

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
2. Mission	3
3. Det strategiske afsæt	3
Krav om service i topklasse.....	3
Flere brugergrupper, større forventninger	4
Nye teknologier og meget mere data	5
Konkurrence fra private aktører.....	5
Unikke samlinger forpligter	6
Ny lovgivning, nye udfordringer, nye muligheder	7
4. Vision	7
5. Strategi	8
Samfund – effekt	8
Interessenter og brugere – resultater	9
Processer – maskinrummet.....	11
Mennesker og udvikling – mandskabet.....	14

1. Indledning

Dette dokument indeholder en beskrivelse af Det Kgl. Biblioteks aktuelle situation og væsentligste udfordringer som afsæt for institutionens strategiske indsatser i 2020-2023. Det primære formål med dokumentet er at sætte ord på, hvordan biblioteket vil opfylde sin mission og virkeliggøre sin vision. Det er med andre ord en overordnet beskrivelse af, hvor Det Kgl. Bibliotek skal hen i de kommende år, og hvordan det kommer derhen.

Det strategiske afsæt (kapitel 3) og Strategi (kapitel 5) er skrevet med udgangspunkt i en intensiv og involverende proces internt i organisationen i januar-juni 2019 med inddragelse af medarbejders og lederes kompetencer og viden inden for alle strategisk væsentlige områder.

I arbejdet med strategien er der med fordel trukket på rapporten fra arbejdsgruppen om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteksområdet (januar 2019),¹ og de to bilag til rapporten: *Analyse af trends på forskningsbiblioteksområdet* og *Analyse af det fremtidige behov for forskningsbiblioteksbetjening*.

2. Mission

Missionen afspejler Det Kgl. Biblioteks formål og opgaver og udtrykker i korthed, hvad institutionen er sat i verden for at levere og opfylde. Missionen er med andre ord en erklæring om bibliotekets eksistensberettigelse. Det Kgl. Biblioteks kerneopgaver er at indsamle, bevare, formidle og forske i kulturarven, give adgang til viden og information, understøtte uddannelse og forskning samt levere service til folkebibliotekerne.

Det Kgl. Bibliotek har følgende mission:

Det Kgl. Bibliotek er Danmarks nationale bibliotek.

Det Kgl. Bibliotek virker for viden og kulturarv nu og i fremtiden.

3. Det strategiske afsæt

Krav om service i topklasse

Den generelle politiske forventning til offentlige institutioner i Danmark er, at der skal leveres samme eller bedre service for færre midler. Det gælder også for Det Kgl. Bibliotek, som har gennemgået en række fusioner siden januar 2017 med den forudgående forventning, at institutionen fortsat skal levere biblioteksservice i topklasse, men for relativt færre penge. Biblioteket er i fuld gang med en gennemgribende fusions- og transformationsproces for at sikre effektiviseringsgevinsten efter bibliotekssammenlægningerne.

¹ Rapport med anbefalinger fra arbejdsgruppen om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteksområdet kan tilgås på [Kulturministeriets hjemmeside](#)

Der er siden 2016 gennemført en række fusioner på forskningsbiblioteksområdet med sammenlægning af Det Kongelige Bibliotek, Statsbiblioteket, Danmarks Kunstbibliotek og Det Administrative Bibliotek. Hertil kommer overførsel af biblioteksopgaver og personale til Det Kgl. Bibliotek fra KVINFO, Aarhus Universitet og Københavns Universitet (2018). Ved udgangen af 2019 nås en milepæl i fusionsprocessen, idet et nyt bibliotekssystem tages i brug. I det nye system kan brugerne søge i biblioteksmaterialer i de fusionerede biblioteker. Samtidig lanceres en ny fælles hjemmeside. Med disse ændringer vil brugerne nu umiddelbart møde Det Kgl. Bibliotek som én samlet biblioteksenhed. I 2020 følges der op med etablering af en ny platform, som samler adgangen til den digitale kulturarv.

Som følge af fusionerne indtager Det Kgl. Bibliotek en central rolle i forskningsbibliotekssektoren, og denne rolle blev udvidet i 2019 med afvikling af DEFF og overførsel af de biblioteksrelaterede opgaver til Det Kgl. Bibliotek. Overførslen af opgaver til Det Kgl. Bibliotek blev anbefalet af den arbejdsgruppe om den fremtidige organisering af forskningsbiblioteksområdet, som i 2018 blev nedsat af Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Arbejdsgruppen pegede på mulighederne for at samle kræfterne om fælles udvikling af betjeningsløsninger, digitale systemer, samlingsforvaltning etc., og pegede samtidig på vigtigheden af at finde den rette balance mellem centrale løsninger og brugernærhed. Arbejdsgruppen anbefalede etablering af fælles løsninger i regi af Det Kgl. Bibliotek: licensforvaltning og drift af bibliotekssystem, og de er etableret. Arbejdsgruppen anbefalede derudover, at Det Kgl. Bibliotek udvikler tilbud om løsning for andre forskningsbiblioteker af en række ikke-brugernære opgaver (fx håndtering af fysiske materialer), og mere generelt at Det Kgl. Bibliotek skal indtage en national, forpligtende rolle for det samlede universitetsbiblioteksområde.

Flere brugergrupper, større forventninger

Efter fusionerne og overtagelsen af nye opgaver er viften af betjente brugergrupper blevet større. Det Kgl. Bibliotek har i dag et antal differentierede brugergrupper med forskellige behov og forudsætninger: Fra kulturbrugeren, der søger oplysning, oplevelser og underholdning, til studerende, der har brug for hjælp til fx informationssøgning og referencehåndtering, til den højt specialiserede forsker, der søger og producerer ny viden, til folkebiblioteket, der har brug for materiale, det ikke selv har. Bibliotekets brugere har uanset deres forudsætninger og behov en klar forventning om tilgængelighed, præcision og kvalitet af servicen.

Brugernes forventninger til et forskningsbibliotek ændrer sig i takt med fremkomsten af nye studieformer og nye forskningsmetoder. Dette kræver, at biblioteket løbende og systematisk fører dialog med sine brugere og interessenter om bibliotekets ydelser i bred forstand. Den ovenfor nævnte arbejdsgruppe iværksatte en analyse af det fremtidige behov for forskningsbiblioteksbetjening. Analysen pegede på behov inden for fire hovedområder:

- 1) adgang til viden (elektroniske og fysiske bøger, tidsskrifter m.m.);
- 2) forskningsunderstøttende service (vejledning i informationssøgning, referencehåndtering, registrering af forskning, data management m.m.);
- 3) studenterservice (fx litteratursøgning);
- 4) studie- og læringsmiljøer.

Det Kgl. Bibliotek arbejder inden for alle disse felter. Ud over den klassiske biblioteksservice med tilgængeliggørelse af viden tilbyder biblioteket i dag service inden for områder som data management og forskningspublicering. Samtidig er Det Kgl. Bibliotek i høj grad et efterspurgt fysisk mødested og rammen for demokratisk samtale, livslang læring, studier, forskning, dannelse og oplevelser. Der er en arbejdsdeling mellem Det Kgl. Bibliotek og de universiteter, biblioteket betjener. Det gælder fx det fysiske studiemiljø, hvor universiteterne står for lokaledrift på de enkelte fakulteter, men Det Kgl. Bibliotek bemander disse betjeningssteder (typisk med personale virksomhedsoverdraget fra universiteterne). Det gælder også et område som e-videnskab, hvor Det Kgl. Bibliotek udfører opgaver, hvor biblioteksfaglige kompetencer er relevante (fx udarbejdelse af data management planer), mens universiteterne tager sig af tunge it-infrastruktur opgaver. Arbejdsdelingen er fastlagt i samarbejdsaftaler mellem Det Kgl. Bibliotek og de enkelte universiteter.

Nye teknologier og meget mere data

Universiteterne er i gang med en digital transformation, hvor aktiviteter i både forskning og undervisning bliver digitalt bårne. E-læring, e-kompendier, big data, datamanagement osv. er dagligdag på danske universiteter, især forårsaget af fremkomsten af nye teknologier kombineret med eksplosivt stigende mængde af data. Særligt yngre forskere har fået øjnene op for nye former for text- og datamining og visualisering. De eksperimenterer med nye former for dataanvendelse og afsøger nye metoder til at gøre data tilgængelig og brugbar for andre.

Det Kgl. Biblioteks specialistviden inden for informationssøgning og referencehåndtering er fortsat vigtig og efterspurgt blandt brugerne. Men nyeste robot-teknologier som Artificial Intelligence og Machine Learning udfordrer bibliotekets opgaveløsning. Teknologien stiller nye krav til de kompetencer og roller, bibliotekets medarbejdere traditionelt har haft. Det er nødvendigt, at Det Kgl. Biblioteks specialister fastholder deres faglige kompetence og samtidig forholder sig kritisk til den information og viden, der genereres ved hjælp af de nye teknologier. Det er vigtigt, at bibliotekets eksperter kender teknologierne, og ved at indtage rollen som kompetente data- og teknologi-stewards bliver i stand til at fastholde deres værdi som "way-finders" for brugerne.

Biblioteket har taget hul på denne udvikling, og lægger vægt på, at det sker i tæt samspil med universiteternes fagmiljøer, typisk under overskriften 'digital scholarship' og 'e-science'. Bibliotekets medarbejdere skal ligeledes være parat til at møde en ny generation, hvis søgeadfærd er skabt af google-teknologien, hvor al information stilles til rådighed på én og samme platform. Brugere tager digital tilgængelighed for givet og er ikke indstillet på at skulle søge i katalogsystemer eller navigere ind og ud af forskellige formidlingsplatforme – et komplekst og facetteret informationslandskab er i dag en forhindring for mange brugere, inklusive den digitale generation af unge, der er i gang med eller på vej ind i videregående uddannelser. Brugerperspektivet er helt afgørende, og det er bygget ind i arbejdet med nyt bibliotekssystem og ny hjemmeside.

Konkurrence fra private aktører

Fremgang af nye teknologier har bl.a. betydet, at information, data og formidling af forskningsresultater i stigende grad betragtes som en attraktiv forretningsmulighed. Private udbydere med stærke kommercielle interesser er i fuld gang med at etablere sig på markedet for informationssøgning og dataanvendelse. Bibliotekerne har en bunden opgave foran sig i at finde ud af, hvordan de skal placere sig i forhold til de nye, stærke konkurrenter.

I Danmark har denne tendens primært gjort sig gældende i håndtering af store datamængder i forskning og udvikling, men den kan få betydning på andre områder, fx informationsforsyning. Der er eksempler på, at store udenlandske firmaer har overtaget biblioteksudviklede systemer til fx registrering af forskning. Også informationsverdenen er dynamisk, og opgavefordelingen ligger ikke fast i længere tid. Biblioteket skal manøvrere i dette og være klar til at justere opgaverne. Der vil fortsat være opgaver som trækker på bibliotekets kernekompetencer. I analysen af det fremtidige behov for forskningsbiblioteksbetjening peges der således på tre områder:

- Øget vejledning og undervisning i informationssøgningskompetencer, kildekritik og referencehåndtering etc.
- Øget støtte til og vejledning i data management
- Adgang til fysiske rum og faciliteter, der understøtter et projekt- og gruppeorienteret studieliv

En vej frem kan være at omfavne globaliseringen og etablere et tættere samarbejde med universiteter og forskningsbiblioteker på tværs af landegrænser, sådan som det er forsøgt med etablering af en fælles linje over for de store forlag. Den seneste udvikling inden for de europæiske universiteters politik for Open Science² giver de danske universiteter og forskningsbiblioteker en oplagt mulighed for at indtage en mere aktivistisk rolle i at styrke fri, åben og gennemsigtig adgang til forskningsdata og forskningsresultater. De danske universiteters betalinger til de videnskabelige forlag stiger år for år og løber nu op i mere end 200 mio. kr. årligt. På europæisk plan vurderes universiteterne at bruge mere end 5 mia. kr. på at købe adgang til forskningsdata og publikationer – altså udgifter til at skaffe sig adgang til information, som de samlet set er de primære bidragsydere til.³

Unikke samlinger forpligter

Det Kgl. Biblioteks fysiske og digitale magasiner rummer enorme mængder af samlingsmateriale. Flere af samlingerne indeholder uerstattelig kulturarv af stor betydning ikke kun for Danmark, men for hele verden. Det forpligter.

Biblioteket har en vigtig opgave i at stille flere af sine unikke og værdifulde samlinger til rådighed for forskning, studier og oplevelser – til gavn for stadig flere brugere. Det Kgl. Biblioteks specialisters ekspertviden om bibliotekets unikke genstande gør det muligt at formidle samlingsindholdet på helt særlige måder. Dette efterspørges af brugere og interessenter og bidrager til ambitionen om, at flere kan få indsigt i Danmarks kulturarv og historie.

Digitalisering er nøglen til at nå dette mål. Ikke alene gør digitaliseringen det muligt at give online adgang til digitale versioner af samlingerne. Den løfter også informationen fra de fysiske værker over i et digitalt vidensunivers og åbner dermed op for helt nye måder at søge efter, udforske og kombinere kulturarven på til gavn og glæde for uddannelse og forskning, oplysning og oplevelse. Digitaliseringen spiller også en væsentlig rolle i forhold til at sikre bevaringen af information på truede fysiske værker, ligesom den kan beskytte udsatte værker mod slitage og tyveri ved at stille

² EUAs (European University Association) politik for Open Science: <https://eua.eu/issues/21:open-science.html>

³ Danske Universiteters pressemeddelelse i forbindelse med de europæiske universiteters fælles klagebrev til EU om forlagsmonopol: <https://dkuni.dk/pressemeddelelser/danske-universiteter-gaar-til-vestager-for-at-stoppe-forlagsmonopol/>

digitale kopier til rådighed. Endelig kan digitalisering sikre, at der i det mindste findes en digital kopi, hvis et værk skulle gå tabt som følge af brand, oversvømmelse eller andre katastrofer.

Der er stor forskel på, hvor stor en andel af de enkelte materialekategorier (samlinger), der er digitaliseret. Således er under 1% af Nationalbibliotekets godt 7,8 mio. trykte bøger digitaliseret, knap 10% af de over 230.000 manuskripter er digitaliserede, og 33% af avissamlingen er digitaliseret, svarende til ca. 35 mio. avissider, som kan tilgås via Mediestream. Det afspejler, at bibliotekets fysiske samlinger er meget omfattende i forhold til de ressourcer, der er til rådighed for digitalisering. Udvælgelse er nødvendig. Bibliotekets digitaliseringsstrategi fastlægger, at udvælgelse til digitalisering sker ud fra tre hovedkriterier: 1) brugerstyrede digitaliseringer ("bestil og benyt"); 2) fagligt styrede digitaliseringer rettet mod formidling ("oplevelse og udforsk"); 3) fagligt styrede digitaliseringer rettet mod bevaring ("beskyt og bevar"). Med afsæt i digitaliseringsstrategien er der udarbejdet en 5-årsplan for digitalisering af fysisk kulturarv inden for disse tre hovedkategorier og under disse er der måltal for de enkelte materialekategorier. Måltallene justeres efter ændringer i brugerbehov og teknologiske og økonomiske muligheder.

Ny lovgivning, nye udfordringer, nye muligheder

Det Kgl. Biblioteks arbejde med at give adgang til samlinger og facilitere forskningsproduktion og publicering er underlagt lovgivning, der på den ene side kan åbne op for nye muligheder, og på den anden side kan lægge markant pres på biblioteket i form af nye forvaltningsopgaver og juridiske begrænsninger. Indførelsen af Persondataforordningen i 2018 har eksempelvis betydet, at der stilles væsentlig større krav til håndteringen af data til forskning og forvaltning af licensressourcer. Bibliotekets procedurer og arbejdsgange for håndtering af persondata er blevet gennemgået og ændret, og opgaven med dokumentation og løbende tilpasning af dette arbejde er vokset markant.

Det Kgl. Biblioteks målsætning om at stille mest muligt samlingsmateriale til rådighed for brugere sker inden for rammerne af dansk lovgivning, herunder lov om ophavsret. Men loven er kompleks og svær at få overblik over, og på flere punkter er den forældet i forhold til den rivende teknologiske udvikling. Lovgivningen på området tager fx ikke højde for de muligheder, der ligger i text- og dataming i digitale biblioteksmaterialer. Ophavsretslovens bestemmelser har stor indflydelse på bibliotekets virke og for brugernes muligheder for at benytte bibliotekets samlinger. Ny EU-lovgivning på ophavsretsområdet og den kommende implementering af de nye bestemmelser i ophavsretsloven i Danmark kommer til at have afgørende betydning for, hvorvidt og hvordan biblioteket kan give flere brugere adgang til efterspurgte materialer.

4. Vision

Der er formuleret følgende vision for bibliotekets virksomhed:

Det Kgl. Bibliotek – for alle, for alvor, forundring

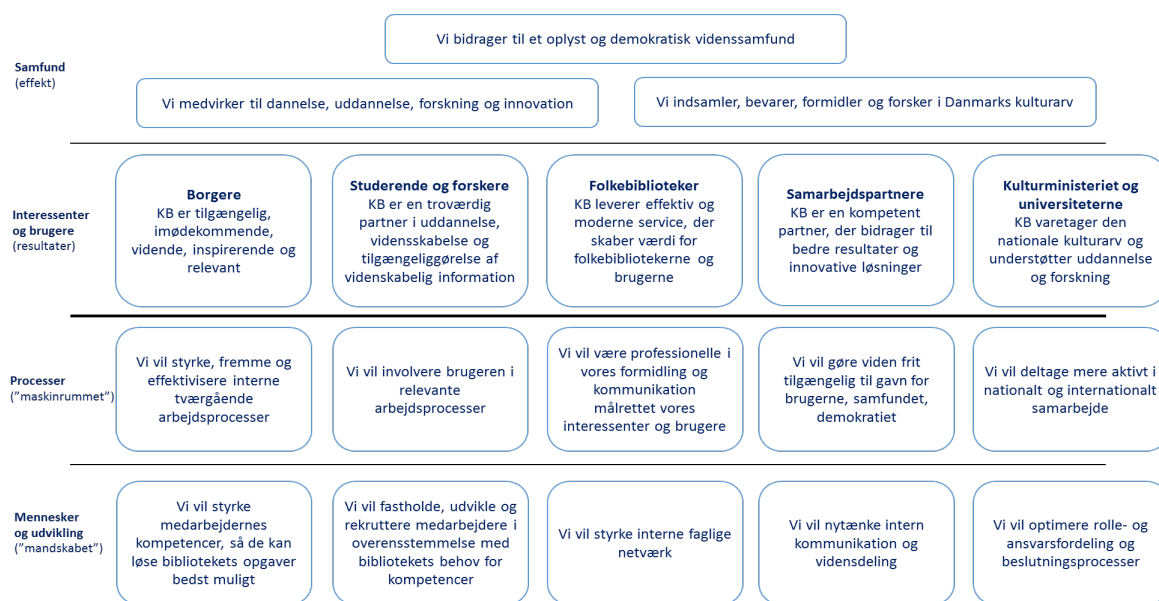
Det Kgl. Bibliotek er et særligt bibliotek, der fremmer nysgerrighed, viden og levende demokrati

5. Strategi

Det Kgl. Biblioteks strategi er udarbejdet i en proces på tværs af bibliotekets enheder med involvering af mange medarbejdere og ledere i 1. halvår 2019. Omdrejningspunktet for udviklingen af ny strategi var et Strategikort (figur 1).

Strategikortet består af fire perspektiver: *Samfund, Interessenter og brugere, Processer, Mennesker og udvikling*. De fire perspektiver repræsenterer hver nogle helt centrale sider af instituttens virke, og de giver i sammenhæng et helhedsorienteret billede af den strategi, som skal være gældende i perioden 2020-2023.

De to øverste perspektiver omhandler det, som Det Kgl. Bibliotek skal opnå og nå i forhold til at skabe effekt for samfundet og resultater for interessenter og brugere. De to nederste perspektiver omfatter det, som biblioteket *særligt* skal gøre og have fokus på for at kunne levere de ønskede resultater og indfri sine målsætninger. I de følgende afsnit er Strategikortets fire perspektiver præsenteret. Hvert perspektiv indeholder et antal korte, opsummerende udsagn med tilhørende forklaringer, der begrundet og understøtter de enkelte udsagn.



Figur 1: Strategikort for Det Kgl. Bibliotek 2020-2023

Samfund – effekt

Det Kgl. Biblioteks overordnede strategi er udtrykt i tre korte udsagn om den effekt, Det Kgl. Bibliotek skal have i relation til samfundet. Det første udsagn giver udtryk for bibliotekets helt overordnede samfundsværdi. Det understøttes af de to øvrige udsagn, som begge tager udgangspunkt i bibliotekets kerneopgaver.

Vi bidrager til et oplyst og demokratisk videnssamfund

Vi giver adgang til fysiske og digitale bibliotekssamlinger, videnskabelig information og data for borgere, forskere, studerende og virksomheder.

Vi er Danmarks nationale bibliotek og fremmer åben og lige adgang til kulturarv af både dansk og udenlandsk oprindelse.

Vi udvikler og stiller redskaber, kompetencer og fagligt forankret vejledning til rådighed, der kan benyttes af alle.

Vi skaber rammer for, at brugerne kan forholde sig kritisk til viden og data.

Vi medvirker til dannelse, uddannelse, forskning og innovation

Vi skaber rammer for dannelse og livslang læring.

Vi understøtter studier, forskning og innovation ved at stille materiale, data og information til rådighed og ved at facilitere et moderne og inspirerende studiemiljø for alle.

Vi styrker brugerens kompetencer og kendskab til Det Kgl. Biblioteks samlinger ved at tilbyde faglig og kvalificeret undervisning og vejledning.

Vi fremmer normer for god akademisk praksis og understøtter forskning og videnskabelse på danske universiteter og uddannelsesinstitutioner.

Vi indsamler, bevarer, formidler og forsker i Danmarks kulturarv

Vi bevarer fortiden, indsamler nutiden, beriger fremtiden og skaber på den måde værdi for nuværende og fremtidige brugere.

Vi sikrer og giver adgang til unikke kulturarvs-samlinger og viden om disse.

Vi åbner døre til Danmarks hukommelse og placerer Danmark i international kontekst.

Vi forvalter og formidler kulturarv med dansk oprindelse og kulturarv med betydning for Danmark – vi understøtter herigennem brugerens identitetsdannelse og styrker kulturelle fællesskaber.

Interessenter og brugere – resultater

Det Kgl. Biblioteks vigtigste brugere og interessenter er inddelt i fem kategorier: *Borgere, Studerende og forskere, Folkebiblioteker, Samarbejdspartnere* samt *Kulturministeriet og universiteterne*. Disse fem kategorier tilsammen repræsenterer de primære samfundsgrupper, som biblioteket skal levere ydelser og skabe resultater for. Den første gruppe, Borgere, er den bredeste og omfatter potentielt set hele Danmarks befolkning samt interesserede borgere fra udlandet. En 'borger' bliver til en 'bruger' i det øjeblik, han eller hun kommer i kontakt med biblioteket.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at én og samme person kan være med i flere grupper af brugere og interessenter på samme tid: Man kan fx være studerende på et universitet og samtidig benytte bibliotekets kulturtilbud på lige fod med andre borgere. Men man kan også skifte fra gruppe til gruppe over tid: En ung skoleelev kan fx stifte bekendtskab med Det Kgl. Bibliotek ved at besøge en udstilling i Den Sorte Diamant med sin folkeskoleklasse og flere år senere vende tilbage som en fast læsesalsbruger på et fakultetsbibliotek.

De overordnede udsagn i perspektivet for interessenter og brugere er formuleret med 'kunden' som afsender og skal forstås på den måde, at de afspejler de respektive gruppers vurdering af Det Kgl. Bibliotek i den bedst tænkelige situation. De enkelte udsagn udtrykker med andre ord den værdi, som Det Kgl. Biblioteks brugere og interessenter skal opleve, at biblioteket skaber for dem. De forklarende tekster er formuleret med biblioteket som afsender og er derfor skrevet i "vi" form.

BORGERE:

Det Kgl. Bibliotek er tilgængelig, imødekommende, vidende, inspirerende og relevant

Vi er Danmarks nationale bibliotek og har som kerneopgave at indsamle, bevare, forske i og tilgængeliggøre kulturarv i form af tekst, billeder, lyd, etc. – i fysisk og digital form.

Vores ambition er at være et bibliotek for alle borgere.

Vi arbejder målrettet på at nå ud til nye brugergrupper – børn, unge og ældre – ved at tilbyde services, aktiviteter og adgang til materialer.

I mødet med brugerne vil vi være åbne og tilgængelige, imødekommende og vidende, relevante og inspirerende.

STUDERENDE OG FORSKERE:

Det Kgl. Bibliotek er en troværdig partner i uddannelse, videnskabelse og tilgængeliggørelse af videnskabelig information

Studerende og forskere ved danske universiteter og uddannelsesinstitutioner er en helt central målgruppe for Det Kgl. Bibliotek.

Vi har som kerneopgave at tilbyde biblioteksservice og forskningsmæssig kompetence, der bidrager til at løfte videregående uddannelser og forskning til et højt niveau.

Vi stiller videnskabelig information og data til rådighed for studier og forskning.

Vi faciliterer et moderne og inspirerende studiemiljø.

Vi tilbyder undervisning inden for informationssøgning, referencehåndtering og dataanvendelse.

FOLKEBIBLIOTEKER:

Det Kgl. Bibliotek leverer effektiv og moderne service, der skaber værdi for folkebibliotekerne og brugerne

Folkebibliotekerne er den vigtigste samarbejdspartner i relation til Det Kgl. Biblioteks målsætning om at give flere adgang til mere.

I rollen som den nationale overbygning for de danske folkebiblioteker understøtter og supplerer vi folkebibliotekernes tilbud til borgerne i hele Danmark. Det sker ved, at vi leverer en hurtig og effektiv service, herunder digital og fysisk materialeforsyning, i tæt samarbejde med folkebibliotekerne.

Samarbejdet med folkebibliotekerne og centralbibliotekerne giver mulighed for at gøre en særlig indsats for, at flere borgere får større kendskab til og interesse for Det Kgl. Biblioteks egne samlinger og services.

SAMARBEJDSPARTNERE:

Det Kgl. Bibliotek er en kompetent partner, der bidrager til bedre resultater og innovative løsninger

Vi samarbejder med en lang række andre biblioteker, kulturinstitutioner og private virksomheder i Danmark og i udlandet og deltager i internationale netværk og biblioteksfaglige fora.

Som ligeværdig partner vil vi være en eftertragtet medspiller, der bidrager aktivt til at skabe bedre resultater og merværdi for slutbrugerne.

Som leverandør af service og infrastrukturløsninger for andre institutioner og virksomheder vil vi være en attraktiv samarbejdspartner, der bidrager med relevante og innovative løsninger af høj kvalitet ved at kombinere unikke kompetencer med kreativitet.

KULTURMINISTERIET OG UNIVERSITETERNE:

Det Kgl. Bibliotek varetager den nationale kulturarv og understøtter uddannelse og forskning

Kulturministeriet og universiteterne definerer Det Kgl. Biblioteks opgaver og rammevilkår.

Ministeriet forventer, at vi sikrer og tilgængeliggør kulturarven til alle interesserede brugere – vi skal levere mere til flere. Digitalisering og løbende effektivisering er de væsentligste værktøjer til at opnå dette mål.

Universiteterne stiller krav om biblioteksservice af høj kvalitet, adgang til data, videnskabelig information og gode studiemiljøer. De forventer også, at vi understøtter og styrker studerendes og forskeres informationskompetencer og akademiske praksis.

Processer – maskinrummet

Procesperspektivet fokuserer på de interne processer og arbejdsgange, der har størst betydning for resultaterne og i sidste ende også, hvorvidt Det Kgl. Bibliotek lykkes med at opnå den ønskede effekt.

Der er identificeret fem strategisk vigtige fokusområder, hvor bibliotekets arbejdsprocesser skal nytænkes, udvikles og forbedres for at kunne imødekomme interessenters og brugeres forventninger og behov. Det handler om bedre tværgående arbejdsgange, brugerinvolvering, bedre kommunikation og formidling, aktiv indsats på Open Science-området og intensivering af samarbejdet med andre aktører i Danmark og i udlandet.

Vi vil styrke, fremme og effektivisere interne tværgående arbejdsprocesser

Vi vil styrke en fælles forståelse af bibliotekets opgaver, retning og vilkår.

Vi skal høste fusionsgevinsterne og frigøre ressourcer. Dette skal vi gøre ved at benytte processer og professionelle værktøjer, der understøtter den interne kommunikation på tværs af organisatoriske skel.

Vi skal stille administrative systemer til rådighed, som har let anvendelige brugergrænseflader og mulighed for at personalisere indholdet i forhold til den enkelte medarbejders opgaver og behov. På den måde vil vi sikre, at vi ikke spilder tiden på unødvendige administrative ting.

Vi skal have fokus på, at fagligheder og kompetencer bliver udnyttet bedst muligt, og at vi på Det Kgl. Bibliotek med tiden får en ny fælles identitet.

Bibliotekets ledelse skal prioritere arbejdsopgaver og udviklingsprojekter tydeligere. Der er brug for, at der kommer fokus på den enkelte medarbejders arbejdshverdag.

Bæredygtighed skal tænkes bedre ind i vores arbejdsprocesser og opgaveløsning, fx i forbindelse med transport af fysiske materialer, der køres fra landsdel til landsdel.

Vi vil involvere brugeren i relevante arbejdsprocesser

Vi skal være mere brugerorienterede. Bibliotekets brugere skal derfor så vidt muligt og der, hvor det giver mening, inddrages i udvikling, undervisning, nye studie- og læringsmiljøer, tilgængeliggørelse af digitale samlinger, brugergrænseflader mv.

Vi skal inddrage brugerne oftere og gøre det på en mere struktureret måde for at styrke nytænkning og brugervenlighed og for at kunne målrette vores indsatser bedre. Vi skal benytte anerkendte metoder som fx crowdsourcing og co-creation, når vi løser vores opgaver og udvikler nye services.

Vi skal involvere brugerne på nye måder for at kunne udvikle mere tidssvarende produkter.

Vi skal holde fokus på systematisk brugerfeedback, som skal bidrage til at forventningsafstemme serviceniveauet og til at lave stærke digitale touch points og styrke kunderejsen.

Vi skal integrere relevante interessenter i udvalgte arbejdsprocesser og på den måde opnå bedre resultater for brugerne. Bibliotekets brugere skal være trygge ved vores ydelser – vi skal mere aktivt på banen, være aktive rådgivere og tilbyde tilpassede ydelser. Brugeren skal stå i centrum, frem for systemet eller produktet.

Vi skal fortsat arbejde med at skabe gode fysiske rammer og services med tydelige lokale særpræg – tidssvarende studiemiljøer skal udvikles i dialog og samskabelse med brugerne og med fokus på deres behov.

Vi vil være professionelle i vores formidling og kommunikation målrettet vores interessenter og brugere

Det skal være mere synligt for bibliotekets interessenter og brugere, at vi bidrager til dannelse, uddannelse, oplysning og oplevelse – at vi er hele Danmarks nationale bibliotek.

Vi skal have fokus på professionel, målrettet formidling og markedsføring af bibliotekets services til interessenter og brugere, så bibliotekets nytteværdi bliver mere tydelig udadtil.

Vi skal arbejde målrettet med at give flere borgere adgang til mere kulturarvsmateriale. Flere fysiske samlinger skal digitaliseres og formidles digitalt med fokus på det, som brugerne efterspørger, og det, som bibliotekets eksperter har vurderet egner sig godt til målrettet formidling. Der skal være større opmærksomhed omkring, at alle har mulighed for at opleve og interagere med de digitale samlinger.

For at kunne blive bedre til at synliggøre og markedsføre vores materialer og services skal vi være til stede dér, hvor brugerne er. Det gælder både fysiske miljøer og relevante online platforme og systemer – på Det Kgl. Biblioteks betjeningssteder såvel som på folkebiblioteker og universiteter.

Vi vil gøre viden frit tilgængelig til gavn for brugerne, samfundet, demokratiet

Vi skal aktivt understøtte og bidrage til Open Science i forhold til vores interessenter og brugere.

Vi skal på de områder, hvor vi har særlige kompetencer, bidrage til gentænkning af måden at bedrive og formidle forskning på.

Vi skal i den forbindelse særligt sikre bevaring, adgang, genfindning og genbrug af data, information og viden, som nødvendige forudsætninger for Open Science.

Vi skal understøtte og medvirke i åben metodeudvikling og forskning inden for digital humaniora og kulturarv.

Vi vil deltage mere aktivt i nationalt og internationalt samarbejde

Det Kgl. Bibliotek er hele Danmarks nationale bibliotek. Vi har brugere og interessenter over hele Danmark, og vi skal favne brugere med forskellige forudsætninger og interesser. Mange af vores brugere er fuldt digitalt orienterede, andre i mindre grad.

For at møde brugernes forventninger, må vi indgå i et mere aktivt samarbejde med biblioteker og andre kultur- og forskningsinstitutioner. Her er deling af ressourcer og kompetencer en nødvendighed. Dette gælder ikke mindst i forhold til vores betjening af og service for brugere på forsknings- og uddannelsesområdet.

Ved at deltage aktivt i europæisk og internationalt samarbejde med andre biblioteker og kulturarvs-institutioner skal vi sikre gensidig inspiration, fornyelse og opdatering af viden. På de områder, hvor vi er eneste aktør i Danmark, er deltagelse i europæisk og internationalt samarbejde uomgængeligt.

Mennesker og udvikling – mandskabet

Det fjerde perspektiv udgør fundamentet i Strategikortet. Her er der fokus på Det Kgl. Biblioteks medarbejdere og deres faglige kompetencer, de organisatoriske rammer og virksomhedskulturen – strategisk vigtige elementer, som udgør forudsætningen for, at biblioteket kan løse sine opgaver og levere de ønskede resultater for brugere og interessenter og tilføre samfundet øget værdi på en effektiv måde.

Der er identificeret fem væsentlige punkter, som er særlig vigtige at have fokus på i de kommende år for at opnå nødvendig forandring og fornyelse i organisationen. Kompetencer, videndeling, tværgående samarbejde og kommunikation er nøgleordene i Strategikortets nederste perspektiv.

Vi vil styrke medarbejdernes kompetencer, så de kan løse bibliotekets opgaver bedst muligt

Det Kgl. Bibliotek skal afsætte de fornødne ressourcer til kompetenceudvikling af medarbejderne samtidig med, at udnyttelsen af de eksisterende kompetencer sikres. Det er vigtigt, da kravene til kompetencer ændrer sig med stor hastighed på arbejdsmarkedet, og en digital transformation er i gang.

Biblioteket betjener mange forskellige brugergrupper. For at nå bedst muligt ud til alle brugere skal medarbejdernes kundeservice-kompetencer være bedre.

For at løse bibliotekets mange forskelligartede opgaver skal vi sikre, at medarbejderne følger med udviklingen, har de rette kompetencer og et digitalt mindset, så de bliver i stand til at kombinere det faglige med det digitale til gavn for vores slutbrugere. Vi skal bruge vores kompetencer til at være kundeorienteret.

Vi skal sikre, at der er ressourcer og midler til, at medarbejdernes kompetencer matcher Det Kgl. Biblioteks ambitioner. Det er afgørende, at medarbejderne har de rette kompetencer til at udføre deres arbejdsopgaver og projekter og lave innovative løsninger.

Vi kan opnå dette via et større fokus på at udnytte de kompetencer, vi allerede har i huset, bedre – via kompetenceudvikling og via sidemandsoplæring. Det vil være forskelligt for den enkelte medarbejder, hvad der giver mest mening, og i hvilken form.

Vi vil fastholde, udvikle og rekruttere medarbejdere i overensstemmelse med bibliotekets behov for kompetencer

Vi skal have medarbejdere med tidssvarende, relevante, stærke kompetencer til løsning af konkrete opgaver for vores brugere og interessenter. Det er en forudsætning, at vi klart og grundigt kan analysere og beskrive de kompetencer, biblioteket behøver på kort og mellem-langt sigt.

Vi har relativt set færre ressourcer og skal løse komplekse opgaver, derfor skal vi blive bedre til at fastholde – og videreudvikle – de stærke kompetencer, vi allerede har, så vi fortsat kan være konkurrencedygtige. Kolleger skal have mulighed for at lære af hinanden i det omfang, det er muligt og nødvendigt.

Et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for at fastholde den faglige bredde, specialistviden og mangfoldighed, som er til stede i dag. Det Kgl. Biblioteks medarbejdere skal trives, føle sig værdsat, motiverede og godt ledede, ellers går det ud over arbejdsglæden, effektiviteten og i sidste ende brugerne.

Vi skal gøre os umage i at tiltrække og rekruttere nye medarbejdere. Succesfuld rekruttering fordrer en professionel ansættelsesproces og et klart match mellem Det Kgl. Bibliotek og kandidaten, hvor kandidatens forventninger flugter med arbejdsopgaverne. Det Kgl. Bibliotek skal være en attraktiv arbejdsplads, og vi skal bruge vores stærke brand og fremhæve husets vigtige, spændende, samfundsnyttige opgaver i rekrutteringen af nye kræfter.

Digitaliseringen og brug af nye teknologier gør det muligt at give medarbejderne større fleksibilitet i form af hjemmearbejdspladser og fleksible mødetider og dermed gøre Det Kgl. Bibliotek mere attraktiv som arbejdsplads.

Vi vil styrke interne faglige netværk

Vi skal styrke netværksdannelse og samarbejde på tværs af hele organisationen for at øge kvaliteten i den service og de produkter, som vi leverer til brugerne.

Vi skal skabe og styrke fælles værdier, identitet og forståelse af bibliotekets mange forskellige opgaver.

I kraft af stærke faglige netværk og aktivt samarbejde vil gensidig tillid og respekt for forskellige fagligheder øges, ligesom vi vil opnå større kendskab til kollegers kompetencer og ansvarsområder. Herved skal vi opnå en kultur, hvor medarbejderne føler sig som del af én organisation med plads til forskelligheder.

Vi skal styrke sammenhængen mellem it-kompetencerne og de biblioteksfaglige kompetencer og arbejde hen mod et digitalt mindset, der skal forstås som evnen til at bruge teknologi og IT, så vi bliver bedst muligt i stand til at opfylde vores slutbrugeres behov på kort og lang sigt. IT og forretningen skal derfor spille tættere sammen for at kunne udvikle de bedste løsninger for vores brugere.

Vi vil nytænke intern kommunikation og vidensdeling

Det er en forudsætning for realisering af bibliotekets strategi og målsætninger, at medarbejderne og ledelsen *så hurtigt som muligt* får de rette værktøjer, arbejdsgange og bedre organisering til intern kommunikation og vidensdeling.

Vi vil optimere den løbende orientering, så medarbejderne ved nok om aktiviteter i hele organisationen til at kunne løse egne opgaver og videreformidle bibliotekets opgaver til brugerne og interessenterne.

Den interne kommunikation skal skabe tværfaglig forståelse, understøtte dialog og vidensdeling, og skabe rum til løbende sparring mellem områderne

Når den interne kommunikation og vidensdeling fungerer optimalt, kan vi blive mere innovative og formidle bibliotekets arbejde og succeser på tværs af organisationen og udadtil.

Vi vil optimere rolle- og ansvarsfordeling og beslutningsprocesser

En tydeligere rolle- og ansvarsfordeling skal bidrage til at forbedre vores interne samarbejde, styrke vores opgaveløsning og skabe en sammenhængende og styrket organisation til gavn for vores brugere.

Vores beslutningsprocesser – fra idé til implementering – skal optimeres for at sikre en professionel samarbejdskultur, internt såvel som eksternt.

Samlet vil dette gøre det klart, hvor den enkelte medarbejder hører til i organisationen, og hvordan den enkeltes opgaver hænger sammen med andres. Hermed vil samarbejdet på tværs i organisationen blive stærkere og de interne arbejdsprocesser mere effektive.

De givne rammer for opgaverne og prioriteringen imellem dem vil også blive tydeligere. Et styrket tværgående samarbejde vil desuden fremme bedre udnyttelse af personaleressourcer, bl.a. fordi det bliver nemmere at inddrage de rette medarbejdere og afdelinger i relevante opgaver og projekter.