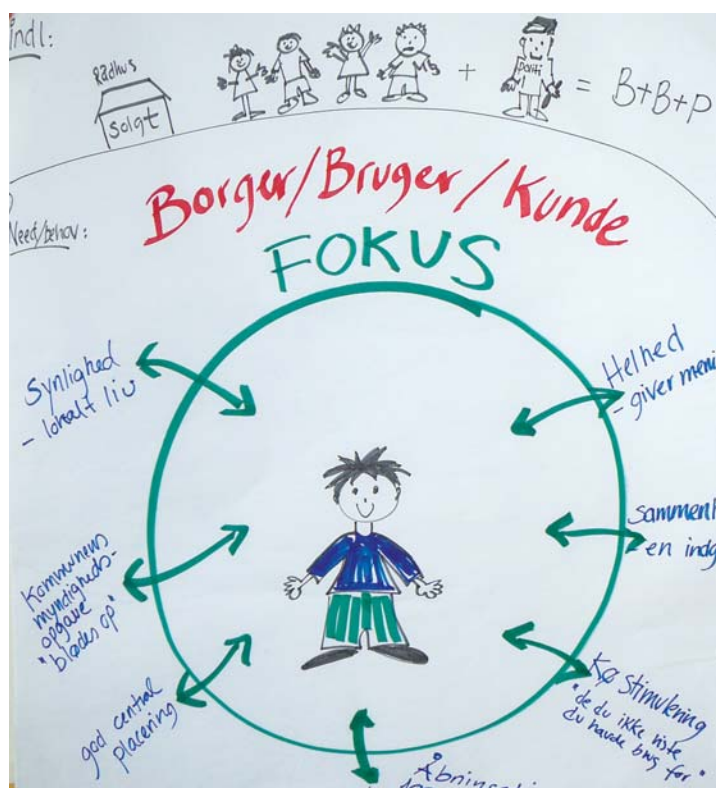
I kommunerne kommer der større fokus på udvikling og service:

- Gennem lærings- og læreprocesser
- Blandt medarbejdere og borgere.

Interviewrunden og modeludviklingsseminarerne har vist, at mange kommuner ikke helt har færdigtænkt, hvad man vil med et evt. samarbejde mellem borgerservice og biblioteker.

Politikere og embedsmænd opfordres derfor til at drøfte:

- De kommunale serviceopgaver
- Modeller for arbejdet
- Servicetilrettelæggelse i lokalområder
- Visioner for arbejdet.



Projektplanche om borgerservice fra Aabenraa Bibliotekerne (Pia Henriette Friis på modeludviklingsseminar den 8. og 19. oktober 2009)

# BORGERSERVICE

## – CENTRE OG OPGAVER

Med et borgerservicecenter forstås en enhed inden for kommunens administration, som varetager administrative betjeningsopgaver for kommunen og eventuelt for andre myndigheder.

Det er op til den enkelte kommunalbestyrelse at beslutte, hvor mange centre, der skal oprettes og hvilke opgaver, der skal varetages i borgerservicecentre.

Kommunalbestyrelsen kan selv vælge, hvilke opgaver der skal løses i et borgerservicecenter. Funktionerne er administrative opgaver, der er karakteriseret ved hurtig sagsbehandlingstid og opgaver, der kræver aflevering af blanketter mv.

Digitale selvbetjeningsløsninger og vejledning i brugen af disse, kan også placeres i borgerservicecentre.

Der er kun få opgaver, som ikke kan løses i et borgerservicecenter. Det kan være opgaver, hvor lovgivningen sætter begrænsninger. Opgaver, der kræver særlig visitation, længere forløb m.v. hører heller ikke til i borgerservicecentre.

Lov om kommunale borgerservicecentre taler om betjening af borgerne. Det omfatter både private borgere og virksomheder.

Der er ingen organisatoriske begrænsninger. Man kan med udgangspunkt i loven forestille sig forskellige og brede modeller, som også kan indeholde erhvervs- og turistservice.



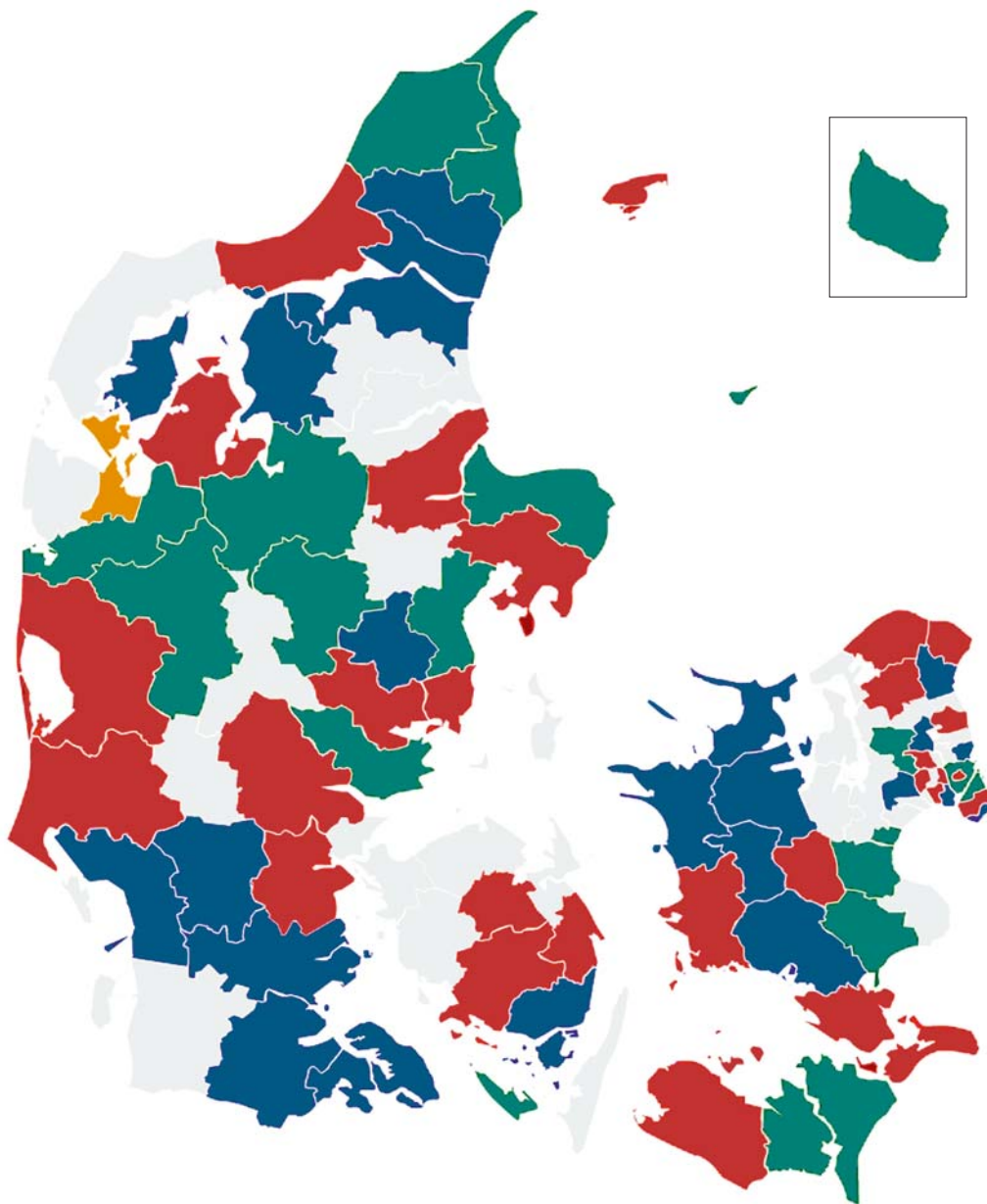
Borgerserviceekspedition på Sindal Borgerservice. Foto: Per Drustrup-Larsen



# MODELLER FOR SAMARBEJDET

Vi har spurgt landets folkebiblioteker i hvilket omfang, der er etableret samarbejde mellem biblioteker og landets borgerservicecentre.

På Danmarkskortet nedenfor ses de modeller, som aktuelt er i gang:



Kortet viser de fire forskellige modeller for samarbejde mellem biblioteker og borgerservicecentre



Lad os slå fast: Der er ingen rigtige eller forkerte modeller eller rammer for arbejdet, det afhænger af de lokale forhold og af kommunens størrelse og befolkningssammensætning. Et kig ud over landkortet viser følgende modeller og erfaringer i arbejdet:

### **MODEL 1: DEN SPÆDE START**

- Mindre vidtgående initiativer og samarbejder.  
Det kan f.eks. være fælles kommunale it-løsninger, som ikke ses af borgeren, eller mindre undervisningsforløb i borger.dk og andre digitale borgerrettede aktiviteter.

### **MODEL 2: VI FLYTTER SAMMEN**

- Borgerserviceopgaver udføres af borgerservicemedarbejdere i bibliotekerne. Der er tale om lokalfællesskab.

### **MODEL 3: VI ARBEJDER SAMMEN**

- Udvalgte opgaver lægges over i biblioteket og udføres af biblioteksmedarbejdere. Der er forskel i antal og type af opgaver, der udføres af biblioteket, og forskelle i opblødningen af faggrænser i opgaveløsningen. Der foregår tilrettelagt videndeling.

### **MODEL 4: VI ER BORGERNES FÆLLES INDGANG TIL KOMMUNEN**

- Borgerserviceopgaver udføres i et udvidet lokalfællesskab og i et partnerskab med andre end kultur- og biblioteksfolk. Feks. med medarbejdere med socialt orienterede funktioner: Sundhedscenter, nærpolti, SSP og jobservice.

Grå felter: Intet samarbejde

## MODEL 1: DEN SPÆDE START

- Mindre vidtgående initiativer og samarbejder. Det kan f.eks. være fælles kommunale it-løsninger, som ikke ses af borgeren, eller mindre undervisningsforløb i borger.dk og andre digitale borgerrettede aktiviteter.

### Erfaringer fra model 1

Flere steder i landet er samarbejdet mellem biblioteker og borgerservice påbegyndt med mindre ad hoc opgaver. Konkrete eksempler er målrettede undervisningsforløb i borger.dk og bibliotek.dk. Nogle steder varetager bibliotekerne undervisningsforløbene alene, andre steder gennemføres undervisningen i fællesskab med borgerservice.

Undervisningsforløbene er forholdsvis lette at sætte i værk for bibliotekerne: De er en del af bibliotekernes almindelige opgaver og kræver derfor ikke yderligere ressourcer.

Flere kommuner tilkendegiver, at biblioteket netop har dets styrke på vejledning og undervisning i net-informationssøgning.

Et udvidet it-samarbejde er besluttet i Tårnby Kommune. Her overtager Tårnby Kommunebiblioteker administration og udvikling af Tårnby Kommunes hjemmeside. Ambitionen er koordinering og sammenhæng med Rådhuset i anvendelsen af digitale selvbetjeningsløsninger.

## MODEL 2: VI FLYTTER SAMMEN I ET FÆLLES HUS

- Borgerserviceopgaver udføres af borgerservice medarbejdere i bibliotekerne. Der er tale om lokalfællesskab.

### Erfaringer fra model 2

Denne model bruges bl.a. i Århus og i Holbæk. Overordnet kan vi fastslå:

Det er en god løsning at yde borgerservice via biblioteket: Biblioteket har tilgængeligheden. Og der er længere åbent, ofte også lørdag og søndag. Lang åbningstid har givet positiv borgerrespons.

Dernæst kan man bibeholde en indgang til kommunen i de mindre lokalområder.

I 2009 har det været muligt at brevstemme til EU-valg og til kommunalvalg på flere biblioteker. Dét har været en stor succes.

Bibliotekets motiv til at løse nye borgerserviceopgaver har i flere tilfælde været båret af et ønske om at se nye lånere. Mange steder har man set nye mennesker i bibliotekerne.

Da samarbejderne endnu er præget af daglige driftsudfordringer, er det kun få steder, man har målt på besøgstallet.

Viby Bibliotek under Århus Kommunes Biblioteker, kan se tilbage på et rekord år med stigende besøgstal og også et stigende udlån. De første 11 måneder viser en udlånsfremgang på over 6.000 (fra 302.200 i 08 til 308.562 i 09). Besøgstallet er steget med over 30.000 til 184.000. Biblioteket vurderer, at en stor del af besøgsfremgangen uden tvivl skyldes, at man fra den 16. februar 09 også har kunnet få Borgerservice på Viby Bibliotek – men også at bibliotekslokalerne er blevet nyindrettede og absolut et besøg værd. I Århus Kommune har man en forvaltningsstruktur for Borgerservice og Biblioteker. På rådhuset finder den centrale borgerservice sted. På de tre store biblioteker ved byens indfaldsveje har man valgt lokalfællesskabsmodellen, hvor borgerservice varetages af medarbejdere fra rådhuset. Endelig har man på tre mindre lokalbiblioteker i Århus' opland valgt model 3, hvor en lettere udgave af borgerservice varetages af biblioteksmedarbejdere.

I Århus Kommunes Biblioteker har man evalueret borgerservicebetjeningen på tre lokalbiblioteker.<sup>1</sup> Der er ikke kommet flere brugere pga. borgerservice. Men de hyppige brugere af biblioteket benytter sig gerne af borgerserviceydelse, især når de ydes af et værdsat personale i kendte omgivelser.

Til gengæld viser resultaterne en serviceforbedring for borgerne, et styrket samarbejde mellem alle involverede ansatte, og en markant kompetenceudvikling af bibliotekspersonalet.

### Case

#### En omvendt variant i Odense Bibliotekerne: Biblioteksfolk ekspederer i en borgerserviceinfo-disk

I Odense har bibliotek og borgerservice samarbejdet i en forsøgsperiode over tre måneder. Biblioteket har to gange tre timer ugentligt (tirsdag og torsdag fra kl. 11.00-14.00) arbejdet i borgerservicecentrets information.

Formålet har været at introducere borgerne til offentlig informations- og selvbetjeningsmuligheder. Der er målt på henvendelserne fra borgerne. Odense Bibliotekerne vurderer, at der ikke er basis for fortsat tilstedeværelse af biblioteket i borgerservicecentret i den afprøvede form.

Flere kommuner har erfaret, at nogle steder har været for små til at fungere optimalt. Henvendelserne skal stå i et rimeligt forhold til bemandingen. Men det er stadig åbent, hvor mange borgerserviceforespørgsler der skal til for at opretholde en ekspertuddannet borgerservice-medarbejder i biblioteket.

### Lokalefællesskaber & partnerskaber

Der er eksempler på, at biblioteker indgår i lokalefællesskaber med samarbejdspartnere.

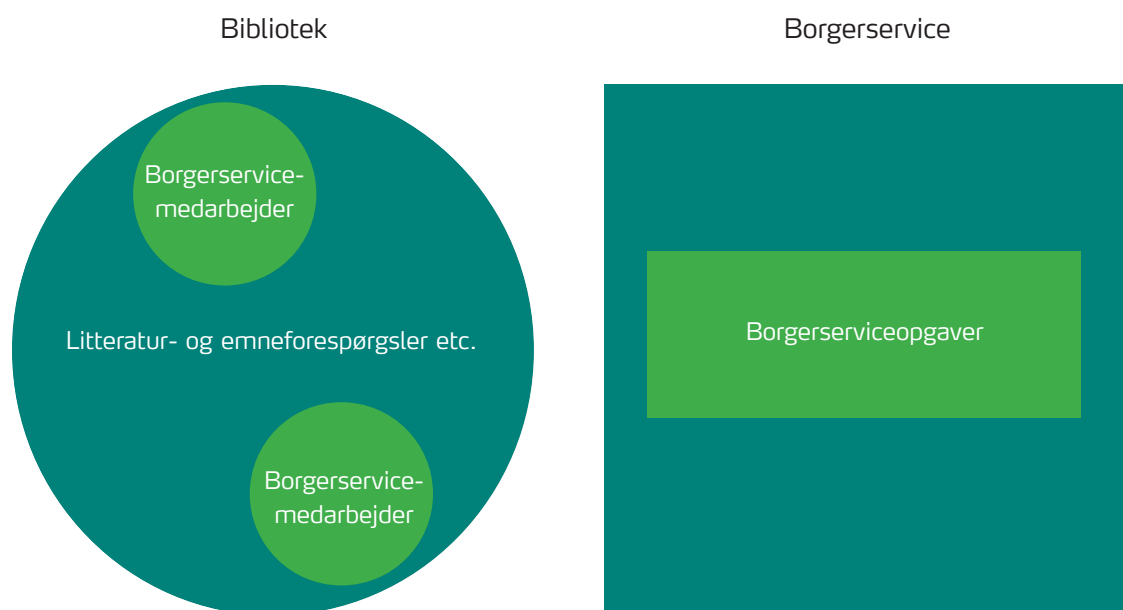
Der er tradition for at tænke biblioteker sammen med andre kulturopgaver: Musikskoler, medborgerhuse, biografer og brede kunst- og galleritiltag samt turistbureauvirksomhed.

Der er også eksempler på, at biblioteksvirksomhed indgår i idrætscenteraktiviteter med motionsrum, café og mødefaciliteter.

Eller sammen med kulturskoler for børn.

“ – jeg opfordrer kollegerne til at tænke sig grundigt om.

Det er afgørende, hvad indholdet er. Man kan koble teatersal, kulturskole og bibliotek, og aftenskoler med mødelokaler. Men bibliotek og borgerservice i handelscenteret? Måske skaber det fremgang i udlån, men det er svært at få synergi og udvikling i kulturdelen i disse rammer. Det giver mere udvikling



Opgavefordeling mellem bibliotek og borgerservice, model 2

og synergi ved at samarbejde med teater og kulturskolen. Det er kort sagt en større dynamo!”

*(Kulturudvalgsformand Evan Lynnerup, Roskilde Kommune)*

Samarbejdet er etableret ud fra grundholdningen, at begge parter skal yde og nyde. Og at flere kulturtilbud under samme tag skaber dynamik og udvikling både i aktiviteterne og blandt medarbejderne.

Der findes mange varianter af fællesskaber. De er lokalt bestemt og sammentænkningen er afhængig af de lokale muligheder.

Den brede kulturcentertanke, her med case fra Vejle Kommune, har klare fordele: Det er en god model i kommuner med store geografiske afstande.

Det giver liv, dynamik og identitet i lokalområderne.

## Case

### Eksempel på den brede kulturcentertanke

#### Vejle Kommune – Borgertorvet i Jelling

Planen om et kulturhus i Jelling er oprindeligt startet af en lokal initiativgruppe, Gang i Midtbyen, der er en paraplyorganisation for lokale kunst- og kulturforeninger. Formålet var at etablere et hus, som skal fremme et aktivt kunst- og kulturliv i Jelling.

I forbindelse med kommunesammenlægningen vedtog sammenlægningsudvalget, at der fortsat skulle være bibliotek og borgerservice i 'rådhusbyerne'. Politisk vurderede man, at det bedste for borgerne i Jelling ville være at tænke det lokale kulturhus og det kommende tilbud sammen, i stedet for at nyindrette det tidligere rådhus til bibliotek og borgerservice og se til, at der blev bygget et nyt kulturhus kun få hundrede meter derfra.

Der er siden 2006 gennemført en proces, hvor Gang i Midtbyen og Vejle Kommune har udviklet idéerne til "Byens Hus" som et multikultursted. Det skal

danne ramme om det lokale foreningsliv samtidig med, at det lokale bibliotek og borgerservicecenter integreres. Byens Hus rummer desuden en biograf, en musikcafé, kunstnerværksteder, et kreativt åbent område, et bryggeri, samt administrationslokaler til Jelling Musikfestival.

Via koblingen kan Byens Hus nu fungere som en fremskudt base i det offentlige rum, og medvirke til at fastholde et biblioteks- og servicetilbud i lokalområdet.

#### Personalet

Bibliotek og Borgerservice vil dele skranke. Man kan få udleveret materiale og aflevere skemaer og blanketter til kommunen. Medarbejderne giver introduktion til digital selvbetjening. Der er tale om borgerservice i "light-udgave", hvor konceptet er medbetjening; borger og medarbejder arbejder sammen om løsningen, idet de har adgang til samme værktøjer. Medarbejderne arbejder efter et generalistkoncept, hvor alle skal kunne ekspedere i alt og give hjælp til selvhjælp.



## MODEL 3: VI ARBEJDER SAMMEN

- Udvalgte opgaver lægges over i biblioteket og udføres af biblioteksmedarbejdere. Der er forskel i antal og type af opgaver, der udføres af biblioteket, og forskelle i opblødningsen af faggrænser i opgaveløsningen. Der foregår tilrettelagt videndeling.

### Erfaringer fra model 3

Denne model benyttes af ganske mange af de berørte kommuner.

En forudsætning for succes med denne model er, at biblioteksmedarbejderne er aktive medspillere i forløbet, at de forstår baggrunden for de nye forandringer, og at de har indflydelse på opgaveløsningen.

Det er den model, der indeholder mest integration i opgaveløsningen. Derfor er det også den model, der fordrer mest opkvalificering af medarbejdergrupper. Det kan f.eks. være borgerservicemedarbejdere i forhold til undervisningsopgaver og det kan være biblioteksmedarbejdere i forhold til særlige blanketter og forretningsgange i kommunens sagsbehandling. Der er altså tale om både hardcore færdigheder, men også mere bløde samarbejdskompetencer og et fælles værdigrundlag.

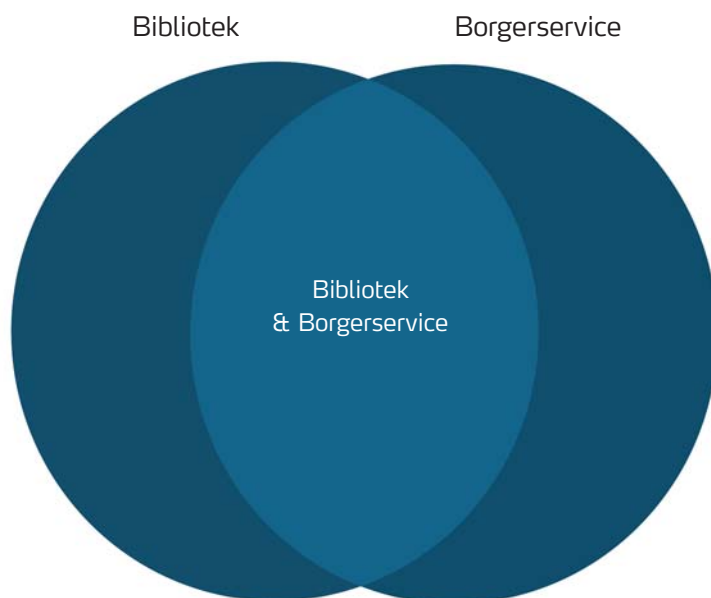
Her har f.eks. Næstved Kommunes Borgerservice og NæstvedBibliotekerne arbejdet målrettet med elementerne de sidste 2 år. Der er arbejdet intenst med en fælles faglig opkvalificering af både biblioteks- og borgerservicemedarbejdere.

Alle borgerserviceopgaver, som ikke kræver et skøn, er lagt ud i bibliotekerne, og medarbejderne ekspederer i de samme opgaver, som der ekspederes i på borgerservicecentret på rådhuset. En ambitiøs målsætning om at 80 % af alle henvendelser skal klares på borgerens første henvendelse er indfriet.

I Aabenraa begyndte man med model 2, men har bevidst arbejdet hen imod model 3.

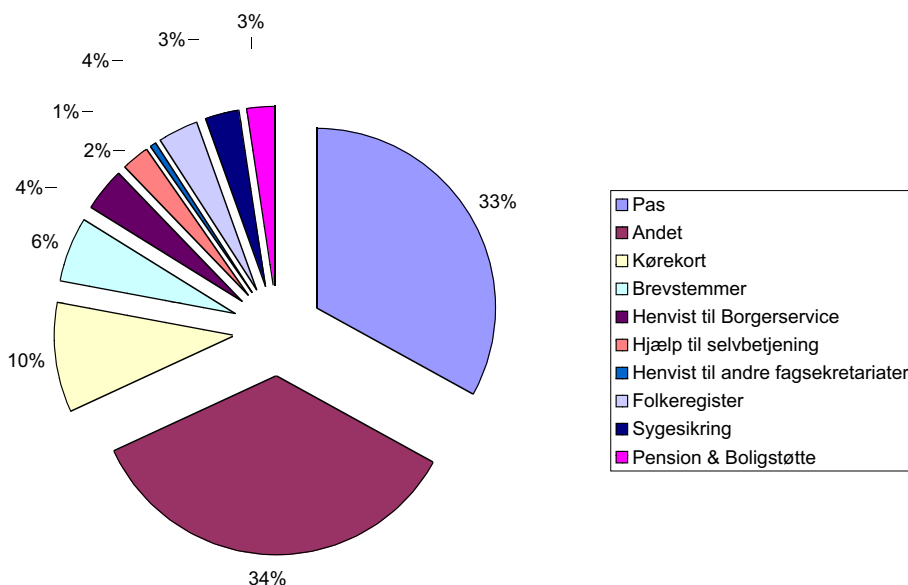
I Rødekro lokalbibliotek, hvor der har været fælles bibliotek og borgerservice siden 1. februar 2009, betyder synergieffekten flere borgere i biblioteket. Ca. 500 mennesker benytter huset dagligt. Stigningen i besøgstallet er på 30 %.

I Skanderborg Bibliotekerne har man borgerservice på hovedbiblioteket og alle 3 lokalbiblioteker. I løbet af det første halve år varetager bibliotekerne 33 % af de samlede personlige henvendelser. Det ligger over de fastsatte mål for samarbejdet. De resterende 67 % varetages af borgerservice på rådhuset.



Opgavefordeling mellem bibliotek og borgerservice, model 3

## Henvendelsestyper alle biblioteker



Fordelingen af borgerhenvendelser i bibliotekerne i Skanderborg i perioden fra januar til oktober 2009 <sup>2</sup>

Kolonnen "Andet" udgør den største del af henvendelserne. I denne kategori ligger udlevering af batterier til høreapparater, modtagelse af refusioner, f.eks. fodlægeregninger, forespørgsler om boligforeninger og udlevering af informationsmateriale og blanketter.

Der er mange borgere, som henvender sig på biblioteket vedr. udstedelse af pas. Disse udgør ca. 33 % af de samlede henvendelser. Inkluderer også spørgsmål og informationsopgaver vedrørende pas.

Fornyelse af kørekort er også efterspurgt, den udgør 10 % af de samlede henvendelser.

### Bredere service og kvalitet i opgaveløsningen

Der er gode eksempler på, hvordan bibliotekets medarbejdere og medarbejdere fra Borgerservice kan hjælpe hinanden. Skal man have fornyet sit pas, kan man få turistinformationer ved samme lejlighed. Eller skal man orienteres om demente pårørende, kan man samtidig låne bøger om demens.

Set fra borgernes vinkel giver samarbejdet større sammenhæng og et kvalitetsløft i betjeningen.

### Nye opgavetyper – nye borgerkontakter

Enkelte kommuner har foretaget interne evalueringer og medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Det viser sig, at medarbejderne ret hurtigt har vænnet sig til de nye opgaver.

På bibliotekerne i Skanderborg Kommune<sup>3</sup> vurderer 63 % af medarbejderne, at rollen som borgerservicemedarbejder i nogen grad eller i høj grad er meningsfuld og relevant. Kun 10 % synes, at rollen i mindre grad er meningsfuld og relevant.

Medarbejderne giver udtryk for, at borgerserviceopgaver harmonerer med det, man i forvejen beskæftiger sig med i biblioteket.

Det sammenfattende indtryk er, at hovedparten af biblioteksmedarbejdere har taget opgaven til sig, men man argumenterer for den nye rolles relevans på forskellige måder:

- Borgerservice giver kundekontakt
- Det ville være trist, hvis vi ikke længere skulle lave borgerserviceopgaver
- Vi er blevet omdrejningspunkt, en port ind i systemet



- Det er måske ikke meningsfuldt for mig, men det er meningsfuldt for borgerne
- Borgerne er glade for borgerservicebetjening uden for normal åbningstid
- Meget arbejde på bibliotekerne er alligevel overgået til automatik.

Medarbejderne oplyser samstemmende, at den nye rolle har betydet et møde med en anden del af kommunens indbyggere, da der kan være stor forskel på lånere (biblioteket) og borgere (borgerservice).

Borgerservice i Rådhuset har også oplevet konceptet positivt. De nævner mange positive elementer, som samarbejdet har ført med sig:

- Mere luft og ro i hverdagen. Det var tidligere en stressfaktor at skulle køre ud på filialerne i lokalområderne
- Det er blevet nemmere at planlægge arbejdet og udnytte flekstiden.
- Det er blevet nemmere at tage folk ud til uddannelse.
- Det er blevet nemmere at videndele fordi alle er i samme "butik".

- Der er mere fælles fodslag.
- Der skal bruges tid på support af bibliotekerne, men der er stadig "plus" på kontoen.

Et tilsvarende billede giver medarbejderne ved Esbjerg Kommunes Biblioteker.<sup>4</sup> 91 % af medarbejderne finder, det er en god service over for borgerne. Men der er delte meninger om borgerserviceopgaver er lige så vigtige som andre opgaver. 57 % af medarbejderne mener, at borgerservice er lige så vigtig.

89 % af medarbejderne synes, at det er godt med borgerserviceopgaver, set i lyset af, at bibliotekets ydelser ændrer sig i disse år. Men der skal følge ressourcer med.

Lokalbibliotekerne i Esbjerg Kommune har alle haft en markant stigning på almindelig pasudstedelse i 2009. Lokalbiblioteket i Sædding, der ligger langt fra et borgerservicecenter, har oplevet en markant stigning på mere end 100 %. For alle 4 lokalbiblioteker gælder, at de fleste pas udstedes i den del af bibliotekets åbningstid, som ligger ud over borgerservicecentrenes åbningstid på rådhusene.

## Case

### En variant i Brønderslev Kommunes Biblioteker: Biblioteksmedarbejdere ekspederer fra bogbussen

I bogbussen i Brønderslev kan borgere i lokalområder også få rådgivning og vejledning. Den største del af biblioteksmedarbejderens rådgivning består i forbedrende sagsbehandling og udfyldning af blanketter mm. til en lang række borgerserviceopgaver, f.eks. byggetilladelser, indmeldelse i fritidsklub, varmetil-

læg og udlevering af batterier til høreapparater.

Der er stor opbakning til bogbussens arbejde fra lokalområder og servicen er udvidet betydeligt, uden at det har kostet yderligere kommunale ressourcer.

Der er også erfaringer fra andre kommuner, hvor man ekspederer fra bogbus eller bogbil med stor succes, f.eks. i Esbjerg og Aabenraa.

Der skal dog være et vist volumen i de mere komplekse opgaver for at medarbejderne kan opnå rutine og kvalitet i opgaveløsningen.

## MODEL 4: VI ER BORGERNES FÆLLES INDGANG TIL KOMMUNEN

- Borgerserviceopgaver udføres i et udvidet lokalfællesskab og i et partnerskab med andre end kultur- og biblioteksfolk. Feks. med medarbejdere med socialt orienterede funktioner: Sundhedscenter, nærpolti, SSP og jobservice.

En samarbejdsmodel med bibliotek og sociale aktører kendes fra flere steder i landet. Bl.a. fra Gellerup i Århus Kommune, fra Vollsmose i Odense Kommune og Kvaglund i Esbjerg Kommune. Initiativerne er skabt ud fra ønsker og visioner om at skabe sammenhæng og overskuelighed i de kommunale services for borgere i boligområder med forskellige nationaliteter.

Elementer fra arbejdet i medborgercentre kan med fordel udbygges til også at indeholde borgerserviceopgaver.

Et sådant udviklingsarbejde med en udvidet borgerservice for særlige grupper er netop igangsat i Kvaglund bydelen i Esbjerg kommune.

### Erfaringer fra model 4

Horsens Kommune har netop åbnet et borgercenter i det tidligere rådhus i Brædstrup med bibliotek, borgerservice, sundhedspleje, dagple-

je, familiebehandling og PPR. I første omgang som et lokalfællesskab og med biblioteket som bestyrer af center og lokaler.

Men model 4, med fælles skranke og borgerserviceopgaver som omdrejningspunkt, hvor de faglige eksperter sidder bagved som livliner, er kun afprøvet i ganske kort tid, nemlig i Struer Kommune (se s. 18).

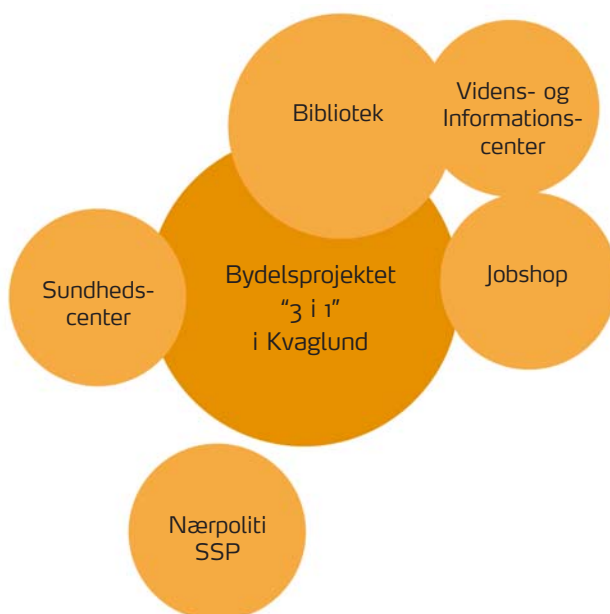
Denne model er meget borgervenlig: Der er én indgang til det offentlige. Og Infocentret er stedet, hvor man starter.

Tilgængeligheden og de lange åbningstider 9.30-19.00, og lørdag og søndag i vinterhalvåret, er en stor serviceudvidelse.

Borgeren møder en meget bred ekspertise på samme sted, næsten som i et indkøbscenter, hvor man kan få det hele på én gang. Og der vil muligvis være rationaler i den fleksible bemanding på sigt.

I hvilket omfang, model 4 kan realiseres, afgøres af kommunens størrelse og organisering, og – ikke mindst – af viljen til at arbejde på tværs af traditionelle driftssøjler i kommunen.

“- vi har nok en tendens til at indrette os efter fagsiloerne i kommunen og ikke efter borgernes ønsker og behov (*Bibliotekschef Nanna Stryhn, NæstvedBibliotekerne*).



Parterne i bydelsprojektet "3 i 1" i Kvaglund i Esbjerg kommune, model 4

# UDVIKLING AF GODE STRUKTURER OG MODELLER

Erfaringerne viser, at samarbejdet mellem bibliotek og borgerservice er lettere at sætte i værk, når både kulturområdet og borgerserviceområdet ligger i samme forvaltning, og i samme udvalg. Og det er en fordel, når personalegrupperne hører under samme leder. Det giver større mulighed for fælles udvikling af arbejdsområdet. Og fleksibilitet i den mandskabsmæssige dækning på betjeningsstederne.

Alternative strukturer kræver langt mere kommunikation og koordinering.

Det er en fordel, at få medarbejderne til at søge de nye stillinger, som defineres. Så vælger folk arbejdsområdet positivt til.

Den fremtidige organisering kræver, at man er åben for nye personalesammensætninger og nye betjeningsopgaver.

Kun i ganske få kommuner har visionerne for arbejdet været på den politiske dagsorden.

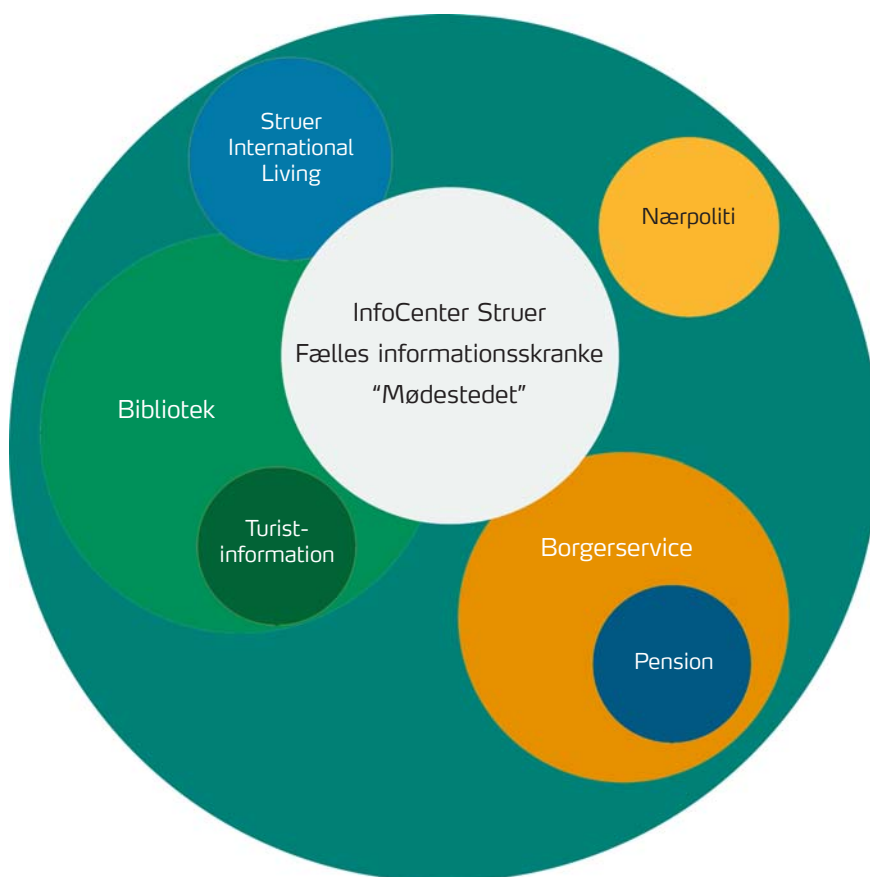
Er visionen en oplyst, uddannet og demokratisk indstillet befolkning?

Eller er det den mere neutrale: At give en bedre service til borgeren?

I Struer er initiativet taget i direktionen og efterfølgende godkendt i erhvervs- og økonomiudvalget. Kernen i visionen er det nybyggede domicil på 800 m<sup>2</sup> i Struers centrum.



InfoCenter Struers indretning



Parterne i InfoCenter Struer, model 4

“- borgerne skal helst ikke kunne mærke forskel på betjeningen i fællesområdet, uanset om det er borgerservice- eller biblioteksmedarbejdere, der ekspederer de opgaver, der ligger der”  
(Borgerservicechef Per Fl. Søgaard, Struer Kommune).

## Case

### Vision og formål for InfoCenter Struer

#### Vision og formål

Skabe et dynamisk center for borgerservice og informationsformidling målrettet borgere, virksomheder med internationale medarbejdere og turister.

Centret skal være borgerens naturlige indgang til den offentlige sektor og skabe rammerne for god borgerservice, og information for kommunens borgere, virksomheder og turister.

#### Medarbejderudvikling

Medarbejderne er sidemandsoplært. Fællesområdet med fælles informationskranke bemannes med

medarbejdere fra både biblioteket og borgerservice. Der er fokus på det fælles i opgaveløsningerne: Vejledning i digital selvbetjening, ansøgningskemaer og blanketter til pas, kørekort, friplads til institution, adresseændring og andre borgerserviceopgaver. Andre fællesopgaver er bl.a. kommunens telefonomstilling, aflevering af bøger, udstedelse af lånerkort samt salg af Handelsstandsforeningens gævekort. Herudover en række turistinformationsopgaver som f.eks. udstedelse af campingpas.

Aktørerne forudser, at der på sigt sker en yderligere opblødning i faggrænserne i InfoCenter Struer.

# UDFORDRINGER I OPGAVELØSNINGERNE

## Forudsætninger og ressourcer

For små udviklingsmidler fra Styrelsen for Bibliotek og Medier er samarbejdet flere steder startet som et projekt, og nu i 2009-2010 gået over i rene driftsløsninger.

“- Styrelsens udviklingsmidler har været helt afgørende for, at vi er kommet i gang!”  
(Borgerservicechef Lene Hartig Danielsen, Århus Kommune).

I mange kommuner har der været tale om at bidrage med personaleressourcer fra begge lejre. Samarbejdet er både et led i bibliotekets udadvendte arbejde, og en naturlig del af borgerservice's strategi om at nå ud til den enkelte borger.

“- hvis man vil have personlig betjening så koster det mere, end hvis man satser på digital borgerbetjening (Borgerservicechef Kim Kruse Rasmussen, Slagelse Kommune).

“- nej, vi har ingen kroner fået (fra kommunen) til yderligere ressourcer – vi har nu heller ikke spurgt om det!!” (Bibliotekschef Bente Kristoffersen, Brønderslev Bibliotekerne).

## Fysiske forudsætninger

Der er store forskelle i de fysiske forudsætninger i kommunerne.

Lige fra ganske få m<sup>2</sup> på filialen i Lystrup, som dækker 6-8.000 indbyggere i Århus Kommune, til det nyoprettede tilbud for 8.000 indbyggere i Felsted gamle rådhus, syd for Aabenraa.



Synlighed er vigtig. Her et eksempel fra Ribe Bibliotek. (Foto: Modul Retail Solutions A/S)

Iflg. nogle bibliotekschefer giver medarbejderne nogle gange udtryk for, at der er behov for "aftrædelsesrum" til de svære samtaler.

Andre borgerservicechefer mener, at dette behov er mere udtryk for et medarbejderbehov snarere end et kundebehov.

"- det er svært at bruge et såkaldt aftrædelsesrum i selve situationen. Det virker bøvlet, at skulle forlade teknologien, og det giver et unaturligt afbrud i informationsflowet i den private samtale!" (*Borgerservicechef Hanne Jensen, Viborg Kommune*).

Én erfaring er, at i de socialt tunge områder, hvor unge fylder meget på bibliotekerne, kan uroen og larmen virke meget forstyrrende på borgerservicesamtalerne. En anden erfaring er, at det ikke er nogen succes at placere borgerservice ude i skolebibliotekerne, i de integrerede biblioteker, ud fra samme argumenter om unødigt larm og uro.

"Vi skal arbejde os væk fra rådhusmiljøet og alle fordommene om skrankepaveri. Det skal ikke være svært at gå ind, det må ikke være højtideligt. Vi skal tilbyde et åbent rum, med mange pc'ere, hvor vi står sammen med borgerne, hvor der kan foregå undervisning og læring!" (*Bibliotekschef Kirstine Lundsgaard, Frederikssund Bibliotekerne*).

### **Rationaler og - eller serviceudvidelser**

Vores fokus har ikke været rationaliseringer. Derfor har kommunernes rationaler ikke været undersøgt.

Det er en politisk afgørelse, hvordan serviceniveauet skal være i den enkelte kommune. Flere steder har biblioteket taget opgaven ind uden større lønkomensation.

Der vil givetvis være rationaliseringsmuligheder til stede. Det viser bl.a. Lystrup lokalbibliotek ved Århus. Her er tale om en udvidet service for samme driftsmidler. Det samme gælder i Brønderslev kommune.

Andre steder er der afsat midler til uddannelse, og et rammebeløb til opgaven, enten ved at ansætte en ny medarbejder eller ved at sætte deltidsansatte op i tid. Som man har gjort i f.eks. Vesthimmerlands Kommune.

"Vi har meget positive erfaringer med at bruge et kommunalt rammebeløb til lokal-lønstillæg overfor de medarbejdere, der melder sig til at udføre borgerserviceopgaverne!" (*Bibliotekschef Jørgen Bartholdy, Skanderborg Bibliotekerne*).

Der er forskelle i prioriteringen af ressourcer til indretning. Fra en computer og et skrivebord i et hjørne af biblioteket, over nye fællesindretninger af indgangspartier, til helt nye byggerier i samarbejde med andre parter, som man har gjort i Vejle og Struer kommuner.

Uanset serviceniveauet, kræver model 3 og 4 uddannelse og lokaleinvesteringer.

### **Uddannelsesmæssige ressourcer**

Erfaringer viser, det er vigtigt at gøre opgaven og processen til en positiv oplevelse. Det fordrer, at der er stor ledelsesmæssig fokus.

Erfaringer viser også, at det er en fordel at have en projektleder eller en dedikeret person som tovholder.

Medarbejderne skal indtænkes i opgaverne allerede i planlægningen. Altså inden opgaverne lægges ud.

"I dag ville vi have lagt mere energi i et uddannelsesforløb! Vi skulle have brugt udviklingspengene til at drikke rødvin og gå ture, og ikke kun faglige oplæg. Hvordan løfter vi i flok? Det havde vi slet ikke nok fokus på!" (*Borgerservicechef Hanne Jensen, Viborg Kommune*).

Sørg for, at bibliotek og borgerservice får fælles (efter)uddannelse og fælles faglige forløb. Bibliotekschefer og borgerservicechefer ved, at samarbejdsprocesserne er vigtige, men kun få steder har man valgt at prioritere det, og afsætte arbejdstimer og penge til det. Det er sket i Skanderborg, Næstved, Aabenraa og Haderslev, hvor arbejdet også er gået lettere. Her er opnået en fælles forståelse for hinandens ekspertiser og behov.

"- en afgørende forudsætning for succesen har også været det fælles kursus!" (*Bibliotekschef Per Månson, Haderslev Bibliotekerne*).



## Udfordringer i opgaveløsningen og samarbejderne

Set ud fra saglige vurderinger, er parterne og medarbejdergrupperne enige om opgavernes indhold.

Der er en fællesmængde af informationsstof. Der er lovstof, man skal lære at formidle og forholde sig til. Der er rutiner og procedurer for sagsgange.

Konflikterne og de store udfordringer ligger i forskel og kultur hos medarbejderne. Og i traditioner i sagsbehandling i forskellige sektorer i kommunen.

Der er brug for at afklare gråzonerne i opgaveløsningen lokalt.

Der skal være fokus på, at det er en fælles formlingsopgave.

“– Lad være med at kigge på faggrænserne – hold i stedet fokus på borgeren. Så får vi mere tilfredse borgere. Det handler ikke om at opdrage, men om læring!” (*Bibliotekschef Kirstine Lundsgaard, Frederikssund*).

Samtidig er der en bevidsthed om, at borgerserviceopgaver kan være med til at udvikle biblioteket, og at biblioteket kan være med til at udvikle borgerservice. Det gælder både indholdsmæssigt og geografisk.

“.. der er mange ting, der taler for, at det er godt at placere borgerserviceydelse på bibliotekerne. Men det skal være med udgangspunkt i borgernes behov!” (*Bibliotekschef Jytte Risager, Faaborg – Midtlyn Bibliotekerne*).

Vi skal se det fra borgernes synspunkt:

- Bibliotekets lange åbningstid, nogle steder op til 48 timer om ugen.

- Borgerne er trygge ved at komme på biblioteket.

Men bibliotekerne som institutioner kan også hente noget:

- Biblioteket bliver i endnu højere grad et demokrati-sted.
- Endnu en opgave vil styrke biblioteket.

## Forskellige succeskriterier i opgaveløsningen

Det handler om at give en så effektiv, hurtig og korrekt betjening som mulig, siger borgerservice medarbejdere. I Holbæk<sup>5</sup> har man f.eks. et mål: Minimum 70 % af borgerhenvendelserne skal klares på under 6 minutter.

For biblioteksmedarbejdere handler det i højere grad om, at borgerne er tilfredse med den service, der tilbydes. Tidsperspektivet betyder mindre.

I Skanderborg har man et succeskriterium om, at 80 % af brugerne skal være meget tilfredse med servicen. I en ny tilfredshedsmåling tilkendegiver 97 % af borgerne stor tilfredshed med medarbejdernes hjælp og vejledning, og 93 % tilfredshed i måden opgaverne bliver løst.

## Forskellige holdninger til arbejdstider

Borgerservice har haft tradition for at opgaver klares inden for rådhusets almindelige åbningstid. Biblioteket har tradition for skiftende arbejdstider og lange åbningstider, aftenåbning og også ofte lørdag og søndag.

Forskel i arbejdstidstradition har vist sig at være en større kulturbarriere end forudset.

## BARRIERER VED OFFENTLIG DIGITALISERING

Innovationsrådets rapport<sup>6</sup> peger på tre problemstillinger:

- Der ønskes større fokus på, at it implementeres fuldt ud.
- Der ønskes bedre koordinering. Mange digitale løsninger er udviklet til én organisation og spiller ikke sammen med andre.
- Ved fremtidig lovgivning kan overvejes mere sammenhængende digitalisering.



---

# HVAD ER MYNDIGHEDSOPGAVER?

Ja, lad os bare sige det lidt juridisk:

En myndighedsafgørelse er en afgørelse, der med bindende virkning for en borger eller en virksomhed i henhold til en lov eller en bestemmelse, udstedt i henhold til lov, træffes af en offentlig myndighed eller forvaltning, i henhold til de regler, der gælder for forvaltningsområdet. En myndighedsafgørelse træffes af den, der i henhold til lovgivningen, er bemyndiget til at træffe afgørelsen, f.eks. en statslig, regional eller kommunal myndighed.

Er en myndighedsopgave ved lov, eller i henhold til lov, henlagt til kommunalbestyrelsen eller kommunen, træffes myndighedsafgørelsen i

kommunen af kommunalbestyrelsen eller af den forvaltning eller kommunale myndighed, som kommunalbestyrelsen har truffet beslutning om træffer afgørelsen.

Kommunalbestyrelsen vil kunne placere myndighedsopgaven internt i kommunen, hvor kommunalbestyrelsen finder det hensigtsmæssigt, medmindre lovgivningen eller styrelsesvedtægten for kommunen er til hindring derfor.

Vigtige ord, der er værd at huske. Også, når vi snakker om effektivitet, få minutter og hurtige ord ved skranken. Endda sammen med lidt trængsel og en menneskelig summen fra mange forsamlede borgere.

# HVAD ER SERVICE?

Ja, skal det ikke bare være et tomt magtord, så kan det siges kort:

Service er, at sætte borgeren i centrum i det øjeblik borgeren henvender sig enten fysisk, skriftligt eller virtuelt. Det betyder naturligvis ikke, at man altid skal give borgeren ret. Men man skal behandle vedkommende høfligt og korrekt. Og gerne venligt og med et smil.

“Service er et møde mellem mennesker - fra to forskellige positioner. Det handler om tillid, pålidelighed, lydhørhed og empati!  
*(Konsulent Thomas Hammer-Jakobsen, Copenhagen Living Lab, på modeludviklingsseminar d. 8+19. oktober 2009).*

Vi må naturligvis interessere os for borgernes oplevelser og forstå deres forventninger. Gene-

relt er de positive og tilfredse med den oplevede service i borgerservicecentrene. Og generelt er de også positive og tilfredse med deres bibliotek. Udsagn bekræfter, at det er den venlige service og imødekommenhed hos bibliotekspersonalet, der er vigtigste parameter.<sup>7</sup>

Den hyggelige atmosfære og de rolige rammer tillægges stor værdi. De fleste borgere forbinder biblioteker med bøger.

Der også en positiv holdning til borgerservice i bibliotekerne, både blandt de borgere, der har anvendt den, og blandt de, der ikke har.<sup>8</sup> Nærhed og lokal identitet i forhold til lokalsamfund spiller ind i vurderingen. I f.eks. Skanderborg tilkendegiver 72 % af borgerservicebrugerne, at det er vigtigt med services tæt på, hvor man bor.



Borgerservice i Brønderslevs bogbus (Foto: Brønderslev Bibliotekerne)

# NÅR TO KULTURER MØDES

Erfaringerne er, at der både er fordomme og en vis modstand hos begge parter.

Borgerservicemedarbejderne nærer en oprigtig bekymring for, om deres opgaver forsvinder eller overtages af andre: Staten, bibliotekerne, eller måske af private aktører.

Er dette første skridt før yderligere arbejdsopgaver flyttes? ... bliver det næste pladsanvisning?

Biblioteksmedarbejderes modstand hænger mere sammen med en usikkerhed overfor borgernes krav om konkrete afgørelser, der indbefatter kontanthjælp eller andre økonomiske afgørelser.

Og der er også fagpolitiske interesser på spil. Skal en akademisk uddannet medarbejder bruge sin tid på at udlevere batterier til høreapparater? Går der tid fra de 'rigtige' opgaver, biblioteksforespørgsler, til disse borgerserviceopgaver, der bliver påduttet udefra?

Konflikterne ligger i kulturerne hos medarbejderne, i værdigrundlaget. Man har forskellige opfattelser af service, og hvilke parametre, man skal måle det efter.

Det bør derfor være et mål, at man får en fælles opfattelse af, hvor 'overliggeren' ligger? Hvor langt skal den enkelte medarbejder gå i løsningen af opgaven? Og nærmer noget sig 'over-performerer'?

Fordeling af opgaver bør ske af hensyn til borgerne og ikke på baggrund af 'brødnid' mellem de faglige organisationer.

“- vi har ikke pas og kørekort – men det vil vi gerne have på sigt. Det er ikke os (biblioteksfolk), der hænger i bremsen her – det er borgerservicefolkene! Det er en større mental omstillingsproces for dem end for os. De føler, noget bliver løftet ud af deres hænder og over på nye græsgange!” (*Bibliotekschef Bo Jakobsen, Vesthimmerlands Biblioteker*).

“Vi gør hver især det, vi er bedst til: Biblioteksfolk rådgiver i alt det, der er digitalt – de er gode til at se det fra borgernes vinkel og gode til at formidle. F.eks. denne tekst kan være svær at forstå for en borger – det betyder dette her ...

Borgerservicefolk er gode til at formidle myndighedsopgaver: Dette er tilladt og dette er ikke.

Vi skal lære at bruge hinanden til det, vi er bedst til. Ingen personer kan klare alle opgaver.” (*Borgerservicechef Ole Lollike, Holbæk Kommune*).

Man skal altså lære at videndele:

Hvordan servicerer vi bedst borgerne?

Hvordan får biblioteksmedarbejdere hård hud/professionalisme i forhold til vanskelige kunder? Hvor er vi alle lige for loven? Hvor er der tale om 'skøn'?

Hvordan formidler vi 'et nej' til en borger?

Og hvordan lærer borgerservicemedarbejdere at være mindre regelrette? Og mere fleksible i forhold til lukketid?

Hvordan udnytter vi hinandens ekspertiser bedst muligt?

## Grænserne i opgaveløsningen

I størstedelen af de kommuner, hvor biblioteksmedarbejdere udfører udvalgte borgerserviceopgaver, siger man: Vi skelner ved myndighedsopgaverne.

I praksis betyder snitfladen: Biblioteket har adgang til dét, borgerne har adgang til. Opgaven er en forberedelse til en egentlig sagsbehandling. Herefter henviser man til eksperter i rådhuset.

Man kan vælge at gå mere detaljeret til værks ved at udarbejde en drejebog for vejledning (som i Skanderborg, Brønderslev og Vesthimmerland). Så slår man op under f.eks. boligsikring og får navn og tlf. på livlinen på rådhuset.

“- vi går dertil, hvor personalet føler sig sikre: Først og fremmest netressourcerne i form af borger.dk og bibliotek.dk i light versioner. Det er dét, vi arbejder med.

*(Bibliotekschef Pia Henriette Friis, Aabenraa Bibliotekerne).*

## Case

### Fælles uddannelsesforløb i Haderslev Kommune

I Haderslev Kommune har man som de første valgt at opbygge sin egen lokale uddannelse. I samarbejde med COK Sydjylland, er der udarbejdet et kursusforløb i Borgerservice, som en del af kommunomuddannelsen. Det betyder, at biblioteks- og borgerservicemedarbejdere får kursusforløbet godtgjort som et fag på uddannelsen.

Kursusforløbet har en målrettet Haderslev vinkel. Det tager udgangspunkt i Haderslev Kommunes værdier og i aktuelle cases fra kommunen. Samtidig inddrages eksperter fra kommunens driftsafdelinger i uddannelsesforløbene.

Der foregår en løbende opdatering af personalerne, som foregår i fællesskab. Borgerservice er ansvarlig for opkvalificeringen. Det gælder i forhold til ny lovgivning, it, og ny praksis generelt.

Der er en fast back up i rådhuset. Ude i bibliotekerne kan man altid komme igennem til en sagsbehandler uden om publikumstelefonerne.

## Case

### Fælles kompetenceprojekt i Næstved Kommune

I Næstved Kommune har man iværksat et større kompetenceudviklingsprojekt mellem bibliotekspersonale og borgerservicemedarbejdere i samarbejde med Handelsskolen Sjælland Syd. Formålet er at tilgodese betjening af borgerne lokalt. Borgerservicebetjeningen foregår fra alle lokalafdelinger i NæstvedBibliotekerne.

Udviklingsprojektet vægter både undervisning i konkrete, nødvendige færdigheder, og læren om hinandens kulturer, brobygningen.

De faglige kompetencer omhandler it kompetencer, faglig kompetenceafklaring, videndeling, og evnen til at lære fra sig.

Personlige kompetencer omhandler værdiarbejde, samarbejde, kultur, konflikthåndtering, forandringsparathed og motivation.

Det oprindelige formål var, at medarbejdere fra borgerservice skulle bistå medarbejdere fra biblioteket med indlån og aflevering af bøger, og medarbejdere fra biblioteket skulle tage imod ansøgninger om pas og kørekort.

Der er i mellemtiden sket et organisatorisk skifte, hvor opgaven er forankret i biblioteket.

Nu to år efter udføres borgerserviceopgaver udelukkende af biblioteksmedarbejdere, men med en faglig backup fra central borgerservice. Herfra er man fortsat faglig ansvarlig, også for løbende opdatering og kvalificering af biblioteksmedarbejdere.

Kompetenceudviklingsforløbet er en succes. Det har også medført, at borgerservicemedarbejdere med hjælp fra biblioteksmedarbejderne er gået i gang med at standardisere arbejdsgange og beskrive dem i et fælles, it-baseret arbejdsredskab (BSC), så borgerne får samme betjening, uanset hvor – og til hvem – de henvender sig.

“Tid er en vigtig parameter for succes. Denne udviklingsproces har taget foreløbig 2 år!” *(Bibliotekschef Nanna Stryhn, NæstvedBibliotekerne).*

Fire kommuner, Skanderborg, Aabenraa, Haderslev og Næstved, tilkendegiver, at det er en fordel at lave sin egen målrettede uddannelse lokalt, sammen med lokale uddannelsesaktører og konsulenter.

Andre kommuner tilkendegiver, at de i bakspejlet kan se, at de har brugt for lidt tid på at få kulturer til at mødes for få et fælles værdiafsæt.



# BORGERSERVICE OM TI ÅR

Er der overhovedet borgerservice?

Flere interviewede siger, at borgerservice som sted, og som vi kender det i dag, er nedlagt om 10 år.

Borgerservice vil være under forandring.

I Guldborgsund Kommune afprøver man i øjeblikket et forsøg, hvor borgeren får kontakt til en faglig medarbejder i borgerservice via en én-til-én skærm. Finder parterne løsninger på de mange digitale udfordringer, og bliver det en succes, kan fortsættelsen i praksis gælde alle typer af opgaver og kontaktskærmene kan placeres alle steder.

Og staten vil overtage mange opgaver fra kommunerne. Som med skatten, hvor Skats it-systemer understøtter folks hjælp til selvhjælp. De, der ikke har brug for personligt fremmøde hos kommunen.

I biblioteket har man længe debatteret dette:

- At man er på vej væk fra de store fysiske bogsamlinger,
- At fokus bliver på it-baserede rådgivningsopgaver,
- At der kun bliver ét fysisk bibliotek tilbage i kommunen, suppleret med små strategiske butikker.

Men:

Der vil endnu i nogle år være behov for lokale servicecentre, for der er stadig grupper af borgere, der vil have problemer med digitale selvbetjeningsløsninger. Der er en restgruppe, ældre borgere eller socialt udsatte, der ikke magter teknikken. Men også andre grupper med gode uddannelses- og indtægtsforhold er hægtet af, f.eks. kvindelige tandlæger, som bruger computer til afgrænsede, specifikke funktioner. Og som ikke har tiden til at blive bedre.

Tidligere undersøgelser viser, at en forholdsvis stor gruppe af borgerne har ingen eller kun yderst svage IKT-færdigheder.

Og, hvad med de unge, som ikke ved, hvad de vil? Eller vil ha'?

Flere borgerservicechefer siger, at de kan se et mønster i brugergrupperne: Der er de helt svage, og så de unge. Mange unge forstår ikke teknokratisk sprog, og sproget i lovgivningen. Hvad er f.eks. gavlarealdispensation? For nogle af os sikkert et ganske opbyggeligt spørgsmål. For andre nederen, og slet ikke nice ...

Biblioteket skal også vejlede disse folk.

Biblioteket skal være for alle.

Betjene alle.

Borgerserviceopgaver er kun ét element, der kan komme mange andre typer af opgaver, som bibliotekerne skal løse. Og måske skal bibliotekerne have et helt andet navn?

## Den fysiske indretning: Imødekomme åben autoritet

Bidragydere er enige om, at fysisk indretning er afgørende for oplevelsen af serviceydelsen. Borgere skal tydeligt kunne se, hvor de skal hen. Der skal planlægges grundigt. Og der er hjælp at hente hos professionelle indretningsfirmaer.

“Kom bare herhen, vi vil hjælpe!”

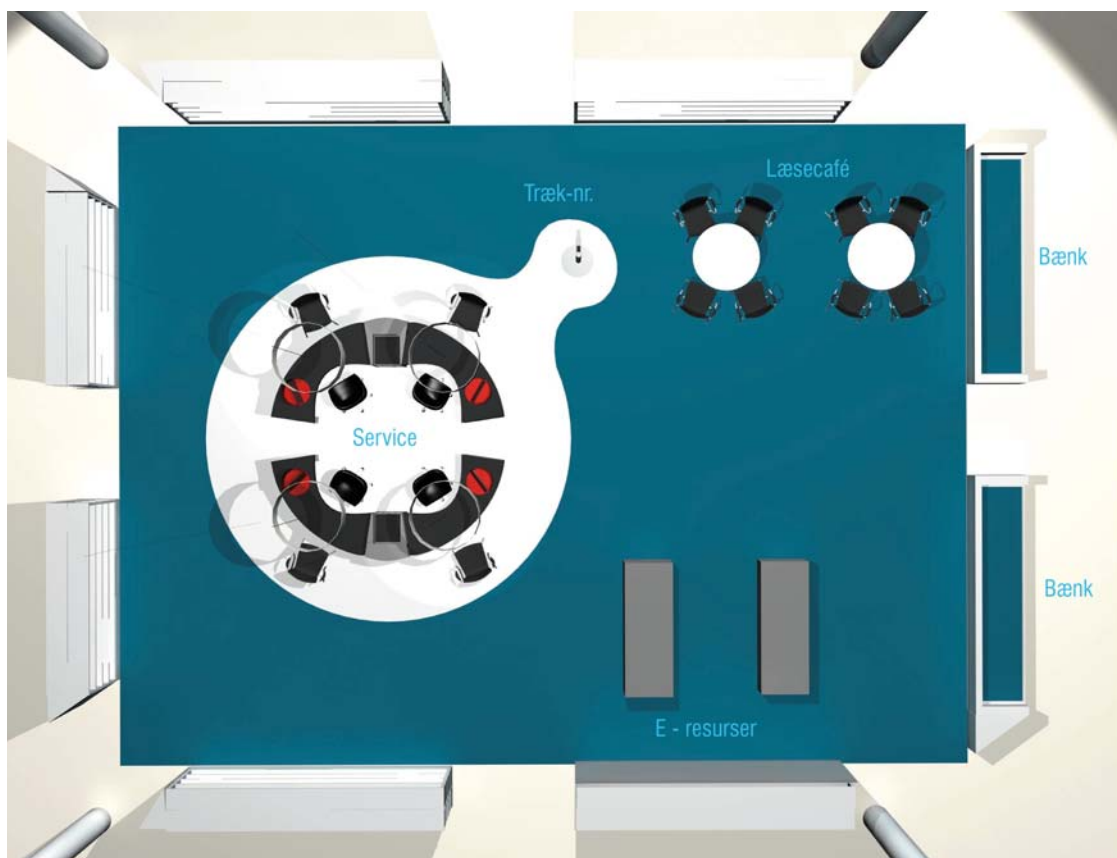
Borgerservice, bibliotek og andre services sammentænkes og gøres til et komfortabelt sted at være.

Og borgerbetjeningen kommer endnu tættere på borgeren:

Har man sin gang på en skole, eller på en børneinstitution, så er servicen dér. Bor man i et ældrecenter, er hjælpen til selvbetjeningen dér. Skal man have kontanthjælp, sker udbetalingen i henhold til gældende regler, og kan i princippet foregå hvor som helst. Fleksibelt.

“ – som på servicestationer, – folk betjener sig selv!” (*Kulturudvalgsformand Evan Lynnerup, Roskilde Kommune*).





#### Service ved hovedindgang

Service-øen er lanceret i bagerste ende af rummet for at give plads til e-resurser. Træk-nr. funktionen er en del af service-området og popper ud fra det afgrænsede areal i gulvet. Den runde form i gulvet er gengivet i pendlerne over den runde disk. Foran service-øen er et par borde med stole. Dette forslag giver god plads foran service-øen, den er synlig for brugeren og læsecaféen er samlet ét sted umiddelbart indenfor døren.

(Idé, layout og design udarbejdet af Modul Retail Solutions A/S. Ophavsrettigheder og brugsmodelretten tilhører Modul Retail Solutions A/S. Fremlagt på modulseminar den 8. og 19. oktober 2009).



# FREMTIDSCENARIER

Vi skal spørge hinanden:

Hvad skal borgerne, ikke kommunen eller biblioteket, have ud af det?

I fremtiden vil der måske kun være 6-10 kommuner. Så vil borgerservice som sted blive nedlagt.

Vi kan opstille flg. scenarier:

## ▪ Folk ligger hjemme på sofaen

Alt foregår elektronisk via skemaer og andre selvbetjeningsløsninger. Er man i tvivl, kan man få aftaler med virtuelle personer, der kan træffes over nettet via møder, mobiltelefon, blogs og andre sociale medier. Man gør alt, hvad der er digitalt muligt.

**Dilemma:** Har vi brug for centrale nationale løsninger? Hvor alt bliver registreret? Hvor "Min side" måske i virkeligheden er samfundets side til den totale overvågning og kontrol af det enkelte menneske? I fremtiden behøver man måske ikke at registrere og samkøre alt, hvad der er teknisk muligt. Der kan hurtigt komme en ny bevægelse. En modstand mod den eksisterende kontrolbevægelse.

## ▪ Medborgercentre, kulturelle borgercentre

Her er det lokale mødested, hvor man bidrager med sine evner og deltager i aktiviteter og demokratiske processer. Her foregår mange forskellige aktiviteter, for alle typer borgere. Struers og Vejles nye tiltag er skridt på vejen. Den fysiske placering er forskellig fra kommune til kommune: ved idrætscentret, ved kulturcentret, eller ved et handelscentrum. Men det skal ligge højt, for overblikket og udsynet. Som kirkerne i gamle dage.

**Dilemma:** Imødekommer aktive, nysgerrige, motiverede og selvhjulpne borgere. Men centrene har også forpligtigelser i forhold til de ensomme. Derfor skal de kombinere undervisning og læring med arrangementer, oplæsninger og forelæsninger. Temadagene skal være opdragende, men også det modsatte: "Lær at drikke", "Sådan morer du dig som arbejdsløs", "Sådan lever du for færre penge", "Sådan klarer du dig med offentlig transport". Der skal være noget modsat af regeldyrkelse. Noget oppositionelt.

## ▪ Medborgerserviceansatte

Kommunen rykker ud i det enkelte hjem med et såkaldt Familieeftersyn. Ligesom et forsikringseftersyn. Teknologien er med på den bærbare eller via telefon, så servicemedarbejderen kan søge og se alle informationer. Faggrænserne er ophævede. Som kommune kan man slå til på mange fronter. Uden måske helt at slå til! Nå, det er en anden snak...

Der er fryns til dygtige medarbejdere, der klarer brede opgaver. Det bliver igen ligesom på oldemors tid: Det er fint og fornemt at være offentligt ansat.

**Dilemma:** Ydelser og informationsformidling ude i hjemmene er en god måde at få kontakt på. Men det psykosociale er meget mere følsomt. Hos skrøbelige borgere. Hos samspilsramte familier. Hos traumatiserede. Her kan kommunen ikke sende "hardware" generalister ud. Her kræves en helt særlig menneskelig ekspertudgave af de kommunalt medborgerserviceansatte.

## ▪ Særlige tiltag for de svage, de unge og de tunge

På lokale steder, f.eks. ved forsamlingshuset eller i mindre klubhuse, eller på en særlig café, ud-

---

vikles modeller i det hele nære miljø. Med forskellige former for støtte organiseres særlige tiltag og arrangementer, som tilgodeser denne sårbare gruppe (udgør ca. 20 % af befolkningen) Stederne skal signalere fællesskab og omsorg. Ekspertter kan være til rådighed på bestemte ugedage.

**Dilemma:** Det er dyrt med personlig betjening af denne sårbare gruppe. Kræver ekspertuddannelser. Men det er svært at gøre disse jobs attraktive. Kommunen slår ikke til som udvikler, og er for langsom i forhold til behov.



# KONKLUDERENDE RÅD OG IDÉER

**Danmarks Biblioteksforening og Bibliotekschefforeningen anbefaler flg. til aktører ang. borgerservice og bibliotek:**

## **Bare gå i gang – dette er vejen**

Tilbagemeldinger fra 25 interviewpersoner og 130 nøglepersoner i modeludviklingseminarer viser, at dette er vejen. Der er fleksible måder at tilrettelægge arbejdet på. Tendensen er, at borgerne får en bredere og udvidet service. Samtidig er det en udviklingsplatform for medarbejderne.

## **Udnyt rammer og kompetencer optimalt**

Der er ikke tale om, at bibliotekerne skal overtage alle borgerserviceopgaver. Denne publikation giver inspiration til forskellige modeller for et fælles samarbejde omkring borgerservice. Hensigten er at udnytte medarbejdernes kompetencer og de fysiske rammer optimalt, dér hvor borgerne færdes naturligt.

## **Ha' en klar vision og sæt mål**

Gør det politisk interessant. Sæt temaet på dagsordenen og diskutér vision og formål. Hvad er borgerservice efter 2012 strategien? Hvor skal kulturfællesskaberne foregå lokalt? Hvordan skal betjeningssteder se ud og indrettes?

## **Undersøg behov og ønsker i dit lokalområde**

Afsæt tid til at analysere de lokale behov, de lokale muligheder. Lav brugerundersøgelser. Sammensæt den rigtige bemanding. Nedsæt en tværgående styregruppe, som har erfaringer og fingeren på pulsen. Etablér fokusgrupper som alliancepartnere i lokalområder. Tænk bredt i typer af opgaver. Byg noget nyt op sammen.

## **Få inspiration hos andre**

Tag ud og kig på det, der allerede er i gang. Hjørring har f.eks. været i Århus og i Gram. Og Faxe har været Silkeborg og Skanderborg. Og Ringsted og Faaborg har været i Skanderborg. I Esbjerg vil man godt have besøg. Del erfaringerne. Gerne systematisk.

## **Opgaven løses ud fra borgernes behov**

Den bedste løsning er, at hele borgerserviceopgaven lægges ud (inklusive pas og kørekort). Ellers skal medarbejdere bruge tid på at forklare, hvad man ikke kan ekspedere lokalt.

Sæt dig i kundens sted: Hvordan vil jeg have det, hvis det var mig, der var kunde her? Nogle gange foretrækkes en delikatesseafdeling, andre gange en discountbutik. Der er behov for fleksible og smidige løsninger.

## **Den digitale verden, it-undervisning og læring**

Undervisning og læring. At navigere i statslige og kommunale informationer på nettet. Tidligere undersøgelser viser, at en forholdsvis stor gruppe af borgerne har ingen eller kun yderst svage IKT-færdigheder. Der kan gøres meget mere for at få de it-svage borgere med. Formålet er selvbetjening.

## **Ressourcer til projekt- og procesledelse og brobygning**

En fælles personalekultur er en læreproces. Man bør afsætte ressourcer til projekt- og procesledelse og til brobygningsforløb, så ejerskab fastholdes og udvikles.

### **Intern organisering**

Det er en fordel, at organisering foregår i samme forvaltning og i samme politiske udvalg. At de involverede personalegrupper samles under én ledelse. Det giver større mulighed for fælles udvikling af arbejdsområdet. Og fleksibilitet i den mandskabsmæssige dækning på betjeningsstederne.

### **Rationalerne**

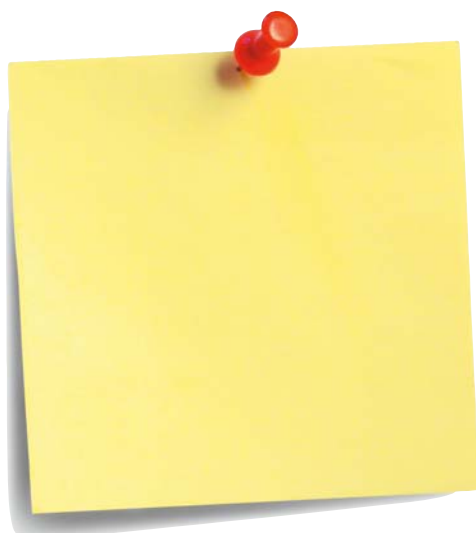
Der vil givetvis være rationaler i at biblioteksmedarbejdere og borgerservicemedarbejdere arbejder tættere sammen. Men det er en lokal afgørelse. Det vigtigste er, at borgerne oplever en god og rationel service.

### **Planlæg fælles uddannelsesforløb**

Find medarbejdere, der gerne vil. Frivilligt tilvalg giver energi og engagement i arbejdet. Skab tillid blandt personalegrupper. Se hinanden som muligheder. Sørg for sidemandsoplæring. Det er ikke nok med kun én specialist. Personalet skal klædes ordentlig på. Både bibliotek og borgerservice skal kunne se fordele.

### **Vær åben over for nye opgaver og uddannelses tilbud**

Gerne i samarbejde med andre offentlige eller private udbydere. Eller indgå i erfa-grupper i Centralbibliotekernes regi. Vær åben for ny betjening og nye personalesammensætninger. De nye opgaver er kun en start.



# OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER

## Udvælgelseskriterier

Nøglepersoner er udvalgt ud fra erfaringer om samarbejde mellem bibliotek og borgerservicecentre. Interviews er foretaget i august 2009.

## Interviewpersoner

Haderslev:	Bibliotekschef <i>Per Månson</i>
Århus:	Forvaltningschef <i>Rolf Hapel</i>
Aabenraa:	Bibliotekschef <i>Pia Henriette Friis</i>
Brønderslev:	Bibliotekschef <i>Bente Kristoffersen</i>
Vesthimmerland:	Bibliotekschef <i>Bo Jacobsen</i>
Hedensted:	Bibliotekschef <i>Ulla Henriksen</i>
Næstved:	Bibliotekschef <i>Nanna Stryhn</i>
Frederikssund:	Bibliotekschef <i>Kirstine Lundsgaard</i>
Fåborg-Midtfyn:	Bibliotekschef <i>Jytte Risager</i>
Fredensborg:	Bibliotekschef <i>Lise Kann</i>
Roskilde:	Kulturudvalgsformand <i>Evan Lynnerup (V)</i>
Vejle:	Kulturudvalgsformand <i>Dan Skjerning (S)</i>
Silkeborg:	Kulturudvalgsformand <i>Jørn Rye Rasmussen (SF)</i>
Esbjerg:	Kulturudvalgsformand <i>Knud Jager Andersen (SF)</i>
Egedal:	Forvaltningsdirektør <i>Stieg Eriksen</i>
Viborg:	Borgerservicechef <i>Hanne Jensen</i>
Skanderborg:	Borgerservicechef <i>Niels Tapdrup</i>
Slagelse:	Borgerservicechef <i>Kim Rasmussen</i> Udviklingskonsulent <i>Jeppe Baandrup</i>
Holbæk:	Borgerservicechef <i>Ole Lollike</i>
Køge:	Borgerservicechef <i>Peter Ravnholt</i>
Furesø:	Borgerservicechef <i>John Gilbert Nielsen</i>
Svendborg:	Borgerservicechef <i>Torben Jørgensen</i>
Struer:	Borgerservicechef <i>Per Fl. Søgaard</i>
Hjørring:	Borgerservicechef <i>Marianne Karlsen</i>
Haderslev:	Souschef <i>Birgit Johansen (Uddannelsesforløb)</i>
Næstved:	Borgerservicechef <i>Carsten Egevang Nielsen (Uddannelsesforløb)</i>

---

## Noter

1 Niels Ole Pors et al: Borgerservice og Lokalbiblioteker. Evaluering af borgerservicebetjeningen i lokalbiblioteker (BoB uden B) i Århus Kommune. Danmarks Biblioteksskole, september 2009.

2 Evaluering af borgerservice i bibliotekerne. Medarbejder- og brugertilfredshedsundersøgelser gennemført med spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews i Skanderborg Bibliotekerne i oktober - november, 2009.

3 Evaluering af borgerservice i bibliotekerne. Medarbejder- og brugertilfredshedsundersøgelser gennemført med spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews i Skanderborg Bibliotekerne i oktober - november, 2009.

4 Intern medarbejdertilfredshedsundersøgelse gennemført i Esbjerg Kommunes Biblioteker, november, 2009.

5 Borgerservicechef Ole Lollikes interne analyse "Kundetilfredshed i Borgerservice", fremlagt på Chefforum, 19. juni 2009.

6 Peter Bogason & Iben B. Hougaard: Muligheder og barrierer for offentlig digitalisering. Innovationsrådet og Mandag Morgen, 2009.

7 Bente Mortensen: Samarbejde om bibliotek og borgerservice i Felsted. Aabenraa Bibliotekerne, 2008.

8 Niels Ole Pors et al: Borgerservice og Lokalbiblioteker. Evaluering af borgerservicebetjeningen i lokalbiblioteker (BoB uden B) i Århus Kommune. Danmarks Biblioteksskole, september 2009.



