Studieresa till Toronto Public Library

VÅREN 2018
Maria Andersson, Malin Gillberg och Andrea Hofmann

Toronto Public Library (TPL) har en lång och framgångsrik tradition av att arbeta strategiskt med fokus på medborgardialog och delaktighet. Under närmare 20 år har man vart fjärde år, i anslutning till valet, arbetat fram en ny strategisk plan. Planen baseras på styrdokument, men också på en analys av samhällstrender och användarmönster samt stora användarundersökningar.

Genom denna studieresa hoppades vi få inspiration till och redskap för att utveckla nya metoder för strategiskt arbete. Vi hoppades även på att få bra idéer till hur biblioteket på ett ännu bättre sätt kan medverka till social hållbarhet, integration och delaktighet.

Under vår vecka i Toronto besökte vi fem olika bibliotek. Vi träffade personal från olika nivåer i organisationen, såväl ledning som medarbetare och i denna rapport redogör vi för vår upplevelse av valda delar av TPLs verksamhet.

Toronto

Toronto är Kanadas största stad med ett invånarantal som 2017 uppgick till drygt 2,8 miljoner och som räknas som en av världens mest mångkulturella städer där halva befolkningen är född i andra länder än Kanada. Befolkningen tredubblades i centrala Toronto under åren 2006 till 2011 och den fortsätter att växa då unga väljer att bo kvar centralt istället för att flytta ut från stan. Toronto är även en stad som åldras snabbt. Den snabbast växande gruppen är vuxna som är 85 år eller äldre och seniorer utgör 14% av befolkningen.

Toronto Public Library

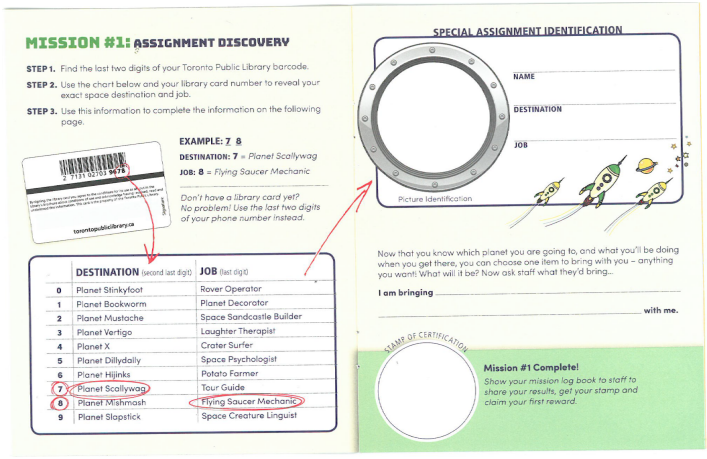
Toronto Public Library är en av världens mest använda biblioteksorganisationer med 100 bibliotek och 18 miljoner besök 2016. 70% av alla torontobor använder bibliotekets service och de har över 5 miljoner utlån per år. Under 2016 hade de 40.000 arrangemang som besöktes av närmare en miljon torontobor. Den ledande e-bokstjänsten i Nordamerika Rakuten Overdrive rapporterade i början på året att 2017 var TPL det biblioteksystem som lånade ut flest e-böcker hos dem. Totalt 4.6 miljoner digitala utlån i jämförelse med Los Angeles Public Library som hade 3,7 miljoner digitala lån samma år.

På TPL arbetar närmare 2500 personer, varav 400 är bibliotekarier och övriga är biblioteksassistenter och “clerical staff” som utgörs av många olika professioner vilket underlättar när man ställs inför nya utmaningar men som också gör att personalstyrkan speglar hur befolkningen i staden ser ut.

Organisationen är stor och av nöd hierarkisk med flera chefsled. Man har även valt att centralisera många funktioner, såsom “Customer engagement” och planering av nyetableringar, men även utvecklingsarbetet och programplanering sker centralt. Man arbetar mycket med att ta fram koncept som man sedan för ut på områdesbiblioteken som ett steg i att skapa en likvärdig tillgång i hela staden, men det finns även utrymme för varje bibliotek att skapa sin egen profil utifrån lokala förutsättningar och behov.
Biblioteken i Toronto finansieras till drygt 90% av staden via skatter. Närmare 3 % är provinsiella bidrag.

The Toronto Public Library Foundation

Som många andra nordamerikanska bibliotek arbetar TPL med fundraising. The TPL foundation, som är en fristående enhet, har samlat in 75 miljoner kanadensiska dollar under de dryga 20 år som stiftelsen funnits. Pengarna bekostar bland annat satsningar på barn och unga, som den kanadensiska versionen av Sommarboken och Operation Super Sleuth (ung. Uppdrag Superspion) och Operation Blast off (med fokus på rymdresor) där barnen får en rad uppdrag som de ska lösa med fokus på att få dem att läsa och besöka biblioteken.



De introduktionspaket som delas ut till barnen innehåller även ett brev till föräldrarna/medföljande vuxen från stadsbibliotekarien med tips på hur man kan peppa barnet till läsning. Ett smart marknadsföringssätt som både inspirerar den vuxne och skapar en relation till biblioteket.

Metoder och strategiskt arbete

En av de saker som utmärker TPL är det tydliga och välformulerade ramverk som omger verksamheten. Detta består framför allt av en biblioteksstrategi som omfattar hela TPL:s verksamhet, men det finns också riktlinjer, metoder och modeller som bryter ned strategin, visualiserar och sätter ramarna för olika delar av verksamheten som till exempel Customer feedback standards och Service Delivery Model.

Att på ett enkelt sätt sammanfatta och visualisera ramarna för verksamheten menar biblioteksledningen är en av framgångsfaktorerna för implementeringen av strategin. Det gör att personalen lättare kan ta till sig och använda strategin i sitt eget arbete, men det gör det också tydligare för intresserade torontobor att förstå vad de kan förvänta sig av sina bibliotek.

Strategiska planen

Sedan nästan 20 år tillbaka tar TPL fram en strategisk plan vart 4:e år. Planen är ett verktyg för att få syn på och formulera de behov och utmaningar som finns i staden i förhållande till biblioteksverksamheten samt de prioriteringar som bör göras under de närmaste fyra åren. Den är ett verktyg som hjälper både ledning och personal att fokusera på rätt saker och själva processen när planen tas fram är också ett tillfälle att, i stor skala, undersöka och stämma av vilka behov, önskemål och utmaningar som befolkningen har i förhållande till biblioteken. Planen är det ramverk som håller ihop de 100 biblioteken och ett stort arbete läggs ned på att paketera den på ett pedagogiskt och kommunikativt sätt så att både medborgare och personal kan ta till sig innehållet snabbt och enkelt. TPLs övergripande strategi och fokusområden förhåller sig till andra strategier som staden Toronto har, som till exempel *Toronto Newcomer Strategy* och *Raising the Village*, vilket även det visualiseras på ett tydligt sätt i strategin.

Innehåll:

Den nuvarande strategiska planen spänner över åren 2016-2019 och omfattar tre strategiska fokusområden: *expanding access*, *increasing opportunity* och *building connections*.

Utifrån dessa tre områden har sex strategiska prioriteringar tagits fram:

- advancing our digital platforms
- breaking down barriers to access and driving inclusion
- expanding access to technology and training
- establishing TPL as Toronto’s centre for lifelong and self-directed learning
- creating community connections through cultural experiences
- transforming for 21st century service excellence.

Inom varje prioriteringsområde genomförs en rad satsningar. Stort fokus ligger på det digitala området av den anledningen att det är det området där ledningen ser att biblioteken har störst utmaningar och behöver göra stora framryckningar. Det handlar så klart om kompetensutveckling av befintlig personal, men också om att anställa personal med rätt kompetens. Nya verksamheter som syftar till att överbrygga den digitala klyftan och inspirera torontoborna att utveckla sin digitala kompetens. Digital Innovation Hubs och Pop-up learning labs har utvecklats och spridits till ett 20-tal bibliotek, en årlig makerfestival genomförs och ett program “Innovators in residence” har införts. Genom Innovator In Residence anställer biblioteket en expert under 6-12 veckor som både utbildar personal och håller i aktiviteter för besökare inom ramen för Digital Innovation Hubs.
Överlag görs stora satsningar på att bygga nätverk med lokalsamhället - både med besökare/enskilda och olika kommersiella och icke-kommersiella aktörer. Partnerskap ses som nyckeln till förändring. Ett exempel är Innovation council som är en rådgivande funktion

bestående av personer från olika branscher och delar av Toronto som konsulteras i frågor som rör verksamhetens utveckling.
Att öka tillgängligheten och tillgången till bibliotek är ytterligare ett strategiskt område. Här ligger stort fokus på att bygga den lokala infrastrukturen av bibliotek samt att säkerställa en jämlik tillgång till service och verksamhet utifrån de lokala behoven och förutsättningarna. En servicemodell har tagits fram för att säkerställa servicenivån och likvärdighet i utbudet på de olika biblioteken. Öppettiderna har utökats och lokalerna ses över för att kunna anpassas och bli mer likvärdiga. Man arbetar också efter principen att ingen Torontobo ska ha längre än 1600 meter till närmsta bibliotek.
Den sociala dimensionen av bibliotekens verksamhet lyfts också i det strategiska arbetet där biblioteken som en trygg, “tredje plats” lyfts fram.

Processen:

Processen att ta fram strategin är väldesignad och inkluderar både torontobor och medarbetare på olika sätt.
Inför varje ny strategiperiod genomförs en större telefonundersökning bland torontoborna för att få input till vad som fungerar/inte fungerar och vad som saknas samt hur medborgarna använder biblioteken idag. Utöver detta genomförs en rad dialoger utifrån olika teman med torontobor.
Bibliotekets styrelse består till minst 50% av “vanliga” medborgare och dessa är också på ett djupare plan involverade i framtagandet av strategin och beslutsfattningen kring den.
Dialoger genomförs också med personalen som får komma med input till strategin.

Under den strategiska perioden så deltar all personal i kompetensutveckling kopplat till de strategiska prioriteringsområdena - 6 tillfällen per år. Metoder för utveckling är också en del av implementeringsarbetet. Till exempel används Design Thinking för både problemlösning och utveckling av samarbeten och partnerskap.
Vikten av att tillvarata personalens idéer och initiativ lyfts även, och ett antal “staff innovation pitch days” genomförs årligen. Här får personalen möjlighet att lyfta och sälja in idéer till nya verksamheter och utveckling.

Ramverk och riktlinjer

Service delivery model

Service delivery model är ett ramverk som beskriver biblioteksystemets olika delar med sina 100 olika bibliotek utifrån en modell med fyra olika “tiers” - servicelager - och 5 olika “pillars” - servicepelare.
Genom de fyra servicelagren definieras servicenivå och ansvarsområden för olika bibliotekstyper enligt följande:
Lager 1: Lokalbibliotek och bokbuss: Fokus på att stötta och serva lokalbefolkningen utifrån deras behov och förutsättningar. Samlingar och verksamhet anpassad efter de lokala behoven och förutsättningarna
Lager 2: Distriktbibliotek: Erbjuder en bredare verksamhet/service som både svarar mot lokala behov och förutsättningar samt erbjuder en bredare verksamhet för ett större område - ett distrikt.
Lager 3: Forskning/referensbibliotek: Erbjuder tydliga och specialiserade samlingar och service med fokus på att tillgängliggöra information till torontobon i allmänhet.

Lager 4: Online och digitala kanaler: Erbjuder service och information via bibliotekens olika digitala kanaler till alla torontobor.

De olika servicelagren har sedan olika riktlinjer som stöd för personalen i utveckling och drift av verksamheten. Till exempel finns det riktlinjer för planering av nya lokalbibliotek, för bokbussverksamheten och serviceriktlinjer för samtliga biblioteksformer.

Utöver de fyra servicelagren innefattar servicemodellen även 5 servicepelare som beskriver bibliotekens innehåll, utbud och service:
Platsen: Beskriver principer för hur biblioteksrummet ska utformas och vilka funktioner det ska rymma såsom plats för lärande, mötesrum, rum för program, flexibla och flyttbara hyllor osv. Innehåller också beskrivningar av de mer specialiserade funktioner som endast finns på vissa bibliotek som “Youth Hubs” och platser för utomhusaktiviteter.
Samlingarna: Beskriver syftet med och ramarna för bibliotekens samlingar samt de olika sätt som samlingarna är tillgängliga på inklusive bokbuss, motsvarande boken kommer och olika typer av bokdepositioner.
Program, event och utställningar: Beskriver syftet med och ramarna för bibliotekens arrangemangs- och utställningsverksamhet.
Personal: Beskriver personalens roll och kompetens. I en särskild riktlinje beskrivs också vilken kompetens som krävs utifrån de fyra olika servicelagren samt i förhållande till de olika strategiska utvecklingssatsningar som görs och lanseras på olika bibliotek (till exempel Digitial Innovation Hubs och Youth Hubs).
Teknik: Beskriver hur biblioteken arbetar med att tillgängliggöra teknisk infrastruktur som bredband, datorer med mera, men också uppdraget att öka torontobornas kunskap vad gäller teknik och digitala resurser samt utjämna den digitala klyftan. Arbetet är prioriterat i strategin och också djupare beskrivet i en egen digital strategi (se nedan.)

Det finns även en servicemodell specifikt för barn- och ungaverksamheten baserad på samma fem servicepelare. Denna innefattar även riktlinjer för bemötande, kommunikation och marknadsföring.

Vill en läsa mer om TPL:s servicemodell kan en göra det här:
https://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-the-library/pdfs/board/meetings/2017/jun19/17-service-delivery-model-combined.pdf

So much more - The economic impact of Toronto public library on the city of Toronto

Ett exempel på hur TPL arbetar strategiskt är rapporten *So much more - The economic impact of Toronto public library on the city of Toronto*. I början av 2010-talet hade Toronto en borgmästare som ifrågasatte de offentligt finansierade verksamheterna hårt. Bibliotekens anslag var hotade och man var tvungen att hitta ett sätt att kommunicera med politikerna så att de förstod värdet av bibliotek. Tillsammans med forskningsinstitutet Martin Prosperity Institute hittade man en modell för att räkna ut vad den service biblioteken ger sina besökare skulle kosta om den var kommersiell. Man landade på summan 500$/besökare. Beräkningar gjordes också på den samlade verksamheten och då landade summan som TPL bidrar med

till Toronto på 1 biljon$. Allt paketerades snyggt i den här rapporten http://martinprosperity.org/media/TPL%20Economic%20Impact_Dec2013_LR_FINAL.pdf. Politikerna köpte argumenten och anslagen drogs inte in.

Delstrategier

I arbetet med att förverkliga TPLs övergripande strategi har man tagit fram underliggande delstrategier som fungerar som instrument för att förverkliga specifika områden inom strategin, exempel på det är *Digital strategy* och *Middle childhood strategy*.

Digital strategy - Technology access

Toronto biblioteks digitala strategi har fyra fokusområden, där målet bland annat är att modernisera besökarens upplevelse och göra biblioteken mer agila, responsiva och effektiva. Med den digitala strategin vill TPL att deras kunder ska få tillgång till alla TPLs kanaler, produkter och tjänster på det sätt som besökarna känner sig mest “bekväma” med.TPL har även som mål att ha ett kompetent och effektivt “back-of-house” som driver innovation och teknologisk utveckling inne i organisationen.

De fyra fokusområdena för den digitala strategin är:

- Creating the **omni channel** experience
- Accessing & using **information**
- Leveraging the **cloud**
- Investing in **employees**

Den digitala strategin löper parallellt med den övergripande strategin, under samma tidsram och i samklang med både interna och externa mål.

En av de faktorer där TPL vill och aktivt spelar en viktig roll i är i frågan om den digitala klyftan som i ännu högre grad än i Sverige är ett socioekonomiskt faktum. Precis som vi är bekanta med i Sverige så är tillgång till Internet viktigt för att människor ska kunna vara delaktiga i samhället. I Toronto finns det tre faktorer till varför du har eller inte har tillgång till Internet: inkomst, ålder och utbildningsnivå. I Sverige är det oftast inte ekonomin som är den största barriären för tillgång till Internet (kanske snarare kunskap eller självförtroende) men i Toronto kostar tillgång till Internet så pass mycket att din inkomst är av betydelse. En kanadensisk familj lägger mellan 680 kr - 1450 kr på “kommunikationstjänster” i månaden och hos en låginkomstfamilj blir det ungefär 7,7% av den månatliga inkomsten (endast 59% av låginkomsttagare i Toronto har tillgång till Internet), vilket är den fjärde största utgiften efter hyra, transport och mat. Konsekvensen av detta är att barnen i familjen inte har tillgång till internet på sina smarttelefoner och att man tvingas prioritera bort internet i hemmet.

Konkreta exempel på hur man man på TPL arbetar för att överbrygga denna digitala klyfta är att man bland annat lånar ut wifi-hot-spots i sex månader till personer som inte har internet hemma och att de har Wifi gratis och lättillgängligt på alla sina bibliotek. Utöver det anordnar de även olika teknikkurser och arbetar med konceptet Digital Innovation Hub.

Toronto middle childhood strategy

I Toronto arbetar man sedan många år efter en strategi med fokus på middle childhood, det vill säga 6-12 år. Denna ålder är en kritisk period i ett barns liv och strategin syftar till att skapa fritidsaktiviteter och tjänster som är tillgängliga, inte kostar för mycket och som är anpassade för denna åldersgrupps utvecklingsnivå. Målet är bland annat att låta barnen utforska sin självständighet och relationerna till jämnåriga och vuxna i en trygg miljö. Man vill att barnen ska få utforska sina intressen och kunskaper inom kultur och sport och utveckla intressen utanför skolan som de kan ta med sig när de blir äldre. Det finns även hälsomål som att barnen ska få fysisk träning och lära sig att hantera stress.

På TPL tog man 2014 avsats i strategin för att skapa en Middle childhood vision för sin verksamhet. Med fokus på att stödja “hälsosam utveckling” skapades ett forskningsbaserat ramverk där inkluderande och högkvalitativa program och aktiviteter för skolbarn skapas för att uppmuntra kreativitet, källkritik, litteracitet och, vad de kallar, self-directed learning (ung. självstyrd inlärning). Målet är också att säkerställa en likvärdig tillgång i hela staden varför TPL arbetar hårt med uppsökande verksamhet och marknadsföring, men också med metodutveckling och utbildning av personal inom områden som animation och facilitering.

York branch

Om man jämför med biblioteken i Sverige så kan barnavdelningarna på äldre bibliotek i Toronto kännas något torftiga, men som ett led i strategiarbetet pågår det ett upprustningsarbete för att skapa mer kreativa och inspirerande barnmiljöer kallade KidsStops, för barn 0-5 år, och Middle childhood discovery areas, för barn 6-12 år. Miljöerna syftar till att stimulera språkutveckling och läsning men man introducerar även STEM-begreppet (Science, Technology, Engineering, Math) genom miljöer som är tänkta att inspirera och locka till lärande inom naturvetenskap.

Albion branch

Bloor Yonge branch

Koncept

TPL arbetar bland annat med olika koncept för att förverkliga sin strategi. Det som tilltalade oss med detta är hur man i en stor organisation kan utveckla fram gemensamma koncept utifrån behov, definiera vad och vilken kompetens som krävs. Sedan “skickar man ut” konceptet i organisationen på olika sätt. Två exempel på det är *Digital Innovation Hub* och *Youth Hub*.

Digital Innovation Hubs

Sedan 2014 har TPL satsat på Digital Innovations Hub’s och idag finns dessa permanent på 6 områdesbibliotek. Digital Innovation Hub är en designad zon i biblioteket där du kan arbeta digitalt på olika sätt, bland annat finns det tillgång till 3-D-skrivare, inspelningsstudio med green-screen, du kan låna arduino-kit, delta i olika kurser med mera. På The Reference Library finns dessutom möjligheten att trycka upp sin egen bok i deras egna mini-boktryckar-maskin. De som arbetar på Digital Innovation Hub är IT/designers och bibliotekarier.

För jämlik tillgång har man även något som heter Pop-up-Learning Labs vilket är mobila Digital Innovation Hubs. Man tar med sig delar av Digital Innovation Hub som är flyttbara och turnerar runt på olika bibliotek i Toronto enligt ett schema. Förutom teknik följer även personal med rätt kompetens med.

Youth hubs

Youth Hubs är en verksamhet för unga (13-19 år) efter skoltid på biblioteket. Om Digital Innovation Hub mer har fokus på verktyg och tillgång till teknik/kunskap så har Youth Hubs mer fokus på metoder att skapa relationer med målgruppen. Youth Hubs är också mer lokalt styrda än Digital Innovation Hubs.

På Youth hubs kan målgruppen få läxhjälp, hjälp med att söka jobb, spela spel och delta i olika workshops.

Youth Hubs finns idag på 9 bibliotek i Toronto och är tillgängligt på eftermiddagarna på dessa platser. Det är både bibliotekarier och volontärer som arbetar med detta.

Analys och reflektioner

Vi imponeras och inspireras av TPLs oerhört strukturerade, tydliga och visionära arbete. Ett arbete som är baserad på brukarinvolvering och där återkoppling och transparens i relation till medborgarna är en medveten strategi. I detta stora och omfattande arbete är det följande aspekter/delar vi framför allt tar med oss:

Helhetssyn

TPL knyter på ett mycket inspirerande sätt ihop omvärldskunskap, forskning och brukarinvolvering och låter alla dess delar ligga till grund för sitt strategiska arbete. Ett mycket effektivt sätt att skapa en relevant verksamhet på.

Kommunikation - tydlighet och transparens

Kommunikationen av strategi, riktlinjer, modeller - alla ramar egentligen - är en tydlig och viktig del av arbetet. Man visualiserar snyggt och effektivt processer och man använder sig av ett språk som är både tillgängligt och engagerande. Den strategiska planen finns både tryckt och digitalt på hemsidan i samma snygga utformning, och även internt lägger man krut på att skapa bra, tydliga och visuella styrdokument och handböcker.

Servicemodellen och konceptualiseringar

Att bryta ned den service och verksamhet som erbjuds i den stora organisation som TPL är i olika servicelager och servicepelare, ger ett effektivt sätt att planera, systematisera och säkerställa likvärdigheten till biblioteksservice i hela Toronto. Det gör det lätt för både besökare och personal att förstå vilken service en kan förvänta sig från olika bibliotekstyper, men också vad som är minsta gemensamma nivå när det gäller lokaler, samlingar, programverksamhet, kompetens och teknik.
Konceptualiseringen av vissa delar av verksamheten - till exempel Digital Innovation Hub och Youth Yub - samt spridningen av dessa koncept till flera av Torontos bibliotek är också ett imponerande exempel på hur man på TPL systematiserat arbetet med att säkerställa likvärdig service.

Både servicemodellen och konceptualiseringen har gett mycket inspiration in i det arbete som just nu pågår i Malmö då Områdesbiblioteken och Stadsbiblioteket för första gången på över 20 år tillhör en och samma organisation.

Relationer och nätverk som nyckeln till förändring

Relationen med lokalsamhället och nätverk/samarbeten - både med besökare/enskilda och olika kommersiella och icke-kommersiella aktörer ses som en viktig väg i arbetet med att förändra verksamheten och genomföra strategin. Modeller som vi tar med oss i detta arbetet är bland annat Innovation Council och Innovator In Residence.

Förutom allt detta tar vi så klart med oss alla fina möten med TPLs fantastiskt gästvänliga och generösa personal.