

# IFLA Metropolitan Libraries Section

<http://www.ifla.org/VII/s46/index.htm>





# Managing and Leading Change in Copenhagen Public Libraries

Metlib Conference Seattle,  
May 8, 2007  
**Jens Ingemann**

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Kultur- og Fritidsforvaltningen  
Bibliotekerne



# Introduction

Jens Ingemann

Library director City of Copenhagen, since 2004

Adjunct professor, Royal Danish Library School

- Copenhagen - capital of Denmark (Scandinavia)
- 500.000+ inhabitants
- Greater Copenhagen Area – 2.500.000/3.000.000 inhabitants (Denmark / Sweden).

# Managing and Leading Change

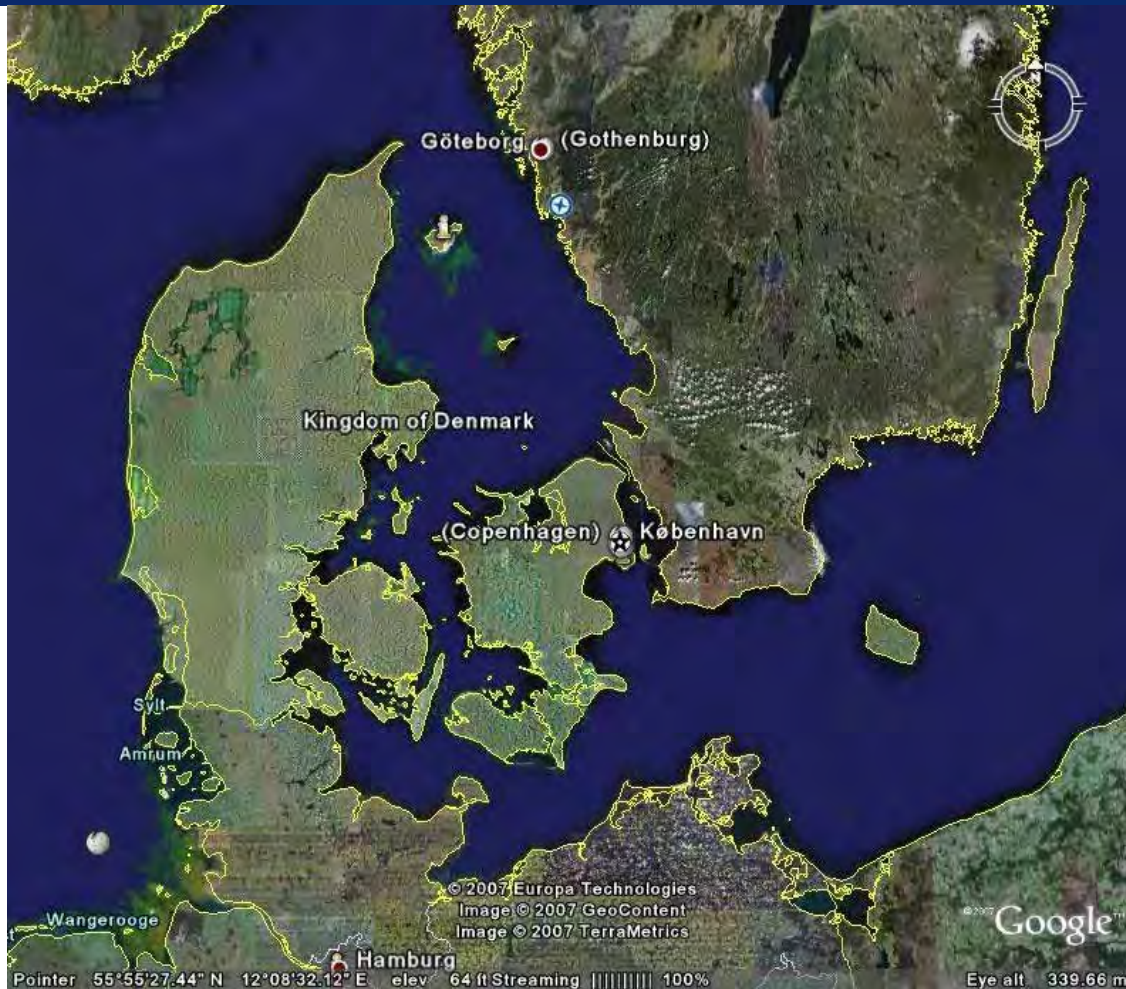


- Introduction – Public libraries in Copenhagen and in Denmark

Managing and leading change:

- New strategic plan and new library structure
- Copenhagen Digital Library
- Organizational change - efficiency and economies of scale
- Actual development projects
- Staff development

# Denmark



# Copenhagen Public Libraries



- 2006 aprox. 3.9 mill. visitors, aprox. 8. mill. loans
- Central library, 19 branch libraries
- [www.bibliotek.kk.dk](http://www.bibliotek.kk.dk) – 2.9. mio. visitors a year



# Copenhagen Public Libraries



- Self check out and return in all branches and central library – 90-92%
- Sorting robot in central library
- WIFI in all libraries
- Sms/e-mail notification 3 days before loan period expires
- Fines can be payed with credit card on homepage

# Public Libraries in Denmark



- Danish population 5.4 mio
- 98 local library authorities
- per capita library spending 63 euro, library loans 13,58 / year
- Around 5000 f.t.e. in Danish public libraries
- 64% of adult population are public library users - half of them on monthly basis
- First Danish library act in 1920



# 2000: New Library Vision



- Vision – the hybrid library: The library is present both in a virtual and a physical context
- Development of virtual services
- Close interaction between virtual library services and services in physical library building
- Integrate access to information in people's everyday lives
- The physical library - space for meeting, learning and culture

# 2000: New Library Act



- Continued free access to all basic services
- Enhanced cooperation between research and public libraries
- [www.bibliotek.dk](http://www.bibliotek.dk) - Public Internet access to national bibliography and AND holdings in all public and research libraries, combined with option to order and pick up a title at any library



bibliotek.dk - søg og bestil danske bibliotekers materialer.

kontakt | om bibliotek.dk | hjælp | english

Søgning | Min kurv | Mine søgninger | Mit bibliotek.dk | Biblioteksvejviser

Almindelig søgning | Emneoversigt | Avanceret søgning | Kommandosøg

Alle materialer | Artikler | Musik | Noder | Netdokumenter

Søger du en bestemt titel?  
- udfyld en eller flere bokse nedenfor - og klik på Søg.

**Forfatter**  
fx: nordbrandt  
?  [Slå forfattereftersnavn op i register >](#)

**Titel**  
fx: nordkraft?  
?  [Slå titel op i register >](#)

**Emne**  
fx: svampe  
?  [Slå emne op i register >](#)

**Fritekst**  
fx: motion? recept?  
?

**Materialetype**  
?  [bøger \(alle typer\)](#)  
[- faglitteratur](#)  
[Flere materialer >](#)

**Sprog**  
?  [dansk](#)  
[engelsk](#)

**Udgivelsesår**  
?

**Bibliotekstype**  
?

**Nyheder i bibliotek.dk**  
Læs mere her om nogle af de nye muligheder:

**Materialetype** - vælg mellem dropdownmenu eller pop-up-vindue,  
**Stavehjælp** >  
**Bestil uanset udgave** >  
**Genvejstaster** >  
**Søg videre i Google** >

**Hvordan bruger du bibliotek.dk?**  
**Kort introduktion** >  
Tekst og PowerPoint - åbner i popup-vindue.

**Introduktionsfilm** >  
Få gennemgået de funktioner, du har brug for. Åbner i popup-vindue.

**Emneoversigt** >

Klik dig frem til dit emne fx:

- Sport >
- Erhvervsliv og brancher >
- Hjem og fritid >
- Sundhed og sygdom >

**Spørg en bibliotekar**  
Du kan kontakte en bibliotekar hvis du har brug for personlig service.

**Brug Netbibliotekerne**  
En række services fra danske biblioteker.  
[Oversigt over netbiblioteker >](#)

**Stem her og deltag i lodtrækningen om gode bogpræmier.**

Udbyrt | Internettet

... guiden til de bedste steder på Nettet

Søg i fng.dk • Fritekst • Emne • Titel • Alle sprog

Emneord: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z Æ Ø Å [Andre](#)

**fng.dk**  
FOLKEBIBLIOTEKERNES NETTET

Vis underemner

Nye links

Segetips

Om fng.dk

Biblioteker: [Hus, have og hobby](#) [Politik og forvaltning](#)

Computere, IT og internet: [Kunst og arkitektur](#) [Religion og spiritualitet](#)

**MUSIKBIBLIOTEK.dk**

FORSGE: [MUSIKBIBLIOTEK](#) [SPISER/BIBLIOTEKSPISER](#) [TITEL](#) [TITEL](#)

ONLINE MUSIK

SONG PÅ SITE:

SONG EFTER LYD:

**Juraport.dk**

- en guide til jura på nettet og i folkebiblioteket fra biblioteket i Vejle

FINFO

Information for etniske minoriteter om det danske samfund: Asyl og ophold, arbejde, uddannelse, politik og kultur.

Et globalt register, hvor man kan

FINFO indeholder:

Arabiske  
Kurdere  
Lerkere  
Mange  
Danskere  
Svenske  
Hrvatske  
Lycoske

**Biz i Gate** Erhvervsøkonomisk portal

Forside • Foreslå link • Hjælp • FAQ

med udvalgte, kvalitetsvurderede links indenfor erhvervsøkonomi, business, management og statistik. Biz i Gate rummer links og opdateres dagligt.

Søg Udvidet søgning

Emner	
Strategi og ledelse (203)	Økonomi og statistik på lande (1319)
Organisation og HRM (139)	Måkedsføring og handel (542)
Logistik og produktionsstyring (83)	Finansiering (222)
Virksomheder (116)	Regnskabsvæsen og revision (200)

**BiblioteksVagten.dk**

Hjem • Spørg • Chat • Andre spørgsmål • Om BiblioteksVagten

Få svar på alle dine spørgsmål

- BiblioteksVagten hjælper med svar på alle de spørgsmål, der normalt stilles til et bibliotek.
- BiblioteksVagten træffes også uden for bibliotekernes normale åbningstid!
- BiblioteksVagten giver dig hurtigt svar. [Se nærmere om](#)

Spørg Folkebibliotekerne

Spørg via chat

Spørg Forskningsbibliotekerne

Har du et Forskningsbibliotek? [Kontakt os](#)

**litteratursiden.dk**

• Læs om Litteratursiden.dk  
• Spørg din bibliotekar  
• Få vores nyhedsbrev  
• Send os en e-mail

Find legen på biblioteket

Søg på Litteratursiden.dk

Vi anbefaler

• Noget der ligner

Litteraturlister

Tema

**Julegøder**

Læs om julegøder, litterære delikatesser fra juletid forudenlands univers i både om de traditionelle

**DOT BOT**

Det bedste bibliotek på nettet

Sikke lyt: **Julegøder**

Så er der jul på nettet. Prøv de 4 produkt

**Minde Åge**

Vredguide med de bedste links

**Ki aniekuseren**

Skrabbe nummer og billeder

**Mizz Linkz**

Fortæl om de bedste

HISTORISKE BILLEDBARKIV

**danske billeder søgning**

Søg efter billeder:

Hele landet


Få råd og tips til søgningen.

**forfatterweb**

### Velkommen til Forfatterweb


Forfatterweb er et forfatterleksikon beregnet til hurtig orientering, inspiration eller som udgangspunkt for en opgave.

### Eksempler

 **Pija Lindenbaum**

Polfoto

Læs bl.a. Introduktion Over åen

 **Renn O. Holm**

### Forfatterweb

**Forfatterweb for Børn&Unge** indeholder ved starten af 2005 133 portrætter af forfattere og illustratører. I løbet af 2005 tilføjes ca. 10-15 nye portrætter.

**Forfatterweb for Voksne** indeholder ved starten af 2005 148 portrætter. I 2005 er der planlagt ca. 25-30 nye portrætter inklusive opdateringer.



Forfat  
Søg i F  
Linksa  
Abonn  
Om Fo  
Skriv t  
Til for

# Actual focus areas in Cph.



- Supply of books and other items – more new and relevant items of good quality – both physical and digital – efficient and fast selection- and acquisition process
- Improve service level – less administrative staff, more focus on customer service and development – new organisation
- Enhanced development of both physical libraries and library website – [bibliotek.kk.dk](http://bibliotek.kk.dk)
- User surveys – adults, children, web services

# Acquisitions – changes in 2006



- Rethinking of work flow means all new items are on shelves 7 weeks earlier than before
- Selection process centralized – selections made for best possible citywide collection, not individual branch collection
- Standard loan period reduced from 5 to 4 weeks to increase circulation
- More money spent on new items
- Result: More new items, more check-outs and reduced waiting lists for new books, CD's etc.

# Library Treaths and Opportunities



- Decrease in number of visitors in physical libraries – facilities in bad shape, too few opening hours, competition, other ways of using library services
- Books are bought and read as never before – and citizens use digital services for the physical library on a citywide (and national) level
- Almost everybody use the Internet – and can do more by themselves (Google, Wikipedia etc.)
- Still physical library facilities are essential

# New Strategic Plan – Library Policy



- How to cope with changes and opportunities both externally and internally?
- Process involving staff on a broad scale
- Stakeholders were invited to comment on draft version before final political decision
- New library policy approved by City Council in March
- Library strategy must now be implemented



# Library Strategy



- Libraries are essential – for local communities, democracy, knowledge, culture and learning
  - Backbone:
  - Danish library act
- Libraries should
1. Offer access to information, knowledge, lifelong learning
  2. Promote reading and cultural activities

# Library Strategy



- Always user perspective – not collections or buildings
- Census information and user surveys used in a proactive way
- Physical libraries should be represented in all parts of the city and offer citywide and integrated services
- Service level should be increased further – focus on efficiency, collaboration and development activities

# Library Strategy



## Focus on:

- Literature – books are still core business
- Development of digital services – user involvement
- Refurbishing of existing physical libraries, new library structure (new development areas, change in population and user needs in various parts of city)
- Four priority target groups: kids, young people, students (of all kinds and ages), ethnic minorities
- National and international cooperation

# New Library Structure – why?



- Questions: Is present library structure best possible – both regarding location in individual neighbourhoods and on a citywide basis
- Is it possible to increase and enhance citywide library service within existing operation budget
- How to use user surveys in a proactive way
- How to create a new agenda by presenting future oriented and ambitious proposal for political level

# Libraries in a city – Ideals



- Libraries must be present in all neighbourhoods, - at a central location, close to high-level public transport, with easy access (bikes, pedestrians) and combined with "cultural houses" where possible
- Building must be modern and flexible, represent good architecture, meet defined space needs – signaling quality, competence, accomodation
- Physical collection smaller but more up-to-date – combined with new central store - more reading- and study facilities, more tables, chairs and better presentation of collection.

# Ideal Definition



- Long opening hours, - Central 67(50), Large branch 60/65(40-45), smaller branch 40.
- Large branch as central extra pick-up of reservations facility - + 31h/week
- Integration physical/digital library services
- Professional and competent staff
- Fact: Citizens use good, modern libraries: Investing in expanding, renovating branches and new and smart interior, signage and more new book and other items pays well off!

# Library structure – 4 scenarios



- Study shows funding needed for renovation of run down facilities sum up to 25 mill. Euro, half of this sum to be spent at Central Library
- 4 scenarios have been presented for political board
- All scenarios include Central library and a large local library in each (administrative) neighbourhood – 10 branches.
- 11 libraries forming new basic structure

# Scenario 1



- All scenarios include renovation/expanding and building of new facilities. Total investment 35 to 40 mill. Euro – and unchanged operational budget.

1. New basic structure. Allows 50% increase in budget for supply of new books and other items and expanding opening hours to ideal model.





**Oversigt over omegnsbiblioteker:**

Nr.	Bibliotekstype	Kommune
1	Hovedbibliotek	Gentofte
2	Filial Dyssegaard	Gentofte
3	Filial Høje-Gladsaxe	Gladsaxe
4	Filial Mørkhøj	Gladsaxe
5	Filial Islev	Rødovre
6	Hovedbibliotek	Rødovre
7	Filial Friheden	Hvidovre
8	Hovedbibliotek	Hvidovre
9	Filial Løjtegård	Tårnby
10	Hovedbibliotek	Tårnby

For overskuelighedens skyld er de 4 biblioteker på Frederiksberg ikke medtaget.

# Scenarios 2-3



2. Basic structure in combination with 7 combined school/public libraries, - allows 30 % increase in acquisition budget and more opening hours but not quite to ideal model,
  3. Basic structure in combination with 5 smaller branches - allows 18 % increase in acquisition budget and more opening hours but not at all to ideal model.
- .

# Scenario 4



4. Basic structure and 8 branches - allows no increase in budget for supply of new books and other items and no increase in opening hours.
- Scenarios 1-3 are recommended by library administration, 4 is not, - small decline in operating budget will mean dramatic cut-back in service level (opening hours, acquisition budget).

# Political decision



- If operating budget should be refocused – to more acquisitions and longer opening hours or should system remain very decentralized. Implementation possible on short term
- If investment capital is available for renovating efforts and building projects in neighbourhoods. Implementation will take 3-4 years
- If a new main library should be built or the present main library should be renovated! Implementation will take 3-4 years

# Efficiency and economies of scale



- New organisational structure
- Smaller management team
- Administrative processes are centralized –
- Staff in libraries should focus on user service and development of activities
- Transportation and handling, value-chains

# Organizational Changes



- Reorganized branch structure – North and South areas.
- Branch managers are responsible for up to 3 physical locations
- Main library reorganization discussed
- Development coordinator
- Teams (Team Kids, team Youth, team Ethnic Minorities, Team Education etc.)
- Copenhagen Digital Library

# Copenhagen Digital Library



- [www.bibliotek.kk.dk](http://www.bibliotek.kk.dk)
- Small team of about 10 people – focus on digital content
- people from the libraries are participating on an ad-hoc project basis
- Focus on digital development, web 2.0 and on integration of digital library in physical libraries (and v.v.)



KØBENHAVNS KOMMUNE  
Københavns Biblioteker

Søg på websitet:  [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Forside [Søg-bestil-forny](#) [Inspiration](#) [Uddannelse](#) [Arrangementer](#) [Servicetilbud](#) [For børn](#) [Om bibliotekerne](#) [Åbningstider](#)

du er her > forside [Tip en ven](#) [Print siden](#)

### Søg i biblioteksbasen

- Udvidet søgning
- Lånerstatus/forny lån
- Dine data
- Book en PC
- Selvbetjening

### Besøg biblioteket

- [Adresser & åbningstider](#)
- [Find dit bibliotek \(kort\)](#)
- [Hovedbiblioteket](#)
- [Arrangementer](#)

### Bliv inspireret

- [Top 10](#)
- [Nyt på hylderne](#)
- [Bogbidder](#)
- [Aktuelt tema](#)

### Hvis du er...

- [Ny låner](#)
- [Studerende](#)
- [Barn](#)
- [Ny i Danmark](#)

### Lån en slagter på biblioteket

eller måske en pædagog? Projekt: Karrierebiblioteket levendegør "Hvad kan jeg blive", Meld dig som karriereguide.

[Læs mere](#)

### Intellektuelt arbejde tilbydes

Vi giver dig foredrag med tidens vigtigste stemmer. Se liste med aktuelle forfatterarrangementer.

[Læs mere](#)

### Vind en Nokia 6103

Skrivogave.dk har brug for konstruktiv feedback. Send dine forslag og deltag i konkurrencen om en ny mobil.

[Læs mere](#)

### Vil du følge med?

Så udsender Københavns Biblioteker et nyhedsbrev hver anden uge! Tilmeld dig her.

[Læs mere](#)

[FAQ](#) [Kontakt](#) [Sitemap](#) [Om dette websted](#) [Stikordsregister](#) [Få teksten læst op](#) [In English](#)



# Development coordinator



- Focus on innovation and development
- Not another development office – patron focused development can only succeed if staff is in close contact with patrons
- Participation in Danish “Innovation Cup”
- Some examples of recent developments, - many partly funded by state development grants – from the Danish Library Authority – [www.bs.dk](http://www.bs.dk)

# Innovation Cup



**Innovation Cup**  
Danmarks mest innovative virksomheder

□ Deltagelse □ Tilmelding □ Læring □ Konkurrencen □ Innovation □ FAO □ Kommunikation

**Innovation Cup**

**Deltag i Innovation Leadership Camp den 27. marts 2007**

Innovation Leadership Camp er en interaktiv konference, hvor ledende innovationstænkere og praktikere fra ind- og udland med udgangspunkt i best practice diskuterer inspirerende cases og konkrete værktøjer til innovationsledelse. Campen, der er kulminationen på Innovation Cup 2007, arrangeres i samarbejde med innovationsrådet og er åben for alle.

Du kan læse mere om Innovation Leadership Camp [her](#)

Det koster 3990 kr. ekskl. moms at deltage, og du tilmelder dig ved at sende en mail til Innovation Cups sekretariat på [iv@inn.dk](mailto:iv@inn.dk).

I Innovation Cups assessment scorede vi højt på rammer og processer, men fik også at vide, at vi måtte stække lidt på "det sikre", hvis vi skulle have tilfredsstillende udbytte af det der er vore styrke. Vi skal søge mere radikal innovation og fokusere på udviklingsprojekter, der kan sikre større vækst. Samtidigt skal vi acceptere en større risiko for fejltagelser.

Jørgen Kjær Jacobsen  
CEO  
Gabriel A/S

# "Bookbites"



KØBENHAVNS KOMMUNE  
Københavns Biblioteker

Søg på websitet

Forside Søg-bestil-forry Inspiration Uddannelse Arrangementer Servicetilbud For børn Om bibliotekerne Åbningstider

du er her > forsiden > inspiration > bogbidder > bogbidder elementarpartikler

**Inspiration**

- [Aktuelt tema](#)
- [Top-Ti](#)
- [Vi anbefaler](#)
- [Film](#)
- [Bogbidder](#)
  - BOGBIDDER Elementarpartikler**
- [E-mail bogkæde](#)
- [Læseklubber](#)
- [Nyt på hviderne](#)
- [Litteratursiden](#)
- [Litteraturlister i pdf](#)
- [Om København](#)



**BOGBIDDER Elementarpartikler:**  
**"Elementarpartikler" af Michel Houellebecq**

1. afsnit af 5	<a href="#">Læs afsnit</a>
2. afsnit af 5	<a href="#">Læs afsnit</a>
3. afsnit af 5	Kan læses fra 14/03
4. afsnit af 5	Kan læses fra 15/03
5. afsnit af 5	Kan læses fra 16/03

- [Lån bogen på biblioteket](#)
- [Køb bogen hos Borgen](#)

► Tilmeld dig her



Michel Houellebecq: født Michel Thomas, 1958, i La Reunion, fransk territorium i det Indiske Ocean. Blev som seks-årig forladt af sin mor og voksede op hos stalinistisk bedstemor. Uddannet på fransk

Udført

# "Check out a librarian"



KØBENHAVNS KOMMUNE  
Københavns Biblioteker

Søg på websitet

Forside Søg-bestil-forny Inspiration Uddannelse Arrangementer Servicetilbud For børn Om bibliotekerne Åbningstider

du er her > forsider > servicetilbud > book en bibliotekar

### Servicetilbud

- Biblioteket kommer
- Biblioteksvagten
- **Book en bibliotekar**
- Erhvervsservice
- Ekspreservice
- Etniske minoriteter
- Europe Direct
- For handicappede
- ForbrugerInfoPunkt
- Lydavisen
- Miljøinfopunkt
- Opsøgende Afdeling
- Rådgivning

## Book en bibliotekar

Sidst opdateret 05/03 2007 14:11

På flere af Københavns Biblioteker kan du **booke en bibliotekar** til længerevarende søgninger og opgaver.

Du kan bl.a. få hjælp til søgebaser, artikelsøgning i forbindelse med en opgave, struktureret søgning i forbindelsen med en specifik opgave, inspiration og oplysninger.

Se under de enkelte biblioteker hvornår og hvordan:

- Bispebjerg
- Hovedbiblioteket Afd. for Teknik og Natur
- Øbro bibliotek, Jagtvej
- Vanløse



PAQ Kontakt Sitemap Om dette websted Søkordsregister Få teksten læst op In English 

# "Check out a butcher"



EDBENHAVNS KOMMUNE  
Københavns Biblioteker

Søg på websitet

Forside Søg-bestil-forry Inspiration Uddannelse Arrangementer Servicetilbud For børn Om bibliotekerne Åbningstider

du er her > forsiden > om bibliotekerne > nyt fra bibliotekerne > lån en slagter på biblioteket

## Om bibliotekerne

- Find dit bibliotek
- Regler for udlån
- Takster
- Ny låner?
- Book en PC
- Brug af internet
- Organisatorisk
- Find personale
- Lovgrundlag
- Brugerindflydelse
- Bibliotekerne i tal
- Biblioteksudvikling
- Centralbiblioteket
- Publikationer
- Miljøpolitik
- Nyt fra bibliotekerne
  - Lån en slagter på biblioteket**
- Nyhedsbreve
- Kontakt os

## Lån en slagter på biblioteket

Sidst opdateret 12/03 2007 13:05

Projekt Karrierebiblioteket på Nørrebro Bibliotek gør det fra 1. maj muligt at låne en såkaldt karriereguide - et levende menneske, der formidler sit job og den uddannelse, der ligger bag.



Lån en slagter!

### Baggrunden for projektet

Hver 5. unge københavnere har kun en grundskolebaggrund og er ikke under uddannelse, og for unge indvandrere drejer det sig om mere end hver anden.

Det skyldes blandt andet, at de unge ikke kender nok til de forskellige erhverv og uddannelsesmuligheder, og mange har ikke et personligt netværk, hvor de kan få svar på deres spørgsmål. De har ikke nogen, de kan spørge.

Et møde med en såkaldt karriereguide vil give de unge mulighed for at møde et menneske, der har personlige erfaringer med et bestemt job og fag, og her kan de unge få lejlighed til at stille alle de spørgsmål, som de ikke kan få svar på hos skolevejlederen, i bøgerne eller derhjemme.

### Hvem kan blive karriereguide?

Der er brug for mænd og kvinder i alle aldre, fra alle slags erhverv og med forskellig baggrund.

Det er ikke vigtigt at du har en strålende karriere, det eneste krav er, at du har et job som du gerne vil fortælle om. Møderne med de unge har fokus på dine egne erfaringer med et bestemt job og fag, og det er intet krav om at du har en bestemt uddannelse

Udført

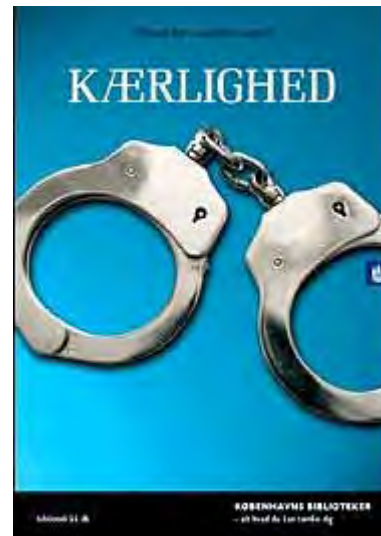
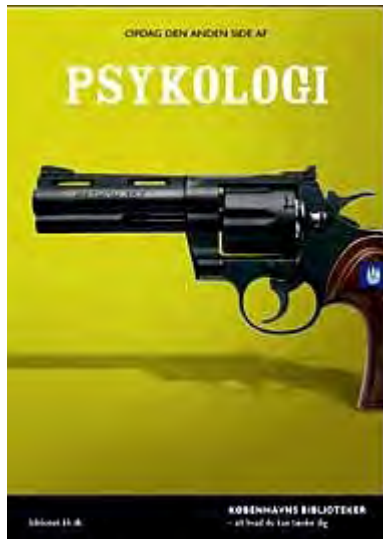
# Innovative Branding?



“Everything you can imagine/think of”



# Innovative Branding???



# Staff development



- Manager development activities
- Increase in internal learning activities – 23 things
- New positions are staffed with focus on individual skills, not only formal background (clerks/librarians)
- More professional diversity when recruiting new staff
- More staff members from minority groups – staff composition should reflect neighbourhoods





# Thank you!!

Questions and comments are most  
welcome!

[jensin@kff.kk.dk](mailto:jensin@kff.kk.dk)

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Kultur- og Fritidsforvaltningen  
Bibliotekerne