

# Balanced Scorecard på Det Kongelige Bibliotek

Af Karl Krarup

DF's vinterinternatmøde omhandler i år forskellige former for måling af ydelser og kvalitet i forskningsbibliotekerne. Stramme økonomiske rammer og krav fra myndighederne om effektivitet og resultater har gjort det nødvendigt for forskningsbibliotekerne at tage redskaber i brug, som kan dokumentere, i hvor høj grad målene nås.



Karl Krarup  
Overbibliotekar Det Kongelige Bibliotek  
kk@kb.dk

Dette er en kort beskrivelse af, hvordan Det Kongelige Bibliotek har taget balanced scorecard i brug som et strategisk ledelsesinstrument for at skabe en bedre forbindelse mellem vores strategiske mål og vores daglige virksomhed.

Balanced scorecard bruges som et instrument:

- til at repræsentere strategiske mål på en sådan måde, at disse kan måles, ligesom vores aktuelle resultater af reference til disse mål kan måles.
- for at kunne fastlægge mål og resultater for de enkelte afdelinger på en sådan måde, at afdelingslederne bevarer en passende grad af autonomi i driften af deres afdelinger, og samtidig give institutionsledelsen et godt overblik over de aktuelle resultater.
- for at gøre de enkelte afdelingers bidrag til institutionens resultater eksplicit for personale og ledere.
- for at identificere og overvåge vigtige strategiske udviklingsområder som en del af styringen af dem.
- for at gøre biblioteket og dets resultater mere gennemsikkelige for alle interesserede aktører.

## Hvad er Det Kongelige Bibliotek

Det Kongelige Bibliotek er Danmarks nationalbibliotek og universitetsbibliotek for Københavns Universitet, det er også en forskningsinstitution og en kultur- og museumsinstitution.

Det Kongelige Bibliotek har eksisteret siden 1648 og som universitetsbibliotek siden 1927, med forgængere der går tilbage til 1482.

Institutionen har direkte reference til Kulturministeriet.

Bibliotekets størrelse i personale og bevilling kan ses i diagram 1, hvor den årlige Finanslovsbevilling for 2001 – 2005 er angivet i faste priser sammen med personalet opgjort i antal årsværk.

Faste priser	2001	2002	2003	2004	2004
Nettobevilling mio. kr	164	163	162	158	154
Årsværk	300	297	275	265	258

Diagram 1: Årlig finansbevilling 2001 – 2005, faste priser og antal årsværk

Som det ses, er den årlige finansbevilling blevet mindre for hvert år, og personalet er tilsvarende reduceret. Samtidig fordrer regeringen, at biblioteket fungerer bedre og mere effektivt. Det er ikke en ny situation, at den danske regering har den strategi at bede dets institutioner om at producere mere for mindre.

## Det Kongelige Biblioteks organisation

I diagram 2 kan man se, at Det Kongelige Bibliotek har en klassisk hierarkisk struktur med en direktør, tre områdechefer og et antal afdelinger. Et af de organisatoriske hovedprincipper kaldes "struktureret decentralisering", hvilket betyder, at rammer og mål fastlægges ovenfra, samtidig med at der er plads til og forventning om, at afdelingslederne og disses stab viser initiativ inden for disse rammer og har en ikke ubetydelig frihed i deres arbejde med at opnå de mål, der er sat for afdelingerne. Der er også tradition for, at målene fastlægges i en dialog med afdelingsledelsen.

## Konteksten for forvaltningen af offentlige institutioner i Danmark

Styringsparadigmet er paradigmet for forvaltning af offentlige institutioner, og dette paradigme bliver implementeret på en række måder. I årsrapporten til Ministeriet rapporteres årets resultater i relation til målene for dette år, og der formuleres mål for det næste år. Vi har en flerårig kontrakt med Ministeriet om hovedmål, og biblioteket udsender sin egen årsberetning, hvor biblioteket præsenterer sin situation, indsats og resultater i løbet af året.

En speciel form for styring er givet for bibliotekets universitetsbiblioteksfunktion i form af budgetmodellen. Denne model fastlægger ressourcerne til universitetsbiblioteksfunktionen på matematisk vis. Mængden af disponible ressourcer

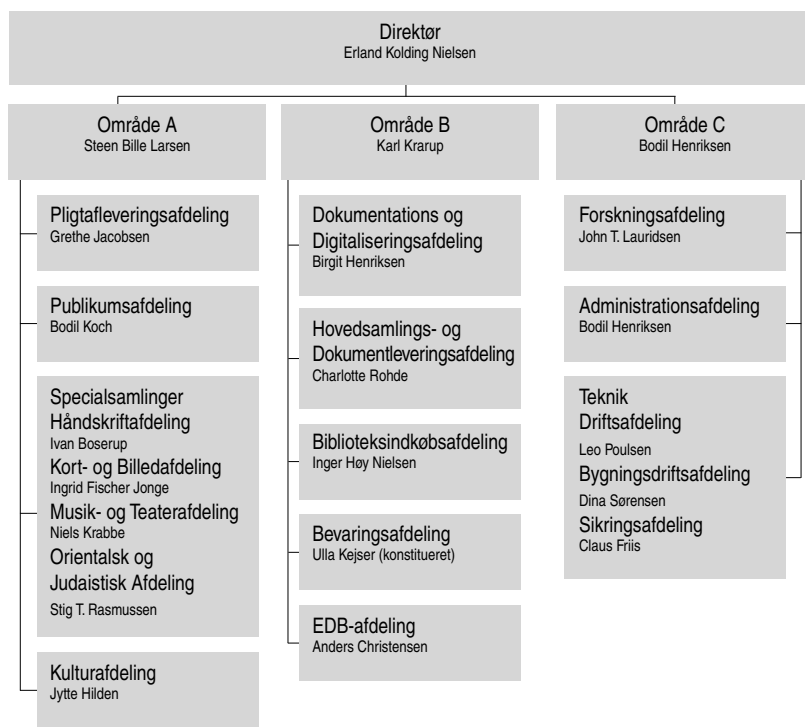


Diagram 2: Det Kongelige Bibliotek – Organisation 2003

**Balanced scorecard blev udviklet af amerikanerne Robert Kaplan og David Norton i begyndelsen af 90'erne.**

**Formålet med balanced scorecard er at forsyne ledelsen med et balanceret sæt af informationer dækkende såvel virksomhedens drift som dens udvikling. I balanced scorecard oversættes en virksomheds strategiske mål til præstationsmål, som kan måles. Balanced scorecard metoden inddrager således også ikke-finansielle mål eller de bløde værdier i planlægning og styring af den enkelte virksomhed.**

**Balanced scorecard er i det aktuelle eksempel i artiklen anvendt som et strategisk styringssystem med udgangspunkt i fire perspektiver, interne processer, brugerne, udvikling og det økonomiske perspektiv.**

beregnes ud fra antallet af studenter og bevillinger, antallet af forskere og forskningsbevillinger samt antallet af udlån i løbet af året.

Dette betyder dog ikke, at mængden af ressourcer til rådighed for biblioteket vil blive forøget i forhold til væksten i udlånet for eksempel, idet budgetmodellen er en fordelingsmodel for en samlet bevilling til et antal institutioner.

### Styringsparadigmet

Styringsparadigmet er meget vigtigt i den offentlige sektor og har en næsten algoritmisk karakter. Dette er udtrykt i diagram 3.

$$T = Y - M$$

Tilstand = Ydelse - mål for ydelse

$$Y = F(R, O)$$

Ydelse = Funktion (ressourcer, organisation)

Diagram 3: Styringsparadigmet

Den første linie fastlægger, at resultatet bestemmes af relationen mellem produktet og målet for dette produkt. Dette betyder, at resultatet er i plus eller i minus, afhængig af om produktet er bedre eller ringere end det, der er sat som mål for produktet. Man må have et mål for at vide, om produktet og anstrengelserne er tilfredsstillende.

Den anden linie fastlægger, at produktet er en funktion af de årlige ressourcer og den organisation, der er af disse ressourcer. Da

mængden af ressourcer til rådighed for institutionen er aftagende, giver dette et øget pres for vores evne til at organisere disse.

### Balanced scorecard

Balanced scorecard er et instrument, som passer meget godt med styringsparadigmet, idet det er et instrument for skabelse af ledelsesmæssige sammenhænge mellem institutionens visioner og strategiske mål og institutionens daglige virke og ledelse.

Basiskonceptet for balanced scorecard og dets implementering kan udtrykkes i få trin. For at gøre en strategi operationel i observerbare termer, skal man tage følgende trin:

1. Formulere de strategiske mål, dvs. hvad er målene?
2. Fastlægge de kritiske succesfaktorer, dvs. Hvordan udtrykker vi målene mere præcist?
3. Fastlægge de kritiske nøgleindikatorer, dvs. Hvordan får vi konkrete målinger af de kritiske succesfaktorer?

Da balanced scorecard er en balanceret tilgang, betyder det, at de strategiske mål, de kritiske succesfaktorer og de kritiske nøgleindikatorer er fordelt på et antal perspektiver på institutionen. Vi har anvendt fire perspektiver, det interne perspektiv, der relaterer til den interne produktions-

proces, brugerperspektivet, der relaterer til brugernes benyttelse af biblioteket, et udviklingsperspektiv, der relaterer til udviklingen af bibliotekets produktionsproces og virksomhed i øvrigt, og det økonomiske perspektiv, der relaterer til opgørelse over omkostninger ved drift af biblioteket.

### Historik for balanced scorecard

#### 2000 - 2003

Vi har taget balanced scorecard i brug for hele biblioteket og har gennemgået et antal udviklingstrin.

I 2000 – 2001 formulerede direktør og områdechefer de strategiske mål, og områdecheferne gik i dialog med afdelingslederne, som led i en bottom-up procedure for udbygning og operationalisering i afdelingerne. Hvor og hvordan bidrager denne afdeling til de strategiske mål i biblioteket? Vi indledte med at anvende regneark og gik videre med at bruge et professionelt software for implementering af balanced scorecard. Det er vigtigt at anvende et professionelt software, ellers bliver metodens logik, regler og præsentationsformer ikke anvendt tilstrækkeligt.

Fokus var, som det fremgår, kobling af afdelingsniveauet med det institutionelle niveau. Et simpelt eksempel er, at bibliotekets udlån er sammensat af udlån fra en række samlinger.

Der blev etableret en rapporterings-procedure for afdelingerne til balanced scorecard systemet. Dette krævede en vis indsats af såvel afdelinger som af implementeringsgruppen. Målet var, at hver afdeling skulle være i stand til at følge sine egne indikatorer og rapportere dem til det fælles system. Dette kræver træning, forståelse og disciplin. Det blev besluttet, at det samlede rapporteringssystem skulle være tilgængelig på vores interne web, så enhver medarbejder på biblioteket var i stand til at følge såvel sin egen afdeling som bibliotekets udvikling i forhold til de opstillede mål.

For 2002 blev balanced scorecard revideret for såvel de kritiske succesfaktorer som de kritiske nøgleindikatorer for at skabe en bedre forbindelse mellem det institutionelle niveau og afdelingsniveauet. Vi havde også en vigtig diskussion omkring brugen af total statistik i forhold til brug af indikatorer. Det Kongelige Bibliotek som hybrid bibliotek var et centralt fokusområde i 2002, og vi brugte balanced scorecard indikatorerne til at udtrykke målet, at gøre Det Kongelige Bibliotek mere digitalt. Ligesom vi naturligvis brugte indikatorerne til at måle graden af udvikling i retning af et mere digital bibliotek.

Det næste trin for 2003 var en forenkling af sættet af kritiske succesfaktorer og kritiske nøgleindikatorer. Det vil sige, vi besluttede at fokusere på færre succesfaktorer og nøgleindikatorer og lagde i højere grad vægt på anvendelsen af indikatorer i stedet for fuld statistik for et bestemt område. Men Det Kongelige Bibliotek er stadig en institution med fire hovedfunktionsområder og et spekter af fokusområder. Det er derfor ikke nogen simpel institution at overvåge i balanced scorecard.

### Konsulentbistand og implementering

Vi anvendte professionel konsulentbistand i forbindelse med implementering af balanced scorecard. De udfyldte en vigtig funktion i at udtrykke vores vision, vores strategiske mål og oversætte dem til kritiske succesfaktorer og indikatorer samt som vejleder i selve implementeringsprocessen. Den praktiske implementering blev gennemført ved to områdechefer og to akademiske sagsbehandlere i administrationen. Disse fire personer udgør stadig

Diagram 5: Ti strategiske mål

basisorganisationen for implementering og drift af balanced scorecard. I 2003 havde vi den fornøjelse at blive brugt som showcase for en institution, der var i gang med at forberede overgangen til balanced scorecard.

### Det Kongelige Bibliotek i balanced scorecard termer

I det følgende præsenteres, hvordan vi forvandlede vores vision gennem strategiske mål til relevante kritiske succesfaktorer og nøgleindikatorer over et antal trin. Bibliotekets vision er udtrykt i diagram 4.

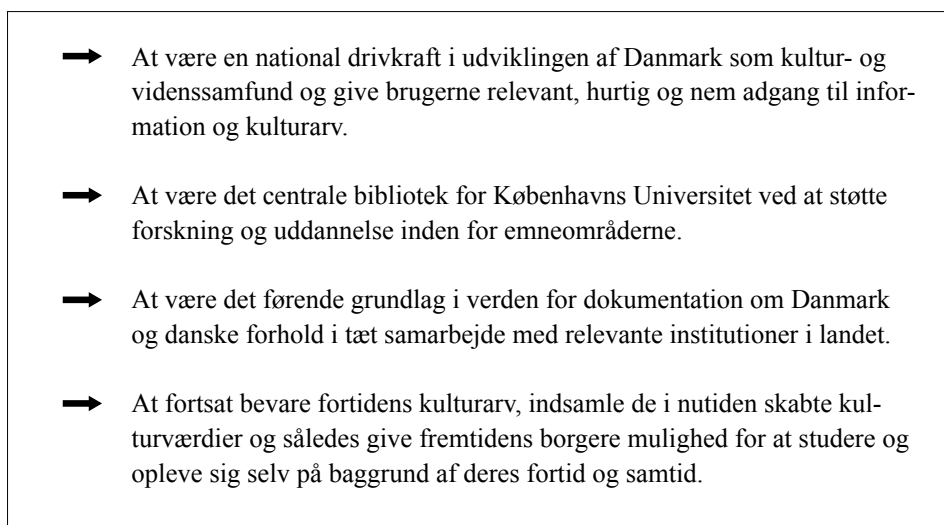


Diagram 4: Det Kongelige Biblioteks vision

Denne vision er omsat til 10 strategiske mål, som vist i diagram 5.

<p><b>1. Samlingerne</b> Det Kongelige Bibliotek skal fortsætte udbygningen af samlinger af alle arter og af adgangen til information i digital form såvel nationalt som internationalt</p>	<p><b>2. Nationalbiblioteket</b> Det Kongelige Bibliotek skal som nationalbibliotek indsamle de fuldstændigste samlinger inden for sine områder, stille disse til rådighed for nutiden samt yde en særlig indsats for bevaring af denne del af kulturarven for eftertiden, herunder den digitale kulturarv.</p>	<p><b>3. Synergieffekter</b> Det Kongelige Bibliotek skal drive sine hovedfunktioner: nationalbibliotek, universitetsbibliotek, forskningsinstitution og kulturinstitution på en sådan måde, at de understøtter og udvikler hinanden og tilsammen skaber resultater for institutionens målgrupper på hvert område, der overgår, hvad de fire kunne præstere hver for sig.</p>
<p><b>4. Den informationsteknologiske udvikling</b> Det Kongelige Bibliotek skal gennem en fortsat intensiv udnyttelse af informationsteknologiens muligheder lette brugerens adgang til samlingerne og fremme udnyttelsen af samlingernes potentialer.</p>	<p><b>5. Universitetsbiblioteket</b> Det Kongelige Bibliotek skal som universitetsbibliotek i samarbejde med relevante partnere på Københavns Universitet sikre en effektiv informationsforsyning af forskning og uddannelse enten gennem egne samlinger eller gennem adgang til andre informationsressourcer.</p>	<p><b>6. Kvalifikationsudviklingen</b> Det Kongelige Bibliotek skal være en attraktiv arbejdsplads med det formål at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Det Kongelige Bibliotek skal gennemføre en systematisk videreudvikling af sine medarbejders kvalifikationer med henblik på at styrke den professionelle formidling, de faglige kvalifikationer og IT-kompetencen</p>
<p><b>7. Netværk</b> Det Kongelige Bibliotek skal ved sin virksomhed styrke den netværksbaserede udvikling af forskning, biblioteker og kulturinstitutioner og stille de netværksbaserede ydelser til rådighed for sine brugere.</p>	<p><b>8. Museet og kulturinstitutionen</b> Det Kongelige Bibliotek skal som museum og kulturinstitution i sin formidling afspejle Det Kongelige Biblioteks formål, opgaver og rammer og give den danske befolkning mulighed for at forstå og på vedkommende måde opleve sin fælles kulturarv, historie og samtid.</p>	<p><b>9. Virksomhedsdriften</b> Det Kongelige Bibliotek skal være en veldrevet virksomhed og tilrettelægge driften således, at der er ressourcer til fortsat udvikling af institutionen.</p>
	<p><b>10. Forskningsinstitution</b> Det Kongelige Bibliotek skal som forskningsinstitution udføre forskning, der understøtter og udvikler Det Kongelige Biblioteks opgaver og øge omfanget af sin forskningsvirksomhed indtil denne svarer til de øvrige nationale kulturinstitutioners.</p>	

A: Intern	B: Bruger/omverden	C: Udvikling	D: Økonomi/Drift
Opbygning af konventionelle samlinger i UB	Benyttelse af biblioteket: Konventionelle udlån	Personalepolitiske udviklingsmål	Øgede indtægter
Opbygning af digitale samlinger i UB	Benyttelse af biblioteket: henvendelser for vejledning	Kataloger i E-form / retrokonvertering	Effektivisering af drift
Kvalitetsmål for samlingsopbygning i UB	Benyttelse af biblioteket: gæster på læsesale og centre	Digitalisering af nationale værdier	Frigivelse af ressourcer
Opbygning af konventionelle samlinger i NB - ikke pligtaflevering	Benyttelse af biblioteket: besøg på betjeningssteder	Forskning	Udnyttelse af nyt lønsystem
Opbygning af konventionelle samlinger i NB, pligtaflevering	Benyttelse af biblioteket: elektronisk dokumentlevering	E-services	Tidssvarende ledelsesinformation
Opbygning af digitale samlinger i NB	Benyttelse af E-formidling (web-besøg)	KB's placering i større nationale og internationale informationsnetværk	Udnyttelse af kvoteordning
Kvalitetsmål for samlingsopbygning i NB	Kvalitetsmål for biblioteksydelser		Optimering af e-kontakt
Samlingsbevaring	Benyttelse af kulturudbud: besøg på udstillinger og gæster til arrangementer	IT-udviklingsprojekter	Opretholdelse af KB's IT infrastruktur
National- og Fagbibliografier	Kvalitetsmål for kulturudbud: Gæster	Uddannelsesplaner	Omkostning til IT
Produktion af kulturudbud	Kvalitetsmål for webformidling	Forskningsplan	
Forskningsproduktion	Forskningsformidling	Optimering af det hybride bibliotek	

Diagram 6: Kritiske succesfaktorer 2002

A: Intern	B: Bruger/omverden	C: Udvikling	D: Økonomi/Drift
Samlingsopbygning	Udlån/e-benyttelse	Personalepolitiske udviklingsområder	IT-infrastruktur
Pligtaflevering	Besøgende	Forskning	Effektivisering af intern KB-drift
Kulturtilbud	Kvalitetsmål for biblioteksydelser	Kvalitetsudvikling for kulturtilbud	Insourcing/indtægter
Kvalitetsmål for samlingsopbygning	Kvalitetsmål for kulturtilbud	KB som digitalt bibliotek	Outsourcingprojekter
Fysisk samlingsbevaring	Vejledning	Digitalisering	
	Samarbejdet KU/KB	Retrokonvertering	
		Byggeprojekter	
		KB som hybridt bibliotek	
		IT-projekter	
		Bevaringsprojekter	

Diagram 7: Kritiske succesfaktorer 2003

Disse ti strategiske mål er på deres side udtrykt i et sæt af kritiske succesfaktorer inden for de fire perspektiver, som kan ses i diagram 6 for året 2002. Som det blev nævnt tidligere, har vi forenklet opsætningen af kritiske succesfaktorer for 2003, som det fremgår af diagram 7. Det er de samme fire perspektiver, og det er de samme 10 strategiske mål, men vi har forenklet strukturen her.

For hver af de kritiske succesfaktorer er der et antal kritiske nøgleindikatorer, som er gældende for en eller flere afdelinger.

#### Nøgleindikatorer og afdelingskontrakter

Hver afdeling har sin egen kontrakt og profil i balanced scorecard termer. I afdelingskontrakten formuleres, hvordan afdelingen bidrager til opfyldelsen af institutionens mål for det pågældende år, og afdelingskontrakten indeholder en tabel over de kritiske succesfaktorer, som er relevante for afdelingen, og de relaterede nøgleindikatorer, hvori afdelingens

Hovedsamlings- og dokumentleveringsafdelingen						
KNI i Klartekster	Frekvens		PERIODE	IDNR	REAL	MÅL
	Update type	Inddatering	Meperiodid	Mestrid	Actual	Planned
REX-bestillinger	kvt.	40.489	200301	3KXnLb01a	40.489	42.538
REX-bestillinger	kvt.		200302	3KXnLb01a	40.489	85.075
REX-bestillinger	kvt.		200303	3KXnLb01a	40.489	127.613
REX-bestillinger	kvt.		200304	3KXnLb01a	40.489	170.150
Gul-e-bestillinger	kvt.	6.619	200301	3KXnLb01b	6.619	6.150
Gul-e-bestillinger	kvt.		200302	3KXnLb01b	6.619	12.300
Gul-e-bestillinger	kvt.		200303	3KXnLb01b	6.619	18.450
Gul-e-bestillinger	kvt.		200304	3KXnLb01b	6.619	24.600
Manuelle bestillinger (modtagne i magasin)	kvt.	5.380	200301	3KXnLb01c	5.380	3.075
Manuelle bestillinger (modtagne i magasin)	kvt.		200302	3KXnLb01c	5.380	6.150
Manuelle bestillinger (modtagne i magasin)	kvt.		200303	3KXnLb01c	5.380	9.225
Manuelle bestillinger (modtagne i magasin)	kvt.		200304	3KXnLb01c	5.380	12.300

Diagram 8: Resultatmål

**BSC 2003 og afdelingerne KSF'ere og KNI'er**

	Pligt	Spec. samler	Publ.	Kult	E-tj.	Dok. + saml. forv.	Bibl. indk.	BEV	EDB	FOA	ADM	Teknik	Måleenhed	Frekvens: kvt
<b>A. Intern (kapacitetsopbygning)</b>														
<b>A 1 Samlingsopbygning</b>														
1 Konventionelle (monografier)							X						Fysiske enheder	
1 Konventionelle (serietiler)							X						Antal titler	
2 Elektroniske (monografier)					X								Fysiske enheder	
2 Elektroniske (serietiler)					X								Antal titler	
<b>A 2 Pligtaflevering</b>														
1 Konventionelle (monografier)	X												Fysiske enheder	
1 Konventionelle (serietiler)	X												Antal titler	
2 Elektroniske (monografier)	X												Fysiske enheder	
2 Elektroniske (serietiler)	X												Antal titler	
<b>A 3 Kulturtilbud</b>														
1 Antal udstillinger		X		X									Antal	
2 Antal koncerter		X		X									Antal	
3 Antal arrangementer				X									Antal	
<b>A 4 Kvalitetsmål for samlingsopbygning</b>														
Overholdelse af behandlingstid for brugerorienteret efterspørgsel efter uordnede materialer		X											%	

**Diagram 9:** 2003 afdelinger, kritiske succesfaktorer og kritiske nøgleindikatorer

konkrete mål er fastlagt for hver af de fire kvartaler af året.

I diagram 8 vises et udsnit, der relaterer til dokumentlevering fra afdelingen Hovedsamlinger og Dokumentlevering. Som det fremgår, har afdelingen for året planlagt at behandle 170.150 REX-bestillinger for hele året med lige store andele i de fire kvartaler. Diagrammet viser også det niveau af præcision, der skal anvendes i forbindelse med balanced scorecard.

### Organisationsforandring og balanced scorecard

Tidligt i 2002 blev det besluttet at reorganisere afdelingsstrukturen i biblioteket for bedre at være i stand til at drive biblioteket inden for de snævrere budgetrammer, som var udmeldt for 2003 ff. Ved analysen af afdelingsstrukturen brugte vi balanced scorecard til at opstille en matrix, hvor den ene dimension indeholdt alle de kritiske succesfaktorer og nøgleindikatorer for hver af de fire perspektiver, og den anden dimension indeholdt de nye afdelinger. Som det fremgår af diagram 9 anvendtes

skemaet til at identificere den enkelte afdelings ansvarsområde. Skemaet giver en uafhængig definition af de produkter, biblioteket skal frembringe, og udgør en systematisk måde at afgrænse den enkelte afdelings ansvarsområde.

### Observationer relateret til brugen af balanced scorecard

Det at formulere og implementere balanced scorecard for en institution udgør en kollektiv afklaringsproces, som har sin egen værdi i udvikling af forståelsen af biblioteket og forståelsen af sammenhængen mellem de forskellige dele af biblioteket.

Et af de centrale strategiske mål var at øge benyttelsen af Det Kongelige Bibliotek og på samme tid gøre det mere effektivt. I diagram 10 vises den aktuelle benyttelse 2001 og 2002 målt ved udlån, forespørgsler og besøg på de tre betjeningssteder.

Det fremgår, at biblioteket har haft en betydelig tilvækst i udlån og en reduktion i de to andre former for benyttelse.

Total (i 1.000)	2000	2001	2002
Udlån	854	1.407	1.965
Henvendelser	113	97	79
Besøg	944	786	801

**Diagram 10:** Aktuel benyttelse 2001 og 2002 målt ved udlån, forespørgsler og besøg på betjeningssteder. Kilde: Årsstatistik 2000, 2001, 2002

### Måling af kvalitet

Et af de vigtige emner er måling af kvalitet. Det er en kendt påstand, at man ikke måle kvalitet. Det er også ofte de samme personer, der formulerer dette, som føler, at de er i stand til at genkende kvalitet, når de ser det.

I balanced scorecard indgår det, at vi ønsker at formulere nøgleindikatorer, som kan benyttes til måling af kvalitet, f.eks. kvaliteten god udstilling. Denne kvalitet har vi valgt at måle ved mængden af positiv omtale af udstillinger i pressen. Når dette er en nøgleindikator, følges pressens omtale af udstillingen, og den relative andel af positiv omtale opgøres. En afdelingsleder, der rapporterer på udstillingens kvalitet på denne måde, kan også arbejde proaktivt på at få pressens opmærksomhed.

## 100 % syndromet

En anden kvalitetsdiskussion kan registreres under betegnelsen 100 % syndromet. Et eksempel på dette syndrom er den målsætning, at en låner altid skal have opfyldt sin bestilling inden for den annoncerede leveringstid. Dette er ikke et praktisk mål, og det er heller ikke et økonomisk mål. I stedet har vi fastsat eksakte kvalitets- og servicenormer. Målet er, at man i udlånet skal være i stand til at opfylde institutionens servicedeklaration med hensyn til leveringstid i 95 % af tilfældene. Og at man fra magasinerne skal være i stand til at opfylde bestillinger inden for leveringsfristen i 97 % af tilfældene, hvorved der bliver 2 % fejlmargen på vejen til brugeren.

Disse mål er blevet opfyldt, og det er værd at hæfte sig ved, at den aktuelle målrealisering på 95 % udgør en 100 % målopfyldelse, fordi målet er sat til 95 %. Det er en vigtig politik at sætte høje men også realistiske mål, så det er muligt at opfylde dem; således at der ikke spildes ressourcer på at række efter det umulige.

## Det hybride bibliotek

Balanced scorecard har også været anvendt til udvikling af vores forestillinger om det hybride bibliotek.

Det hybride bibliotek defineres som et bibliotek, der inkluderer konventionelle såvel som digitale samlinger og kataloger til disse. Det hybride bibliotek giver en betydelig forøgelse af bibliotekets kompleksitet med hensyn til antallet af opgaver. Og skiftet i de informationsbærende medier fra konventionelle til digitale indebærer vidtgående forandringer af bibliotekets fundamentale forudsætninger.

## Mål for Det Kongelige Bibliotek som hybridt bibliotek

Målene for Det Kongelige Bibliotek som hybridt bibliotek er udtrykt i diagram 11.

at øge:
• den digitale andel af bibliotekets samlinger
• den digitale tilgængeliggørelse af samlinger og information
• den digitale forvaltning af biblioteket
for at:
• øge brugernes adgang til relevant information
• fremme brugernes selvbetjening
og derved:
• effektivisere bibliotekets virksomhed
• reducere forbrug af arbejdskraft til betjening og forvaltning
• reducere slid på bibliotekets originale værker

Diagram 11: Målsætning for Det Kongelige Bibliotek som det hybride bibliotek

Biblioteket ønsker at gøre biblioteket mere digitalt i samlinger og i serviceformer. En hybrid indikator skal derfor være i stand til at udtrykke det omfang, i hvilket biblioteket er blevet mere digitalt.

Som led i vores analyse af det hybride bibliotek opstillede vi nedenstående skema, diagram 12, med nøgleindikatorer for konventionel og elektronisk service.

I de fire kolonner er angivet de generelle benyttelsesformer, hvordan de kommer til udtryk i den konventionelle biblioteks-

ydelse, og hvordan de kommer til udtryk i den elektroniske biblioteksydelse, og den fjerde kolonne indeholder målene for en øget elektronisk brugertjeneste.

For dokumentbestillinger ønsker vi en højere andel af elektroniske bestillinger, i dokumentlevering ønsker vi en højere grad af elektronisk dokumentlevering, og vedrørende henvendelser fra publikum om vejledning ønsker vi en reduktion i andelen af face-to-face forespørgsler og tilvækst i forespørgsler til web'en.

## Kausale relationer og indikatorer

Som led i vores analyse af biblioteksvirksomheden har vi også brugt indikatorerne til at udtrykke de kausale sammenhænge mellem aktiviteterne inden for biblioteket, se diagram 13. Venstre side af diagrammet opregner funktioner under kapacitetsopbygning, dvs. accession af konventionelle samlinger, retrokonvertering, etc. Næste lodrette segment er den producerede kapacitet, REX som vores on-line katalog med tilhørende samlinger, e-ressourcer i den digitale samling tilgængelig via Det Kongelige Biblioteks website. Den aktuelle benyttelse er udtrykt i k-udlån, hvilket betyder konventionelle lån, og i e-lån, som betyder elektroniske lån. Ved at sætte e-lån i forhold til k-lån får man en indikator for den digitale andel af vores dokumentlevering.

BENYTTELSESFORMER	Konventionelle biblioteksydelser	Elektroniske biblioteksydelser	Mål: øget elektronisk brugertjeneste
Betilling af dokumenter	Manuelle bestillinger	Elektroniske bestillinger	Større andel af elektroniske bestillinger
Levering af dokumenter	Konventionelle udlån Værker på papir	Elektronisk dokumentlevering Værker i e-form	Større andel af elektronisk dokumentlevering
Henvendelser til almene vejledningsfunktioner: infoskranke og telefon	Brugerhenvendelser og individuel personlig vejledning	Brugerbesøg på www vejledningssider	Fald i andelen af personlige henvendelser 1) ift. besøg på betjeningsstedene og 2) ift. besøg på www.kb.dk
Henvendelser til vejledningsfunktioner: centre og læsesale	Brugerhenvendelser og individuel personlig vejledning	Brugerbesøg på www vejledningssider	Fald i andelen af personlige henvendelser 1) ift. besøg på betjeningsstedene og 2) ift. besøg på www.kb.dk
Gæster på læsesale og centre	Gæster på læsesale og centre	Brugerbesøg på www.kb.dk	Stigende antal brugerbesøg både på www.kb.dk og på læsesale og centre
Besøg på betjeningssteder	Brugerbesøg på betjeningssteder	Brugerbesøg på www.kb.dk	Vækst i brugerbesøg på www-sider større end i besøg på betjeningssteder

Diagram 12: Nøgleindikatorer og det hybride bibliotek

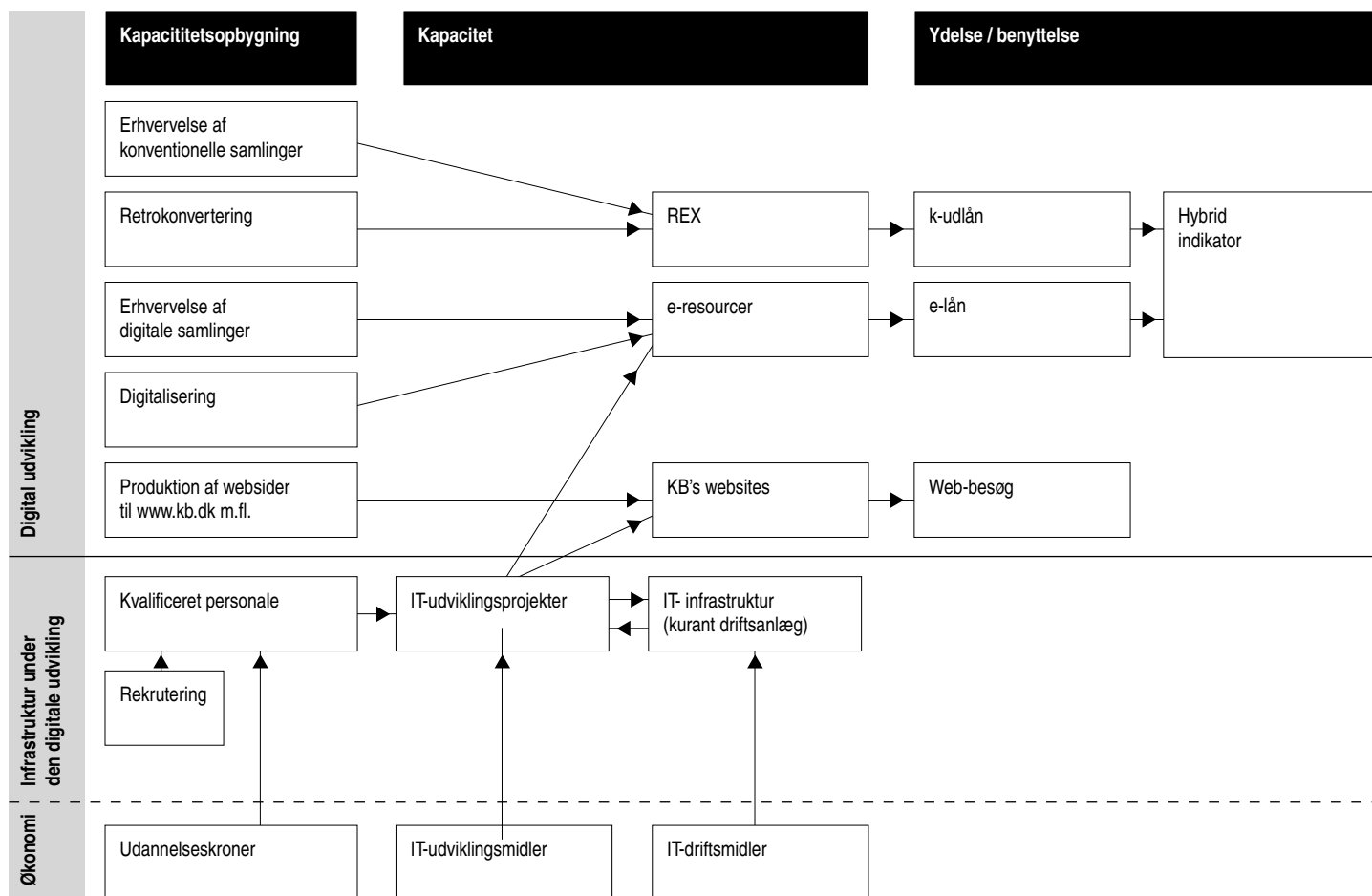


Diagram 13: Dannelse af hybride indikatorer

Diagrammet udtrykker også, at hvis vi skal forøge vores elektroniske kapacitet, skal vi have IT-udviklingsprojekter, vi skal have kvalificeret stab osv. som vist i diagrammet. Balanced scorecard bidrager med mere præcision til denne analyse.

#### Hybrid indikator i balanced scorecard

Diagram 14 viser, hvordan biblioteket i 2002 er lykkedes med at opfylde målet for optimering af det hybride bibliotek. Man ser af diagrammet, at målopfyldelsen er 102 %. Det fremgår også af diagrammet, hvordan Balanced Scorecard kan anvendes til at integrere et antal indikatorer til en overordnet indikator, den hybride indikator. Den overordnede indikator "Optimering af det hybride bibliotek" er et sammenvæjet resultat af den række indikatorer, der er vist i diagrammet, f.eks. forholdet mellem e-udlån og udlån i alt og forholdet mellem personlig henvendelse og webbesøg, etc.

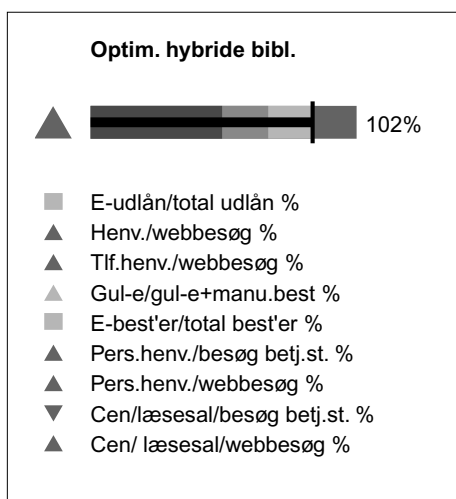


Diagram 14: Hybride indikatorer

Dokumentlevering har ændret sig fra en ren konventionel dokumentlevering i 1995 til en høj andel af elektronisk dokumentlevering i 2002, som det fremgår af diagram 15. Der er her tale om primære lån, dvs. eksklusive fornyelser.

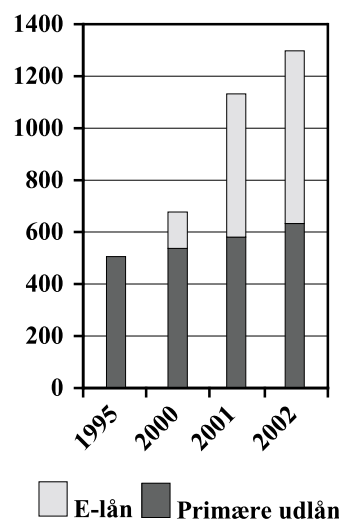


Diagram 15: udlån 1995 - 2002



## Konklusioner for juni 2003

Dette kan udtrykkes i en hybrid indikator for dokumentlevering, som vist i diagram 16, hvor proportion af elektronisk dokumentlevering er vist. Biblioteket har passeret linien for 50 %. For 2002 har biblioteket en højere proportion af elektronisk dokumentlevering end den konventionelle dokumentlevering. Dette udgør en signifikant forandring i bibliotekets serviceprofil.

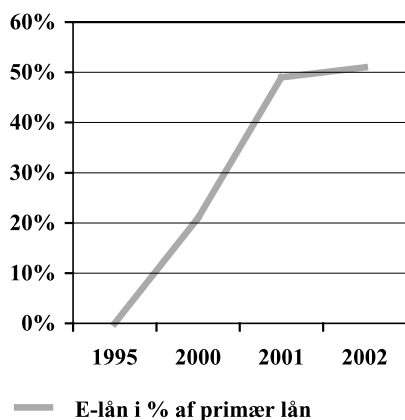


Diagram 16: Hybrid indikator for dokumentlevering

### Konklusioner for juni 2003

Der kan drages et antal konklusioner relateret til benyttelsen af balanced scorecard på Det Kongelige Bibliotek.

1. Balanced scorecard er et nyttigt instrument for at forbinde institutionens visioner og strategiske mål med den daglige virksomhed på biblioteket.
2. Det kræver en hel del arbejde og evne til at fokusere på at udvikle et tilstrækkeligt og overkommeligt sæt af succesfaktorer og nøgleindikatorer.
3. Som et instrument for ledelse, rapportering og follow-up giver det en lettelse og klar oversigt over relationen mellem mål og målopfyldelse.
4. Det er et nyttigt og klart instrument i udvikling og vurdering af tjenester.

5. Det er også et nyttigt instrument i organisationsudvikling og årsags/virkningsanalyser.

6. Balanced scorecard er ikke kun en metode for kontrol, det er lige så meget en metode for læring. Hvis man gør sine mål målbare, kan man konstatere, om man har nået målet. Men hvordan kan man vide, om man har nået målet, hvis dette er uklart udtrykt?