



OsloMet - storbyuniversitetet

Heidi Scarth Hansen

Mia Kristin Klemetsrud

Deichman Bjørvika – klarer biblioteket å balansere utleie og bibliotekdrift?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Sammendrag	5
Abstract	6
1. Innledning	7
1.1 <i>Bakgrunn og litt bibliotekhistorie</i>	8
1.2 <i>Begrepsdefinisjoner</i>	9
1.3 <i>Problemstilling</i>	10
1.4 <i>Avgrensninger</i>	10
1.5 <i>Videre struktur i oppgaven</i>	11
2. Teori	12
2.1 <i>Innledning</i>	12
2.2 <i>Begrepsavklaringer</i>	12
2.2.1 <i>Ny offentlig styring</i>	12
2.2.2 <i>Kulturinstitusjon</i>	12
2.2.3 <i>Kommersialisering</i>	12
2.3 <i>Ny offentlig styring</i>	13
2.3.1 <i>Ny offentlig styring og kulturinstitusjoner</i>	16
2.3.2 <i>Ulike driftsformer av bibliotek som ikke er kommunale</i>	17
3. Metode	19
3.1 <i>Casestudie</i>	19
3.2 <i>Semi-strukturerte intervjuer og dokumenter</i>	19
3.2.1 <i>Intervjuprosessen</i>	20
3.3 <i>Informanter; utvalg og utvalgsstrategi</i>	21
3.3.1 <i>Ansatte</i>	21
3.3.2 <i>Ledere på Deichman</i>	22
3.4 <i>Strukturering av data</i>	22
3.5 <i>Etiske betraktninger</i>	23
3.6 <i>Svakheter og styrker ved metodevalgene</i>	23
3.6.1 <i>Intervjusituasjonene</i>	23
3.6.2 <i>Validitet og reliabilitet</i>	24
3.6.3 <i>Etikk</i>	24
4. Casepresentasjon	27
4.1 <i>Kort om Deichman biblioteks organisering</i>	27
4.2 <i>Organisasjonskart Deichman bibliotek</i>	29
4.3 <i>Bibliotekpolitikk i Oslo kommune det siste ti-året</i>	30
4.4 <i>Opplevd motstand mot utleie blant ansatte</i>	30

5. Analyse av empiri	31
5.1 Innledning	31
5.2 Analyse	31
5.2.1 <i>Hva er kjerneoppgaver og daglig drift?</i>	31
5.2.2 <i>Gevinster ved utleie</i>	33
5.2.3 <i>Negative konsekvenser av utleiekravet</i>	35
5.2.4 <i>Intern organisering av arbeid knyttet til utleie</i>	40
5.2.5 <i>Kommersialisering og gratisprisnipp</i>	45
5.2.6 <i>Utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver</i>	49
6. Konklusjon	52
Informantliste	54
Tabelliste	54
Figurliste	54
7. Litteraturliste	55
Vedlegg 1 – Intervjuguide	59
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	61
Vedlegg 3 – Godkjenningbrev NSD	63

Forord

Biblioteket har vært en naturlig del av våre liv i mange år. Fra tiden da Mia «runde» barneavdelingen på Sandaker, til Heidis opplevelse av voksenbøker skildret i romantiske herregårdsromaner, og til den dagen hun valgte å bli bibliotekar. Mange har et nært forhold til biblioteket, uansett om du er rik eller fattig eller om du bor på østkanten eller på vestkanten i Oslo. Det er dette som er så flott med biblioteket. Alle er velkommen.

Med denne kjærligheten for bibliotek fant vi en felles interesse når valg av tema for masteroppgaven skulle tas. Det hjalp på at det storslåtte nye hovedbiblioteket i Bjørvika åpnet i 2020, som med sitt fantastiske bygg og fremtidsplaner skulle skape enda flere bibliotekvenner.

Vi vil spesielt takke våre arbeidsgivere, Kultur- og idrettsbygg og Deichman, for støtte og tid til å gjennomføre tre års studier. Vi takker også OU-fondet i Oslo kommune for stipend til pensumlitteratur underveis i studiet.

Videre hadde ikke dette vært mulig uten god støtte fra familie og kjærester, som har måtte finne seg i at vi har begravd oss i pensumlitteratur og sittet i teamsmøter ved kjøkkenbenken og på hytta det siste året. Det skal bli fint å kunne gjøre andre ting i helgene fremover enn å studere!

En siste takk går til vår veileder ved OsloMet, Pål Veiden, for gode tilbakemeldinger og råd underveis i skrivingen av denne oppgaven.

Oslo, 6. mai 2021

Sammendrag

Deichman Bjørvika åpnet 18. juni 2020, og har vært en suksess fra dag én. I denne masteroppgaven tar vi for oss et inntektskrav Deichman fikk som en følge av kostnadsoverskridelser. Inntektskravet er på kr 12,5 mill. i 2021, og Byrådet forventer at inntektene i hovedsak skal komme gjennom utleie av areal i Deichman Bjørvika. Da Deichman Bjørvika åpnet, hadde de fått en ny oppgave som innebar å leie ut møterom og saler, og arealer i biblioteket til konferanser og eventer. Det var også tenkt at oppgaven skulle løses med de ansatte man allerede hadde, fordelt på flere ulike seksjoner med arbeidssted i Bjørvika.

Vi har valgt å se på hvordan utleie påvirker biblioteket og dets ansatte. Vi har intervjuet 10 ansatte i ulike stillinger for å kaste lys over vår problemstilling. Basert på intervjuene har vi konkludert med funn vi finner interessante for Deichman Bjørvikas nye situasjon.

Gjennom intervjuene fant vi ut at utleie påvirker biblioteket på flere måter – både positive og negative. Utleie fører til at biblioteket når flere mennesker enn det tidligere har gjort. Utleie bringer også med seg nyttige erfaringer fra eksterne aktører. Informantene fremhevet etiske dilemmaer som at utleie kan fortrenge bibliotekets egne aktiviteter, og at det er vanskelig å prioritere mellom en betalende kunde og en ikke-betalende låner. Intervjuene viste også at informantene var opptatt av at inntektskravet krever mye ekstra arbeid og at inntjeningen ikke nødvendigvis står i forhold til innsatsen som legges ned.

Deichman Bjørvika har på kort tid rukket å bli et populært bygg blant Oslos innbyggere og selv om vi fant at noen ansatte er kritiske til utleie, har vi identifisert få reaksjoner fra lånerne. Funnene våre tyder på at bibliotekbrukere fint klarer å bruke biblioteket til tross for at enkelte bibliotekarealer noen ganger er stengt av til pressekonferanser eller ulike eventer.

Abstract

The Deichman Library was founded in 1785 and is Norway's oldest and largest public library. The new main library, Deichman Bjørvika, opened in June 2020.

In this Master degree thesis, we have chosen to examine the situation involving an income requirement which Deichman received in connection with the construction of Deichman Bjørvika. The income to be met, and specified as a requirement, is NOK 12.5 million in 2021, and the City Council expects that the income will come mainly from rentals of ground space in the Deichman Bjørvika facilities. So when Deichman Bjørvika opened, its administration had to face a new challenge. It was also thought that this task would be resolved by existing employees, allocated from several different sections in their workplace in Bjørvika.

In our thesis, we have chosen to examine if the rental income requirements affect the library and its employees. We have interviewed 10 employees in various positions, asking them to shed light on this issue. Based on the interviews, our conclusion shows results which we find interesting and relevant for the new situation Deichman Bjørvika is in.

Through the interviews, we have discovered that the rental income requirements affect the library in several ways - both positive and negative. Having to rent out areas of the library means that the library will be reaching out to a wider variety of the public, and its employees will have an opportunity to learn from a range of different professionals who are brought into the library. However, at the same time, the need to rent out space may result in the library having to sacrifice some of its own activities. The employees also found it difficult to prioritize between a paying customer and a non-paying patron.

Deichman Bjørvika has, in very a short time, managed to become a popular attraction with Oslo's residents and although some employees indicated they were critical about the rental activities, we have identified few such reactions from patrons. The interviews we carried out have also shown that employees were concerned that the income from the rentals would not be enough to justify or compensate for all the extra work. Our findings also indicate that library patrons are well able to use the library despite the fact that some of the library areas have to be closed from time to time, for press conferences or various other events.

1. Innledning

Hva er egentlig et bibliotek? I 1985 stiller historiker Nils Johan Ringdal (1985) dette spørsmålet i det han oppsummerer Deichmans historie gjennom 200 år. Han viser til at dette spørsmålet har opptatt mange opp gjennom årene, ikke minst bibliotekarer. Diskusjoner rundt innholdet og tjenestene i biblioteket er viktige for å følge med i samfunnsutviklingen. Det blir derfor en interessant øvelse for Deichman når de nå skal finne gode løsninger for et inntektskrav som utfordrer en bibliotekhverdag man ikke hadde sett for seg.

Bibliotek er en lovpålagt tjeneste hjemlet i folkebibliotekloven. Dette innebærer at alle kommuner skal ha et gratis tilbud om lån av bøker og andre medier, og biblioteket skal også drive aktiv formidling. Hvordan kommunene løser dette er opp til dem selv. I en presset kommuneøkonomi kan det være at andre lovpålagte tjenester prioriteres før bibliotek. Det er derfor naturlig at andre måter å organisere finansering av bibliotek på kan bli et tema. En presset økonomisk situasjon på den ene siden og økte krav til kvalitet på bibliotekstjenester på den andre, vil kunne gi grobunn for ulike typer samarbeid, både med kommersielle og ideelle aktører.

Gratisprinsippet hjemlet gjennom folkebibliotekloven, kan komme i konflikt med kommersialisering, noe som er et tema til diskusjon. Da Oslo kommune, etter flere år med endrede kostnadsrammer, på nytt vedtok bygging av Deichman Bjørvika i budsjettet for 2016 (Bystyret 2015a), var en av forutsetningene for å få fortsette byggeprosjektet, at store deler av biblioteket skulle leies ut til kommersielle eller kommunale formål. I verbalvedtaket fra Bystyret står det følgende «*Byrådet får fullmakt til å disponere inntil 7500 kvm BTA av arealet på Diagonale til andre formål enn bibliotek. Dette arealet kan enten disponeres til andre kommunale formål eller til utleie til private aktører*». Dette var, og er fremdeles et omdiskutert tema (Aldridge 2015), ikke minst blant de ansatte på Deichman, noe vi vil vise i vår avhandling.

På bakgrunn av bystyrevedtaket ble derfor Deichman Bjørvika på et sent stadium i byggefasen tilrettelagt for mer ekstern utleie og det ble utarbeidet et utleiekonsept (Kultur- og idrettsbygg 2016), der mulige areal for utleie ble identifisert og deretter tilpasset for utleie. En av forutsetningene i utleiekonseptet er at utleie skal kunne kombineres med bibliotekdrift.

Situasjonen der et bibliotek ble ilagt et inntektskrav var noe vi begge fant interessant - den ene økonom og den andre bibliotekar.

I oppgaven vil vi gi et kort tilbakeblikk på bibliotekhistorien, før vi presenterer situasjonen Deichman er i med tanke på inntektskrav. Vi vil så gi en introduksjon til aktuell teori før vi gjøre en analyse med utgangspunkt i intervjuer. Vi avslutter med en oppsummering basert på materiale fra informantene.

1.1 Bakgrunn og litt bibliotekhistorie

Den første folkebibliotekloven kom i 1935. Prinsippet om gratis bruk var sterkt førende, noe vi også ser i dagens folkebiblioteklov (Folkebibliotekloven 2014).

Dagens samfunnsoppdrag for folkebibliotekene er hjemlet i folkebiblioteklovens første paragraf. Paragrafen sier at «*Folkebibliotekene skal ha til oppgave å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, gjennom aktiv formidling og ved å stille bøker og andre medier gratis til disposisjon for alle som bor i landet*». Første ledd i loven fremhever altså både gratisprinsippet og at et bibliotek ikke bare skal bestå av bøker. Videre sier andre ledd at bibliotekene også skal «*være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt*». Her hjemler lovgiver at biblioteket også skal være noe annet enn ren formidling av opplysning og kunnskap.

Drift av et bibliotek innebærer således i 2021 at samfunnsoppdraget skal fylles. I tillegg til folkebibliotekloven eksisterer flere strategier og utredninger som beskriver hva et bibliotek skal tilby. Et viktig dokument er Nasjonal bibliotekstrategi (Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet 2019). Det er den enkelte kommune som prioriterer hvordan den lovpålagte tjenesten skal utføres. Hvordan tjenesten utføres vil derfor variere. Det kan også variere hva det enkelte bibliotek og hva den enkelte ansatte mener er kjerneoppgaver og daglig drift av et bibliotek. Vi ser gjennom våre intervjuer ulike oppfatninger av hva daglig drift innebærer. Samtidig skiller begrepet daglig drift seg fra det informantene mener er bibliotekets kjerneoppgaver. Vi vil i neste kapittel avklare noen begreper.

1.2 Begrepsdefinisjoner

Deichman Bjørvika

Deichman Bjørvika er Oslos nye hovedbibliotek. Det åpnet 18. juni 2020, etter en forsinkelse på grunn av koronapandemien som stengte ned Norge i mars 2020. Deichman Bjørvika har én publikumsavdeling, samt enkelte sentrale funksjoner som skal støtte hele nettverket av lokalbibliotek i Oslo.

Daglig drift

Det finnes i dag ingen uttalt definisjon av hva daglig drift av bibliotek er. I nasjonale bibliotekstrategier nevnes daglig drift som et begrep, men utdypes ikke nærmere. Et raskt søk på internett gir ikke videre «kjøtt på beinet», annet enn at det vises til at daglig drift er operasjonelle oppgaver, kontra utviklingsoppgaver (Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet 2019).

Når vi i oppgaven omtaler daglig drift, mener vi i hovedsak de oppgavene man som bibliotekansatt gjør ute i biblioteket direkte mot lånerne og andre som besøker biblioteket. Daglig drift er de oppgaver som utføres for å legge til rette for bibliotekets kjerneoppgaver, f.eks. gjennom oppsetting av bøker. Utleie av f.eks. møterom vil kunne være en del av daglig drift, hvis dette er en tjeneste biblioteket tilbyr.

Bibliotekets kjerneoppgaver

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi sett at det er et skille mellom daglig drift og det som regnes som bibliotekets kjerneoppgaver. I motsetning til daglig drift kretser bibliotekets kjerneoppgaver mer rundt de lovpålagte oppgavene biblioteket har. Fokuset i folkebibliotekloven er på kunnskapsformidling, møteplassfunksjon og bibliotek som debattarena. Bibliotekets kjerneoppgaver vurderer vi dermed til å være et begrep der lovens formålsparagraf styrer tjenestene som tilbys. Vi mener for eksempel at det å gjennomføre et forfatterarrangement er en kjerneoppgave. Vi oppfatter, i likhet med våre informanter, at kjerneoppgaver ikke inkluderer kommersiell virksomhet, noe daglig drift kan.

1.3 Problemstilling

Høsten 2015 foreslo det nye byrådet å gå inn for å leie ut 40 % av det nye hovedbiblioteket i Bjørvika, for å unngå å skrinlegge byggeplanene. Motstanden var stor, og det skapte reaksjoner blant forfattere, politikere, fagforeninger og interesseorganisasjoner både før og etter vedtaket (Brække 2019; Suvatne 2015). Fagforeningene på Deichman holdt åpent politisk møte, der alle Oslos partier var representert og flere forfattere¹ ytret sin bekymring rundt inntektskravet.

Etter debatt og saksbehandling vedtok bystyret at biblioteket skulle leie ut inntil 7000 kvm (Bystyret 2015a) og inntektskravet ble begrenset til et kronebeløp og ikke til en bestemt andel av biblioteket. Inntektskravet er operasjonalisert som et utleiekraav og vil i 2021 utgjøre kr 12,5 mill.

Det er fristende å tabloidisere utleiekraavet og si at med et slikt krav kommersialiseres biblioteket. Men utgjør egentlig kr 12,5 millioner en så stor sum av det totale budsjettet til Deichman at vi kan kalle det kommersialisering? Deichmans utgiftsbudsjett for 2021 korrigeret for lønn og kapitalkostnader er på ca. kr 140 mill. (Oslo kommune 2020). Vi har gjennom vårt valg av problemstilling et ønske om å oppnå en større forståelse for hvordan inntektskravet påvirker Deichman.

Med denne situasjonen som bakteppe falt vi ned på denne problemstillingen:

Har tilpasning til et utleiekraav hatt innvirkning på gjennomføring av Deichman Bjørvikas kjerneoppgaver?

1.4 Avgrensninger

Vi har valgt å ikke fokusere på hva som var de politiske faktorene til at et rødgrønt byråd fremmet et inntjeningskraav for bystyret i 2015. De borgerlige partiene Høyre og Venstre i bystyret i Oslo kommune var og er fortsatt imot inntektskravet.

¹ Blant annet Jan Kjærstad, Tom Egeland og Unni Lindell (Suvatne og Graatrud 2015)

Vi valgte også bort kulturelementet innad i organisasjonen Deichman. Vi er så vidt inne på en motstand blant ansatte til utleiekravet, men har valgt å verken fokusere mye på organisasjonskultur eller omorganisering i etaten.

Vi har unnlatt å trekke frem inntektskravet i en større bibliotekpolitisk debatt. Mye av årsaken var en vanskeliggjøring av reisevirksomhet på grunn av koronapandemien. Vi mente vi ikke ville klare å få frem alle viktige aspekter ved dette kun gjennom videodialog eller dokumentanalyser.

Oppgaven fokuserer derfor kun på Deichman Bjørvika og bibliotekets erfaringer etter åpning i juni 2020.

1.5 Videre struktur i oppgaven

Oppgaven er lagt opp slik at vi trekker frem det vi anser er relevant teori innen offentlig styring. Vi gir også en innføring i hvordan vi har jobbet med metode og empiri før vi gjør en analyse basert på våre intervjuer.

I analysen tar vi for oss ulike kvalitative koder og drøfter hver kodegruppe for seg. Til slutt forsøker vi å konkludere basert på vår empiri. Oppgaven vil si noe om hvordan vårt utvalg oppfatter inntektskravets påvirkning av bibliotekets kjerneoppgaver i Deichman Bjørvika.

Vi har valgt å bruke mange sitater fra våre informanter da de skildrer utfordringene på en god måte. For å synliggjøre dem i oppgaven og gjøre det enklere å skille vår tekst fra informantenes, har vi skrevet sitatene i kursiv. Vi henviser alltid til informantnummer.

Før vi ser nærmere på utvalgets meninger vil vi i neste kapittel ta for oss teori vi anser som aktuelle for vår problemstilling og vårt case.

2. Teori

2.1 Innledning

Inntektskrav og utleie er intuitivt noe som bærer preg av marked og kanskje også konkurranse. Det falt derfor naturlig å legge teori relatert til konkurranse, effektivitet og resultater til grunn i denne oppgaven. Ny offentlig styring, eller New Public Management (NPM) er i denne sammenheng et relevant teorigrunnlag. I dette kapitlet vil vi beskrive ny offentlig styring generelt, før vi går over til å si noe om hvordan elementer fra dette styringsparadigmet påvirker kultur- og biblioteksektoren.

2.2 Begrepsavklaringer

2.2.1 Ny offentlig styring

NPM eller ny offentlig styring er en samlebetegnelse på ulike verktøy og en måte å tenke på som ble fremtredende i styring av offentlige virksomheter fra 80-tallet, jf. avsnitt under. Vi vil i senere avsnitt beskrive hovedtrekk ved de ulike verktøyene.

2.2.2 Kulturinstitusjon

Begrepet kulturinstitusjon kan ha flere definisjoner og brukes om mange typer arenaer og aktører. En kulturinstitusjon er en profesjonelt drevet institusjon for kulturformidling, -bevaring og -produksjon. Vi anser derfor at bibliotek, med dets kultur- og samfunnsoppdrag, er en organisasjon som kan legges inn under denne samlebetegnelsen.

2.2.3 Kommersialisering

Å kommersialisere betyr å gi noe et forretningsmessig preg (Store norske leksikon). I begrepet kommersialisering legger vi å gjøre en handling eller resultat, for eksempel utleie, til en vare eller tjeneste det kan handles med. Det blir med andre ord satt en pengemessig verdi på varen eller tjenesten.

Når vi snakker om kommersiell utleie, mener vi møteromsutleie der leietaker betaler for rommet, og utleie av deler av biblioteket til ulike arrangementer. Dette kan være leie av saler eller spot-utleie av arealer i bibliotekarealet.

2.3 Ny offentlig styring

I vår oppgave vil vi belyse hvordan et utleiekraft påvirker kjerneoppgavene i Deichman Bjørvika. Kravet er nytt i biblioteksammenheng, og kan si oss noe om styringen av et bibliotek. Et inntektskrav kan være en naturlig utvikling og en markedstilpasning som kan være et gode for den daglige driften.

Styringsparadigmet ny offentlig styring brakte inn markedstenkning i offentlig styring. Paradigmet kjennetegnes av bl.a. desentralisering og fragmentering, intern prising, konkurranse og måleparametere. Ved å legge et inntektskrav til Deichman kan dette ses på som et effektiviseringskrav, det kan også være et bilde på en desentralisert ansvarliggjøring av biblioteket i det inntjeningen ikke ligger sentralt i kommunen. Biblioteket vil også enkelt kunne måles på om de når inntektskravet eller ikke.

Offentlig sektor var i etterkrigstiden preget av et embetsverk der planøkonomi, sentral styring og koordinering sto sterkt. Etter hvert som velferden økte, tekniske nyvinninger skjøt fart og totalitære styringsformer som kommunismen sto for fall – ble det nødvendig å forsøke nye former for insentiver, styring og samfunnsutvikling. Man gikk fra å vektlegge kollektivets preferanser til å vektlegge individets preferanser. Øgård sier at Public Choice teoretikere mener at dette fokuset på individet er en motvekt til en voksende offentlig sektor (Øgård 2014).

Begrepet New Public Management ble først lansert av Christopher Hood (Hood 1991). Begrepet er ikke en ensartet metode, men heller et paraplybegrep der ulike, offentlige styringselementer med fellestrekk inkluderes i begrepet. Disse styringselementene kan ses som et svar på kritikk av det offentlige for å være for stor, for byråkratisk, med for dårlig ledelse og med for lite innbyggerfokus. Gjennom det ny offentlig styring stod for, ville man kunne få bedre offentlige tjenester (Klausen 2015).

Hood gjør rede for syv trekk som kjennetegner ny offentlig styring. Hood sier at trekkene ikke nødvendigvis forekommer samtidig eller i samme omfang, men at disse trekkene i stor grad fremkommer i diskusjoner rundt ny offentlig styring (Hood 1991). Av de syv trekkene er desentralisering og større fokus på resultat et punkt vi så vidt kommer innom, mens definering av mål og resultater, konkurranse og privat næringsliv og effektivisering behandles i større grad.

- Definering av mål og resultater. Ved å definere konkrete mål og krav om resultater er ideen at det vil være enklere å styre virksomheter. Mål defineres og hvilke indikatorer som sier noe om du er på vei til å nå målet rapporteres på. Mål- og resultatstyring er en styringsform som benyttes i stor grad i offentlig sektor i dag og er gjeldende styringsprinsipp i Oslo kommune (Byrådet 2015).
- Konkurrans og privat næringsliv som forbilde. Som en motvekt til det offentlige som en egen bransje, ønsker reformer og styring inspirert av ny offentlig styring å bruke trekk fra privat næringsliv og konkurranse i et marked, som en metode for økt effektivisering og bedre tjenester. Eksempler på dette er brukervalg i hjemmetjenesten og opprettelse av kommunale foretak som selvstendig enheter som skal drives etter markedsøkonomiske prinsipper.
- Effektivisering som «mer ut av hver krone». Nettopp effektivisering er et sentralt trekk ved ny offentlig styring. Politikere ser det som viktig at skattepenger brukes mest mulig til publikumsrettede tjenester og minst mulig til administrasjon. Eksempler på verktøy som kan benyttes for å legge til rette for mer effektive tjenester er intern prising av tjenester og benchmarking satt i system gjennom for eksempel KOSTRA².

I nyere forskning særlig rettet mot nordiske forhold har Klausen (2015) samlet Hoods elementer i to søyler; den økonomiske og den administrative.

Den økonomiske søylen baserer seg på et liberalistisk markedsorientert resonnement, med bakgrunn fra det private næringsliv. Det er et ønske om mer markedsstyrte prinsipper i den offentlige forvaltning. Her må aktørene tilpasse seg konkurransemekanismene, der det legges opp til at innbyggerne skal kunne ta flere selvstendige valg når det gjelder offentlige tjenester. Den andre søylen, den administrative, relaterer seg til organisasjon og ledelse. Igjen ønsker man her å overføre prinsipper fra det private næringsliv ut til det offentlige. Det være seg styringsprinsipper, teamledelse eller andre typer konsepter innen mål- og resultatstyring.

I vårt case er konkurranse og det å ha privat næringsliv som forbilde særlig aktuelt. Det at et bibliotek skal tjene penger gjennom utleie av lokaler gjør at biblioteket må tilpasse seg et nytt marked.

² Kommune-Stat-Rapportering og gir styringsinformasjon om ressursinnsatsen, prioriteringer og måloppnåelse i kommuner, bydeler og fylkeskommuner.

Biblioteket vil måtte forholde seg til det til enhver tid gjeldende markedet for utleie av møterom og konferansefasiliteter som finnes i Oslo. Dette kommersielle elementet er ikke innført for å gjøre bibliotek tjenesten bedre, eller for at brukerne skal få en bedre opplevelse. Inntjeningen kan ses på som en ren finansiering av biblioteket.

Et hvert paradigme vil møte kritikk, så også ny offentlig styring. En kjent motstand som Klausen (2015) også nevner, er at målstyring ikke er et relevant styringsmoment i offentlig sektor, rett og slett fordi tjenester offentlig sektor utfører, ikke er mulig å måle på en god måte. Det å sette mål vil kunne føre til overmåling og målforskyvning, som også skaper samarbeids- og samordningsproblemer mellom virksomheter som ideelt sett burde samarbeide. Øgård (2014) mener at markedstankegangen ikke klarer å fange opp kompleksiteten som offentlig sektor bærer preg av. Årsaken til det er at målstyringskonseptet bygger på en del forutsetninger som ikke er til stede i offentlig sektor. Øgård referer videre til at det i offentlig sektor ikke er mulig å formulere klare og kvantifiserbare mål som samtidig ikke er gjensidig motstridende eller ustabile.

Et eksempel på positive effekter av ny offentlig styring kan være at det offentlige får mer press på seg til å levere bedre tjenester. En innbygger vil for eksempel i noen tilfeller kunne velge selv den tjenesten de mener passer dem, og med hensyn til økonomi vil brukerbetaling sikre et mer ansvarlig forbruk fremfor overforbruk av gratis goder (Klausen 2015).

En modernisering av offentlig sektor har derfor ført til at offentlige institusjoner i stor grad bærer med seg trekk fra private institusjoner (Busch 2015). Busch antyder at det dermed oppstår en verdikonflikt, der demokrativerdiene (politisk demokrati, rettssikkerhet og offentlig etikk) og økonomiverdiene (rasjonalitet, produktivitet og kostnadseffektivitet) kommer i konflikt med hverandre. Busch (2015) mener at man i offentlig sektor ser en økende grad av økonomiverdier, som går på bekostning av demokrativerdiene. Ser vi på Deichman og utleiekrauet, kan vi få øye på antydninger til denne konflikten.

Ved et økt fokus på inntjening (økonomiverdiene) kan det bli vanskeligere for Deichman å prioritere demokrativerdiene, slik de for eksempel ønsker gjennom målet: «*Biblioteket er en kulturinstitusjon som lager arrangement for publikum, en debattarena som utvikler og utvider demokratiet, utvide og en læringsarena som sprer og deler kunnskap*» (Deichman bibliotek 2021b, s 6). Denne balansegangen må Deichman finne en løsning på nå som de har et inntektskrav som går utover de tradisjonelle purregebyrene. Busch (2015) antyder videre at de systematiske organisatoriske endringene i offentlig sektor på sikt kan legge et nytt verdigrunnlag. Et verdisyn som forener mer av både de demokratiske og de økonomiske verdiene.

2.3.1 Ny offentlig styring og kulturinstitusjoner

Folkebiblioteket som institusjon har opp gjennom årene vært mindre påvirket av ny offentlig styring enn en del statlige kulturinstitusjoner. På 70-tallet var det viktig for den statlige kulturpolitikken å kunne tilby kulturelle opplevelser til innbyggerne som ikke var så kostbare (Røyseng 2003). Utover 80-tallet ble det mer vanlig at statlige kulturinstitusjoner måtte øke inntektskravet sitt og godta færre statlige subsidier. I 1996 ble kravet om mål- og resultatstyring (MRS) innført i styringen av statlige kulturorganisasjoner (Røyseng, Wennes og Paoli 2017). Og med kravet om mer mål- og resultatstyring økte også behovet for flere administrasjonsansatte i kulturinstitusjonene. Røyseng, Wennes og Paoli oppsummerer innføringen av mål og resultatstyring i kulturinstitusjoner og deres tilpasning slik:

Som i alle bransjer har det i kunstverdenen vært et fokus på at flest mulig av ressursene skal gå til kjernevirksomheten – å skape kunst. En studie av Løyland og Ringstad (2002:54–55) viser imidlertid at andelen fast administrativt ansatte i perioden fra 1974 til 1999 økte fra 15 til 30 prosent. Denne tendensen ser ut til å ha fortsatt på 2000-tallet (NOU 2013:2:12). Dette har blitt drøftet både som et mulig uttrykk for byråkratisering og for profesjonalisering (Røyseng 2003).

Som nevnt er kunstinstitusjoner i norsk sammenheng i hovedsak offentlig finansiert og således sterkt berørt av reformer og styringsideologier i offentlig sektor.

(Røyseng, Wennes og Paoli 2017, s 176)

Røyseng, Wennes og Paoli (2017) stiller spørsmålsteget ved om fokuset på suksesser kan gå på bekostning av kvaliteten på kulturen.

Det er mulig å trekke en slik parallell mellom bibliotekets krav til inntekter ved utleievirksomhet, og muligheten for at utleie går på bekostning av hva bibliotekets egentlige kjerneoppgave er, nemlig å være en allmenn kulturformidler.

Kann-Christensen og Andersen (2009) skriver i en artikkel om utvikling i danske bibliotek at det er argumenter for at effektivitet og effektivisering er essensielt i forhold til politikeres vilje til finansiering. I bibliotekene svarer en med å effektivisere fordi dette gir god resonans hos de bevilgende politikerne. Artikkelforfatterne mener også at diskusjonen heller bør skje rundt bibliotekets innhold og misjon, enn rundt marked og effektivitet. Det er mulig å trekke en parallell til inntektskravet som ble pålagt Deichman. Bygging av Deichman Bjørvika var nær ved å bli stoppet, men ved pålegget om et inntektskrav ble resultatet en økt bevilgning som muliggjorde ferdigstilling av biblioteket. Politikernes vilje til å finansiere biblioteket gjennom et inntektskrav kan ses på som en effektivisering av Deichman som legitimerte den økte bevilgningen.

Oslo kommune har mål- og resultatstyring som verktøy for styring og oppfølging (Byrådet 2015). Dette har blant annet ført til at det i mange år har vært viktig å måle utlåns- og besøkstall i bibliotek fordi dette er en enkel og målbar størrelse. Målbarhet og fokus på resultater er vanlige elementer som inngår i kjennetegn på ny offentlig styring. Fortsatt står utlån og besøkstall høyt på agendaen i dialog med det politiske system som beslutter tilskuddet til folkebiblioteket. Det forventes videre en effektivisering rundt drift som igjen skal gi økt utlån, flere klassebesøk og flere besøkende (Oslo kommune 2021). På toppen av dette kommer krav om utleie.

2.3.2 Ulike driftsformer av bibliotek som ikke er kommunale

Hvis vi ser til Norden for å finne markedsstyrte prinsipper innen biblioteksektoren, er Sverige et land som de siste 15 årene har eksperimentert med ulike driftsmodeller (Spade og Plesner 2020). Det er kun 18 av 290 kommuner i Sverige som har prøvd ut andre driftsmodeller for bibliotek enn offentlig drift. Rapporten «Folkebibliotek på entreprenad» av Spade og Plesner (2020) gir et historisk bilde av de ulike driftsmodellene sett i lys av tiden de oppstod i, og utviklingen frem til 2020. Rapporten konkluderer med at til tross for nedgang i kommuneøkonomien og en større åpning for ulike driftsmodeller i Sveriges biblioteklov, har ikke antallet bibliotek drevet av andre enn kommunen økt spesielt.

De bibliotekene som har testet ulike driftsformer har blitt vurdert og undersøkt mye oppgjennom årene, og konklusjonene er delte. Ingen av de skisserte driftsformene kan sammenliknes med typen inntektskrav som Deichman har fått, men de viser til en endring i biblioteksektoren. I Sverige drives nå seks bibliotek i Nacka kommune av et privat foretak (Bergan 2017; Erichs 2018). I Nacka kommune ser dette ut til å fungere godt. Kommunen har i flere år konkurransutsatt sine tjenester til private drivere. De har likestilt bibliotek tjenester med andre kommunale tjenester (Erichs 2018). Rapporten til Spade og Plesner (2020) viser også til at det finnes enda større endringer i andre land enn i Norden. England, Nederland og USA trekkes frem som land der andelen bibliotek drevet av kommunen har sunket betraktelig på grunn av dårlig økonomi, og resultatet av det har ofte blitt til bibliotek drevet av andre, enten frivillige eller ulike private foretak. Dette kan ha ført til dårligere tilbud til innbyggerne. I England koster det f.eks. å låne de mest populære bøkene, noe som betyr at gratisprinsippet ikke eksisterer.

Temaet om privatisering av bibliotek tjenester ble igjen aktualisert i Norge i 2018 da Solberg-regjeringen presenterte Jeløyaplattformen (2018). Den åpnet for å benytte ulike driftsmodeller innen biblioteksektoren. Trine Skei Grande avklarte at dette kun ville gjelde ulike samarbeidsformer mellom ulike bibliotek og ikke privatisering (Egeland 2018; Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet 2019).

Vi har til nå beskrevet aktuelle teorier og utvikling innen biblioteksektoren som vi mener er relevant for oppgaven. Før vi kommer til analysen vil vi gi en redegjørelse for metodevalgene våre. Valg av metode er gjort på bakgrunn av problemstillingen vår og det vi mener vil gi oss best grunnlag når analysen skal gjøres.

3. Metode

I metodekapittelet vil vi presentere våre metodevalg. Vi vil se på styrker og svakheter ved oppgaven og utvalget vårt, og ta for oss etiske sider av prosessen.

3.1 Casestudie

Med utgangspunkt i problemstillingen vår om hvorvidt utleiekrauet til Deichman påvirker bibliotekets kjerneoppgaver, var det naturlig å bruke casestudie. I følge Andersen (2013) defineres casestudier av å være intensive studier av en eller få enheter. Deichmans utleiekrav er unikt, noe som ifølge Tjora (2020) er en mulig strategi for å velge case. Casestudier benyttes i dette tilfellet da det allerede eksisterer en grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. Casestudier anses som godt egnet for å samle data om aktører og begivenheter, med vekt på detaljer og innlevelse av aktørenes egne perspektiver. Casestudier gir også rom for fleksibilitet, der det gis muligheter for å korrigere for ny kunnskap underveis (Andersen 2013).

Noen ganger er det naturlig å sammenlikne case. I vårt tilfelle var det ikke mulig, fordi det ikke finnes andre bibliotek med denne typen inntektskrav i Norge. Vi vurderte også om vi skulle finne et bibliotek i utlandet å sammenlikne Bjørvika med, men med koronapandemien og omfanget en slik sammenlikning ville få, mente vi at dette ville bli for ressurskrevende å få gjennomført på en god måte.

3.2 Semi-strukturerte intervjuer og dokumenter

Vi valgte å bruke en semi-strukturert intervjuform (Tjora 2020) til våre intervjuer. Dette ga en felles struktur, og informantene mulighet til å fortelle om egne tanker og erfaringer rundt problemstillingen. Gjennom denne metoden er det også lettere å følge opp med oppklarende spørsmål.

Intervjuguiden (vedlegg 1) legger en struktur for å kunne trekke slutninger basert på hva informantenes erfaringer. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er semi-strukturerte intervjuer en intervjuform man ofte bruker når temaer fra dagliglivet (i dette tilfellet arbeidslivet) skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Man søker fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet.

Semi-strukturerte intervjuer er hverken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale, men en samtale som føres etter en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer. Gjennom intervjuene søker man derfor å forstå betydningen av sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og fortolker så det som sies og måten det sies på.

3.2.1 Intervjuprosessen

Vi gjennomførte først et prøveintervju med en ansatt for å se om våre spørsmål ville kunne gi svar på problemstillingen vår. Vi fikk også testet ut både lydteknikk, hvor et intervju bør gjennomføres og erfarte litt om kunnskapsnivået til den ansatte rundt temaet kommersiell utleie og inntektskrav. Dette ga oss kunnskap som vi tok med oss videre i de andre intervjuene.

Vi tok utgangspunkt i at anbefalt antall intervjuobjekter er mellom 10 og 15 (Tjora 2020). For å belyse vår problemstilling og få god kunnskap rundt utleiekra, kjerneoppgaver og daglig drift, valgte vi å intervju personer som har direkte tilknytning til drift av Deichman Bjørvika og som er berørt av utleiekra. Informanter som rekrutteres fordi de kjenner til et område omtales som et strategisk utvalg (Tjora 2020).

Intervjuene ble gjennomført over Teams og ble dokumentert gjennom lydopptak i Nettskjemas diktafon-app. Prosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata og godkjent (se vedlegg 3). Intervjuene ble senere transkribert og deretter kodet med hjelp av dataverktøyet HyperResearch. Transkriberingen ble gjort så detaljert som mulig for ikke å miste viktige nyanser i svarene, og for å gi mulighet for bruk av sitater. Tjora (2020) anbefaler denne fremgangsmåten fordi en på intervjutidspunktet ikke kan vite om enkeltelementer vil bli viktige for analysen eller ikke. Gjennomsnittlig intervjutid var på cirka 45 minutter.

Vi har også brukt ulike dokumenter for å sikre oss bakgrunnsinformasjon rundt inntektskravet som oppstod i 2015. Herunder politiske saksdokumenter, interne arbeidsdokumenter fra Deichman og artikler fra ulike nyhetsaviser og bibliotektidsskrifter. Gjennom disse dokumentene har vi skaffet oss mer kunnskap om bakgrunnen og håndtering av inntektskravet.

3.3 Informanter; utvalg og utvalgsstrategi

Det er ikke alltid like enkelt å finne riktige informanter. Utvalget som foretas bør gjøres for å speile en situasjon og for å unngå et for ensidig blikk på problemstillingen. Å velge ut informanter kan gjøres på flere måter. Der forskningsspørsmålet er av en slik art at uformelle strukturer skal studeres, kan en forhøre seg om noen har noen tips til informanter – reputasjonsmetoden. En annen metode er å velge informanter basert på den posisjonen de har, for eksempel seksjonsledere eller direktører – posisjonsmetoden (Engelstad 2011).

Vi begynte med å utarbeide en liste over mulige informanter. De ulike gruppene informanter vi mente var aktuelle å intervju var ansatte, ledere, leietakere og lånere. Gjennom arbeidet med problemstilling fant vi etter hvert ut at ikke alle rollene var like aktuelle. Vi endte opp med å intervju ansatte ved Deichman Bjørvika. Vi tok utgangspunkt i bibliotekets organisasjonsstruktur – noen ledere og noen ansatte. Til slutt besto utvalget av syv ledere (både mellomledere og toppledere) og tre ansatte.

Vi gjør videre rede for hvem vi valgte å intervju og hvorfor.

3.3.1 Ansatte

Vi mente det var naturlig å velge ansatte som jobbet direkte med publikum i Deichman Bjørvika. Det vil si både ansatte fra Publikumsseksjonen og ansatte fra Formidlingsseksjonen.

Hos Deichman er det ikke uvanlig med små stillingsbrøker. For å få ansatte med mest mulig erfaring fra både kjerneoppgaver og utleie, valgte vi å intervju ansatte i fulle stillinger.

Med kunnskap om ansattgruppen valgte vi ut noen som jobbet helt spesifikt opp mot utleievirksomheten og inntektskravet. Disse ansatte anså vi at hadde best mulig forutsetninger for å si noe om omfanget av inntektskravet i det daglige arbeidet, og samhandlingen mellom de ulike seksjonene. Derfor ble veldig mange ansatte valgt bort, selv om det ville vært interessant å vite mer om hvordan de oppfattet inntektskravet i sitt daglige virke. Men hvis vi skulle gjort en undersøkelse med flere informanter, burde vi valgt en annen metode enn kvalitative intervjuer.

3.3.2 Ledere på Deichman

Her mente vi det ville være naturlig å intervjuere ledere som hadde en rolle knyttet opp til kommersiell drift og som har ansvaret for inntektskravet, samt de som skal lede ansatte som kommer i skjæringspunktet mellom bibliotekdrift og kommersiell drift. Vi ønsket også å snakke med toppledelsen på Deichman. Ledergruppa på Deichman er ikke stor, så nesten alle her ble intervjuet.

3.4 Strukturering av data

Koding er en måte å strukturere kvalitative data på. Johannessen m.fl. definerer koding som å fremheve og sette ord på viktige poeng som dataene fremskaffer (Johannessen, Rafoss og Rasmussen 2018). Det er mange måter å gjennomføre koding på og kodene vil også kunne endres underveis i prosessen. Vi valgte å benytte HyperResearch til arbeidet med koding.

Vi gjennomførte en grovkoding, med fokus på hovedgrupper med underliggende temaer. Vi anså at med kun 10 informanter hadde vi såpass god kjennskap til innholdet, at en veldig detaljert koding ikke ville gi oss alt vi ønsket. Derimot ville en enklere koding gi oss mulighetene til å sammenlikne det vi anså som viktigst opp mot vår problemstilling. Dette resulterte i 29 koder fordelt på 6 kodegrupper.

Underveis i arbeidet med koding endret vi koder og kodegrupper flere ganger. Dette var en tidkrevende prosess. Vi mener at kodene og gruppene vi endte opp med gir et godt grunnlag for å si noe om oppgavens problemstilling.

Gjennom arbeidet med analysen har vi tatt ut ulike rapporter i HyperResearch der vi på en god og oversiktlig måte har sett hva de ulike informantene har sagt. Dette har gitt oss gode sitater og beskrivelser.

En av kodegruppene – stillingsnivå – valgte vi ta ut av analysen. Årsaken var at stillingsnivå ikke var en variabel som ga merverdi til analysen vår.

3.5 Etiske betraktninger

Tjora (2020) henviser til at kvalitativ forskning ofte har en tett kobling mellom forsker og forskning. Og at dette vil kunne påvirke hvordan man former prosjekter. Det er likevel viktig å søke etter det objektive blikket så langt det lar seg gjøre. Som ansatte i Oslo kommune var det viktig å være oppmerksomme på vårt forhold til det vi studerer, da vårt case er en kommunal etat. Vi mener allikevel at vi ikke er for tett på det vi undersøker, da ingen av oss jobber direkte med inntektskravet på Deichman.

Vi har også vært oppmerksom på dette underveis i intervjusituasjonene og fordelt intervjuobjektene mellom oss, slik at den av oss som jobber på Deichman ikke har ført ordet med de ansatte hun har arbeidet tettest med. På den måten ble det opprettholdt en distanse mellom intervjuer og informant. Vi har allikevel begge deltatt i alle intervjuene.

Som ansatte i Oslo kommune er vi i en situasjon der vi har tilgang til informasjon som ikke er offentlig tilgjengelig. Det var derfor viktig for oss å be om innsyn der det var nødvendig og ellers bruke informasjon som er offentlig. Vi innhentet også samtykke fra Biblioteksjefen før vi henvendte oss til de ulike informantene, da de har brukt av sin arbeidstid for å besvare våre spørsmål.

Det er viktig at informantenes meninger forblir anonyme og vi var derfor oppmerksomme på å ikke snakke om hvem som ble intervjuet eller hva som ble sagt med andre informanter eller ansatte. Det har vært en del oppmerksomhet rundt oppgaven blant ansatte, fordi temaet opptar mange. Dette innebærer at vi har måttet være ekstra forsiktige i håndteringen av kunnskap vi har opparbeidet oss underveis i prosessen med intervjuer.

3.6 Svakheter og styrker ved metodevalgene

3.6.1 Intervjusituasjonene

På grunn av koronasituasjonen har det ikke vært mulig å gjennomføre fysiske intervjuer, og kommunikasjonsplattformen Teams ble derfor benyttet. Vi mener at vi har klart å skape en trygg og god intervjusituasjon og at vi ikke har tapt vesentlig informasjon på å gjennomføre intervjuene via Teams. En annen fordel er at dette har vært tidsbesparende for oss, da vi har sluppet å reise, og hjemmet vårt har vært et møterom vi alle har sluppet å booke.

3.6.2 Validitet og reliabilitet

I følge Kvale og Brinchmann (2015) handler validitet om hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke. Reliabilitet viser til hvor pålitelig resultatene er og om resultatet kan reproduseres på et annet tidspunkt av andre forskere. Dette dreier seg om hvorvidt informantene vil endre svar hvis en annen forsker intervjuet dem.

Vi har en opplevelse av at informantene vi har intervjuet har svart ærlig på våre spørsmål og at de har hensyntatt at koronasituasjonen ikke har gitt et riktig bilde av hvordan situasjonen kunne ha vært dersom biblioteket hadde vært i full drift. Men deres tanker og opplevelser rundt intern organisering og personlige følelser rundt inntektskravet mener vi ville ha vært de samme. Samtidig viste informantene et oppriktig ønske om å levere så gode tjenester som mulig under eksisterende forutsetninger. Siden det har vært variasjon i svarene, både fra ledere og ansatte, mener vi at det er informantenes reelle meninger og opplevelser som har kommet frem. Vi mener derfor at resultatene er pålitelige.

Vi har underveis i prosessen hatt fokus på gyldigheten av undersøkelsen gjennom en kontinuerlig justering av vårt arbeid opp mot problemstilling, situasjonen intervjuene er gjennomført under, og nivå på transkriberinger og koding. Målet har vært å kunne gi valide svar som kan gi kunnskap og refleksjon til videre arbeid, og på denne måten bringe noe nyttig tilbake til Deichman. Konklusjonen vil ikke gi et svar med to streker under, men vi mener den gir noen betraktninger som vil gi rom for videre refleksjon rundt et nytt og interessant tema innen bibliotek- og kommunepolitikk. Vi mener med alle beskrevne hensyn tatt i betraktning at oppsummeringen og konklusjonen vi kommer med er valid i forhold til grunnlaget for undersøkelsen.

3.6.3 Etikk

Ifølge Tjora (2020) bør all forskning være opptatt av å kunne følge kriterier som pålitelighet (intern logikk), gyldighet (logisk sammenheng) og være generaliserbar (være relevant forskning). Tjora sier videre at transparens og refleksivitet bidrar til å styrke forskningen som blir utført.

En forsker vil aldri kunne være 100 % nøytral sier Tjora (2020), og påpeker at en forsker må være åpen om sine tanker rundt det som forskes på, og være forberedt på å justere underveis.

Det kan hende at forskerens engasjement både kan oppleves som støy, men også være en nødvendig ressurs. Det er derfor viktig å redegjøre for egen posisjon og involvering, og si noe om hvordan dette kan prege forskningen.

I en forskningsprosess anbefales det at forskeren formidler sin subjektivitet til forskningsspørsmålet. Gjennom en slik prosess kan forskeren opparbeide seg en refleksiv objektivitet (Kvale og Brinkmann 2015). I hermeneutisk forstand vil en kun være i stand til å treffe velinformerte konklusjoner gjennom en slik innsikt. Gjennom den hermeneutiske sirkel (Kvale og Brinkmann 2015) vil man kunne forstå noe som har mening (en tekst, en historie, et bilde, en handling) gjennom fortolkningen av enkelthetene, og gå ut fra en viss «forhåndsforståelse» av helheten som detaljene hører hjemme i. Den forståelse vi dermed oppnår av delene, virker så tilbake på forståelsen av helheten og så videre. Dette er et viktig utgangspunkt for å kunne forstå reaksjonene på inntektskravet og måten organisasjonen har håndtert dette på. Den vil også ta høyde for vår egen innsikt og erfaring når det skal fortolkes og konkluderes.

Gjennom dialog med andre forskere om sine funn, øker refleksiviteten ved forskningen. Tjora (2020) mener at all form for empirisk forskning krever tolkning av data. Ingen empiriske data er nok i seg selv. De krever refleksjon. Denne formen for refleksjon vil igjen være influert av forskerens påvirkninger, være seg egne kognitive, språklige, politiske og kulturelle muligheter og omgivelser. For oss betyr det at vi gjennom hele prosessen har forsøkt å etterstrebe en objektivitet rundt våre egne tanker og meninger om hva inntektskravet betyr for Deichman.

I enhver forskning sier Tjora (2020) at transparens er viktig. Å gi god innsikt i forskningen gjør leseren bedre rustet til å forstå valgene som er tatt og de endelige resultatene. Det vil også kunne hjelpe når en god analyse skal lages. Tjora oppfordrer videre til bruk av sitater og utdrag, for slik å la leseren komme tettere på empirien. Ved bruk av sitater og utdrag er det viktig å ta etiske hensyn knyttet til informantenes personlige data. Vi mener at vi har ivarett informantene og deres behov for anonymitet gjennom hele prosessen.

I dette kapittelet har vi beskrevet metode og valgene vi har tatt. Vi har fått god kjennskap til materialet gjennom intervjuer og transkribering.

En grundig gjennomgang av materialet og kodingen har gitt oss kjennskap til hva informantene mener om inntektskravets påvirkning av bibliotekets kjerneoppgaver.

Før vi går over på analysen vil vi i neste kapittel gi en presentasjonen av caset vårt som er Deichman og utleiekravet. Kapitlet vil gi utfyllende informasjon om en etat i utvikling, og gir forklaringer på hvordan virksomheten i dag er organisert og fungerer.

4. Casepresentasjon

Vi har valgt å skrive om Deichman Bjørvika, Oslos nye hovedbibliotek. Deichman Bjørvika har vært planlagt i mange år, før det til slutt ble vedtatt at det nye hovedbiblioteket skulle ligge i Bjørvika (Byrådet 2009). Første spadetak ble satt i november 2013 (FutureBuilt 2021).

Som nevnt i innledning ble Deichman bibliotek ble grunnlagt i 1785. Med sin mangeårige historie som bakteppe består etaten Deichman i dag av ett hovedbibliotek, 14 lokalbiblioteker, tre kombinasjonsbiblioteker (med tilknytning til skoler) og et eget lokalbibliotek for barn og ungdom, Biblo Tøyen. Deichman bibliotek driver også spesialavdelingene Deichman OUS Rikshospitalet, Deichman Oslo fengsel og Deichman Bredtveit, som alle er statlig finansiert.. Deichman bibliotek har i dag 241 årsverk og et totalbudsjett på over 400 millioner kroner (Deichman bibliotek 2021c).

I budsjettforhandlingene i Oslo i 2015 fikk Deichman et inntektskrav som er operasjonalisert gjennom utleie av arealer i Deichman Bjørvika. Det er lagt til rette for utleie av møterom og saler, samt utleie av arealer i bibliotekrommet (spot-utleie) (Deichman bibliotek 2021a). Videre leies det ut kontorarealer til et firma, og en restaurantdriver har avtale på levering av all mat i bygget, i tillegg til å drive kafe og restaurant i biblioteket. Deichman vurderer også sponsorater, men har ikke kommet i gang med det ennå.

4.1 Kort om Deichman biblioteks organisering

Deichman har vært organisert på mange ulike måter. Som en del av et effektivitetskrav fra Oslo kommune ble etaten Deichman omorganisert i 2016 (A-2 2016). Målet var bl.a. å gjennomføre mer effektive modeller for hvordan arbeidsoppgaver skulle utføres, med tanke på å få mer ut av hver krone og bedre tjenester til publikum. Med denne omorganiseringen fulgte det med mange endringer for de ansatte.

Omorganiseringer vil ofte møte motstand, og Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver 10 grunner til motstand. Det er flere av disse vi mener har påvirket de ansatte, og som kan være med å forklare noe av motstanden mot inntektskravet som vi møtte i våre intervjuer med informantene våre.

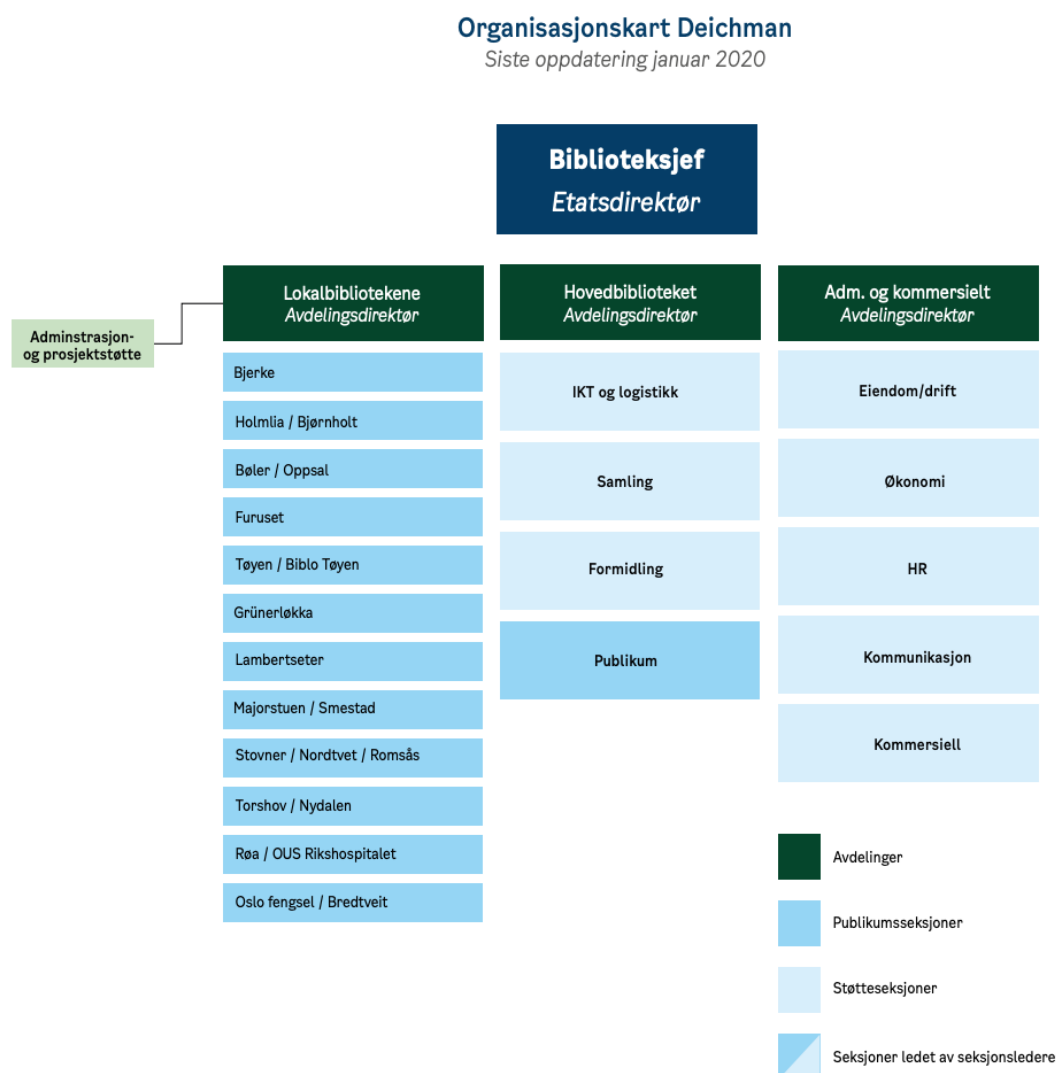
Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til at en stor endring kan bryte den psykologiske kontrakten man har til jobben sin, og ofte vil man føle på et tap av identitet. Veldig mange av de ansatte på Deichman har jobbet der i mange år, og flere finner spesiell mening i jobben de gjør. Det å både endre på arbeidsoppgaver og la et utleiekraft bli en del av jobben, bryter mot de ansattes personlige oppfatninger av hva et bibliotek er. Vi finner en del av dette igjen i flere av svarene til våre informanter.

Omorganiseringen i 2016 (A-2 2016) ble, i tillegg til å effektivisere, gjort for å forberede organisasjonen på en forventet økning i besøk og tjenestelevering som en følge av nytt hovedbibliotek i Bjørvika. Mye av grunnlaget for dagens organisering ble lagt da. Det ble i denne prosessen også vurdert hvordan inntektskravet skulle møtes.

I samtale med informant 3 understreker hen denne endringen ved å si *«Det var ikke så tydelige skillelinjer mellom den som var bestiller og utfører av oppgavene. I den daglige driften, da mener jeg arrangementsdriften. Det er mye klarere skillelinjer her enn det var der oppe. Det er en forskjell»*.

Dette viser en tydelig endring i hvordan organisasjonen har endret seg for å klare og imøtekomme de nye kravene i Bjørvika, herunder også inntektskravet.

4.2 Organisasjonskart Deichman bibliotek



Figur 1 Organisasjonskart (Deichman bibliotek 2020b)

Figur 1 viser hvordan Deichman er organisert. Hovedbiblioteket i Bjørvika er organisert som en egen avdeling. Avdeling for administrasjon og kommersiell er også fysisk plassert i Bjørvika, men yter tjenester både til Deichman Bjørvika og lokalbibliotekene. Våre informanter arbeider i begge disse avdelingene.

4.3 Bibliotekpolitikk i Oslo kommune det siste ti-året

Med den første bibliotekmeldingen i 2014 startet en strategisk satsning på bibliotek i Oslo kommune. Meldingen «Borgernes bibliotek» (Byrådet 2014) la en plattform for økt satsning på bibliotek i Oslo. I en kronikk i Aftenposten i 2014 sa Hallstein Bjerke, daværende kulturbyråd i Oslo følgende:

Biblioteket er en egen sfære bortenfor både det kommersielle og det kommunale. På biblioteket går man ikke som "kunde", "klient", "bruker" eller "innbygger". På biblioteket er man, og blir man, en fri, selvstendig borger med evne til å løfte seg selv.
(Bjerke 2014)

Gjennom en slik satsingen fikk bibliotek fornyet tillit, samtidig som det politiske Oslo sendte tydelige signaler om sine forventninger. Hallstein Bjerke hadde i 2014 med sin bibliotekmelding og vedtak om oppføring av nytt hovedbibliotek, tatt et politisk standpunkt om viktigheten av bibliotek.

Ser man på den positive bibliotekutviklingen var det derfor overraskende at det nye byrådet i 2015 vurderte å stoppe byggingen av hovedbiblioteket i Bjørvika på grunn av kostnadsoverskridelser.

I 2018 kom en ny bibliotekmelding (Byrådet 2018), som påpekte viktigheten av både det nye hovedbiblioteket i Bjørvika og lokalbibliotekenes rolle i lokalsamfunnet. Mye er en videreføring av forrige bibliotekplan, og den største forskjellen er at nå har Deichman et inntektskrav.

4.4 Opplevd motstand mot utleie blant ansatte

Mange ansatte har personlige meninger rundt utleievedtaket i Bjørvika, og gjennom intervjuene har fokuset blant informantene raskt vendt seg mot de negative sidene ved utleie. Intervjuene viser også at kunnskap om bakgrunn for utleievedtaket er varierende.

Deichman har, som casepresentasjonen forteller, gjennomgått store endringer siden midten av 2000-tallet. Når vi i neste kapittel gjennomfører en analyse er det viktig å ha med seg utviklingen Deichman har vært i og fortsatt står i.

5. Analyse av empiri

5.1 Innledning

Vi vil i dette kapittelet gjøre en analyse av materialet vi har fått gjennom våre intervjuer. Empirien bygger på 10 ansattes opplevelser av hvordan inntektskravet påvirker daglig drift, bibliotekets kjerneoppgaver og egen arbeidshverdag. Empirien gir et øyeblikksbilde av informantenes erfaringer med og tanker om utleie i en periode fra åpning i juni 2020 til intervjuene fant sted i desember 2020 – januar 2021.

5.2 Analyse

Gjennom analysen vil vi svare på vår problemstilling. Vi har delt materialet inn i koder som deretter er samlet i seks kodegrupper. Kodegruppene sier noe om hva ved bibliotekets kjerneoppgaver og den daglige driften som potensielt kan påvirkes av kommersiell utleie hos Deichman Bjørvika.

Kodegruppene er definert som følger:

- Hva er kjerneoppgaver og daglig drift?
- Gevinster ved utleie
- Negative konsekvenser av utleiekravet
- Intern organisering av arbeid knyttet til utleie
- Kommersialisering og gratisprinsipp
- Utleiekravet påvirker bibliotekets kjerneoppdrag

Den påfølgende analysen er strukturert som kodegruppene med tilhørende koder.

5.2.1 Hva er kjerneoppgaver og daglig drift?

For å finne ut om utleiekravet påvirker bibliotekets kjerneoppgaver er det essensielt for oppgaven å utrede hva informantene mener er bibliotekets kjerneoppgaver og hva som er daglig drift. Denne kodegruppen var viktig for defineringen av vår problemstilling og hvorvidt det vil la seg gjøre å si at inntektskravet påvirker kjerneoppgavene.

Vi valgte derfor å spørre våre informanter hva de la i begrepet daglig drift. Underveis i intervjuene kom også informantenes syn på hva som er kjerneoppgaver frem. Ut fra svarene vi fikk ble følgende koder valgt:

1. Gode møteplasser for publikum
2. Ytre rammer som lovverk og oppdragsbrev gir føringer
3. Formidling (i bibliotekverden er dette annen type formidling av kunnskap og kultur enn utlån av bøker og andre medier. For eksempel debatter, verkstedsaktiviteter, lesesirkler, klassebesøk og høytlesning)
4. Tradisjonell bibliotekdrift – bøker inn og ut, låner i fokus

Intervjuene viste at informantene beskrev flere og litt ulike oppgaver de mente var bibliotekets kjerneoppgaver. Informantene beskrev kjerneoppgaver som det vi har kodet til tradisjonell bibliotekdrift slik informant nr 7 sa «*Og det mest nærliggende er da å si at vi låner ut bøker*», altså det vi definerer som kode fire. Eller som informant nr 3 sier «*ja, altså det vi driver med først og fremst er å være bibliotek på vanlig bibliotekvis, der vi har en samling som vi låner ut*». Informantene var også bevisst på at det har skjedd en utvikling i hva et bibliotek var før og nå, og at et bibliotek inneholder mye forskjellig, informant nr 4 sier det slik: «*Daglig drift er i hvert fall mye mer enn å betjene, være tilgjengelige for publikum. Vi har jo også formidlingsoppgaver. I en normalsituasjon ville vi hatt mange grupper og skoleklasser innom på omvisning daglig. I tillegg har vi datahjelp, lagt til rette for språkkafeer osv. osv.*». Dette kan tyde på at informanten mener at et bibliotek har mye mer å tilby enn det vi i denne oppgaven definerer som kjerneoppgaver.

Noen av informantene mente også at ytre rammer definerer hva kjerneoppgavene til et bibliotek er. Informant nr 10 sier: «*Det er jo politikerne som gir oppdraget, men det er jo tufta på bibliotekloven*». Informantene mener også at utleie er en del av den daglige driften, men ikke nødvendigvis innenfor kjerneoppgavene til et bibliotek. Informant nr 5 sier «*.. Og mange vil nok være uenige med meg. Jeg tenker at det (utleie/inntektskrav) er et oppdrag vi har. Det er nå en del av det biblioteket skal gjøre. Sånn som verden er nå, er det en del av vårt samfunnsoppdrag*».

Informantene var ikke uenige i hva som er bibliotekets kjerneoppgaver, men de vektla oppgavene noe ulikt. Vi tolker derfor informantene slik at de mener et biblioteks kjerneoppgaver ikke kun består at tradisjonell bibliotekdrift, men at formidling og det å være gode møteplasser for publikum også er en del av bibliotekets funksjoner.

Empirien med koden kjerneoppgaver og daglig drift, sier ikke noe om eller hvorvidt utleie har en påvirkning på disse oppgavene, men er ment som en støtte for den videre analysen.

Kodene i den neste kodegruppen beskriver de positive sidene ved utleie.

5.2.2 Gevinster ved utleie

Påvirkning av et biblioteks kjerneoppgaver kan være både positiv og negativ. Vi har derfor kodegrupper for begge disse situasjonene. Kodene i gruppen gevinster ved utleie er:

1. Utleie gjør at Deichman når ut til flere mennesker
2. Utleie gir kompetanseheving blant bibliotekets ansatte
3. Utleie gir biblioteket nye samarbeidspartnere
4. Utleie profesjonaliserer organisasjonen

Da vi spurte informantene om de så noen positive effekter av at deler av Deichman Bjørvika blir utleid ble det vanskelig for flere informanter. Det at utleie fører til at flere folk kommer inn i biblioteket og at utleie bringer inn nye typer lånere var det flere som mente var positivt. Informant nr 4 beskriver det slik: «*Det får inn helt andre folk, da. Helt andre deler av byen, egentlig, enn de tradisjonelle brukerne våre*». Informant nr 2 mente allikevel ikke at dette nødvendigvis var en gevinst av utleie: «*Andre positive ting er at du kan få dratt inn andre folk i biblioteket som kanskje ikke ville ha kommet hvis de ikke skulle på det arrangementet det var leid for. Men jeg føler ikke at det kan forsvare utleie på noe vis, for de kunne vi fått inn på andre måter hvis det var så viktig for oss*». Dette kan tolkes som at informantene mener at krav om utleie er noe som ikke biblioteket selv ønsket, og at biblioteket selv ville vært mer enn godt nok i stand til å rekruttere nye lånere selv.

Et annet funn er en erkjennelse av at egen aktivitet ikke vil kunne utnytte all kapasitet i det nye bygget, og at det dermed er fint at ledig kapasitet blir brukt til utleie.

Informant nr 8 sier at dette absolutt er en positiv virkning av utleie «... for det første ville vi aldri klart å utnytte rommene våre til fulle uten kommersiell drift. Det er bare å innse. Vi har så mye teknikk, rom og muligheter osv., så vår organisasjon vil aldri klare å programmere det».

Informantene mener at ved å få inn aktører i biblioteket ved å leie ut lokaler, vil en kunne etablere nye samarbeidspartnere. Informant nr 5 sier «Jeg tror at man kan skaffe seg mange nye samarbeidspartnere som man kanskje ikke hadde truffet på hvis ikke de hadde kommet inn via et kommersielt oppdrag». Dette kan igjen bidra til at ansatte lærer nye ting og at organisasjonen blir profesjonalisert slik informant nr 1 sier det; «... det at vi samarbeider med andre profesjonelle aktører her, kan være med på å profesjonalisere oss, gi oss både erfaring og kunnskap som vi ellers ikke kommer i kontakt med».

Eller som informant nr 3 sier: «Jeg tror vi helt sikkert blir en bedre organisasjon enn hvis vi bare skulle holdt på i vår egne lille boble». Det å tenke på denne måten kan bety at en ønsker en organisasjon som er mer tilpasset og lik private virksomheter. Det er nettopp et av kjennetegnene ved ny offentlig styring (Hood 1991).

Disse positive holdningene viser informanter som forsøker å se, eller som faktisk mener at, utleiekravet også kan være stimulerende og gi god læring. Dette kan tyde på at de ser på utleiekravet som uproblematisk og til og med som et gledelig tilskudd til et bibliotek. På den andre siden kan dette være holdninger som en som jobber i Deichman er nødt til å ha for å kunne jobbe der – en må være lojal mot vedtatte krav for kunne gjøre en god jobb.

I intervjuene la informantene frem mange eksempler på effekter av utleie. Et bredere publikum, bedre utnyttelse av lokalene og en positiv innflytelse på de ansatte gikk igjen. De positive sidene informantene nevner viser effekter som alle har indirekte virkning på kjerneoppgavene. Deichmans samfunnsoppdrag nås lettere dersom de ansatte har større kunnskap om gjennomføring av arrangementer, organisasjonen blir mer profesjonell eller dersom flere mennesker besøker biblioteket.

I intervjusituasjonen så vi imidlertid at de negative konsekvensene lettere og oftere kom frem enn de positive. Dette til tross for at informantene forteller om en stolthet når de beskriver arbeidsstedet sitt og alle menneskene som har besøkt Deichman Bjørvika, være seg dresskledde menn på NHOs konferanse eller ungdom som trenger et sted å gjøre sine lekser.

I den neste kodegruppen har vi fokus på de negative sidene av utleiekravet.

5.2.3 Negative konsekvenser av utleiekravet

På lik linje med positive konsekvenser har intervjuene også synliggjort negative konsekvenser av utleie. Kodene er som følger:

1. Utleie stenger samarbeidspartnere ute fra biblioteket
2. Utleie koster biblioteket penger
3. Utleie fortrenger bibliotekets egne aktiviteter
4. Det er ingenting å tjene på utleie – «vinninga går opp i spinninga»
5. Utleie påfører de ansatte store arbeidsmengder
6. Utleie gir reaksjoner fra lånere
7. Det er motstand mot utleie blant de ansatte

I intervjuene kom det frem at det finnes ansatte hos Deichman som er personlig negativt innstilt til utleie i Bjørvika. Dette negative synet kom raskt tydelig frem under intervjuene og er en kjent faktor for alle som jobber på Deichman. En slik personlig overbevisning kan føre til bias. Det var derfor viktig for oss at eventuelle ulemper ved utleie ble omtalt så konkret som mulig.

Reaksjoner fra lånere er forhold flere informanter peker på. Særlig nevner informantene en episode der en av de faste leietakerne hadde tatt seg til rette i bibliotekrommet med alkohol og festing. Informant nr 1 sier: *«Når xxx har hatt fredagspils og fest så har lyden spredd seg i dette fantastiske taket som kaster lyd utover. Så det har jo, det har det kommet mange interne og publikumsreaksjoner på»*. Flere av informantene nevner denne episoden som en negativ hendelse, og de sier også at episoden ga negative reaksjoner fra publikum.

Informantene har vært opptatt av at noen lånere synes det er uheldig at områder stenges av for kommersiell utleie. Informant nr 2 beskriver situasjonen slik: *«Og vi har plutselig sånn bar og servering i fjerde etasje for utleiefolka. ... Da må vi sperre av området og sånn. ... Og når vi da må sperre av områder til utleie går det utover de da. Som kan bli ganske sure egentlig»*.

Den personlige motviljen kan enkelte ganger skinne igjennom, som da informant nr 8 sier: *«Så det å legge beslag på det største sitteområdet i huset fordi NHO skal ha en konferanse eller et konsulentselskap skal drive en videoproduksjon her. Når det blir vanen heller enn unntaket så kommer det reaksjoner fra publikum på det. Og fra oss ansatte»*. På den andre siden er det informanter som sier at de ikke kjenner til særlig mange negative reaksjoner fra publikum. Informant nr 6 sier *«Nei, jeg tror det går ganske greit»*, eller informant nr 10: *«Nei, det eneste jeg har hørt var i forhold til den ene gangen med xxx, der var det publikum som reagerte»*. Reaksjoner fra publikum knyttet til utleie kan også være av det positive slaget. Informant nr 6 utdyper dette slik: *«Jeg synes det var ganske interessant å se hvordan da vanlige bibliotekbrukere satt i 5. etasje og 4. etasje mens hele TV-produksjonen pågikk i Kringsjå³ med den partiledersdebatten. Det var fantastisk hvordan dette fungerte»*. Funnene viste allikevel mer negativitet knyttet til avstengning av områder enn positive reaksjoner.

Intervjuene avdekker at informantene ikke alltid har opplevd negative reaksjoner fra lånere selv. Informant nr 5 sier: *«Jeg vet jo ikke om det som kommer til meg, om det er direkte sitater, eller om det er ansatte som har tolket ting som de tenker at noen kanskje mener noe om»*. Det at informasjonen ikke er selvopplevet svekker utsagnene om negative reaksjoner og styrker antakelsen om at ansatte kan ha egne, negative oppfatninger av utleie.

Flere informanter uttrykker motstanden generelt ved å henvise til andre enn seg selv. For eksempel informant nr 4: *«Nei, fortsatt er det jo at man kanskje tenker at det var veldig synd det ble sånn. Og at man er politisk uenige i valget som ble gjort»*. Eller informant nr 7 og nr 8: *«Fordi jeg opplever at dette kommersielle oppdraget har en betydelig motstand i organisasjonen. Jeg synes ikke det er rart», «Det.. har kommet reaksjoner fra den dagen man hadde fått med seg at man skulle ha et inntjeningskrav på mange millioner i Bjørvika»*. Dette kan ses på som at de ansatte med sin egen, politiske overbevisning er negativt innstilt til utleie.

Deichman gjennomførte en brukerundersøkelse i august 2020 (Respons Analyse og Deichman bibliotek 2020) som sa at flere ville bruke det nye hovedbiblioteket enn tidligere år, og Deichmans omdømme hadde økt signifikant etter åpningen av nytt hovedbibliotek.

³ Kringsjå er et av fellesområdene i Deichman Bjørvika som leies ut som spot-utleie, jf. kap 4

Den økte bruken (besøk) i Bjørvika (Deichman bibliotek 2021b) kan også tyde på at publikum i liten grad reagerer negativt på at deler av biblioteket leies ut.

Blant informantene er det flere som mener at kommersiell utleie fortrenger egen aktivitet i biblioteket. Informantene henviser til konkrete hendelser. Bruk av møterom er et slikt konkret eksempel der informant nr 2 har opplevd en konflikt: *«Så da når xxx (ekstern leietaker) av og til også må bruke utleiemøterommene fordi de ikke har møterom i sine lokaler, så det er der konflikten er da»*. Eller informant nr 5 som har vært i situasjoner der ønsket internt innhold har måtte vike *«Når man skal drive med sånn spotutleie så blir man jo mye mindre fleksibel. Det er veldig mange ting som jeg vet at vi kunne ha gjort. Som vi ikke fikk gjort fordi ting var booket ut, eller vi var usikre eller det var mulig at noen med penger skulle komme inn ...»*. Mer indirekte beskriver informant nr 10 at det kan oppleves som at mange personer som deltar på et arrangement bruker plass som er tiltenkt lånere; *«Nede i underetasjen står jo bøkene tett inntil utleierommene. Og hvis det alltid er utleie og mange som står og drikker kaffe utenfor Deichmansalen, så vil det oppleves. En låner vil nok da føle seg litt fortrengt»*. Informanten mener at ved å organisere dette på en god måte vil en kunne avhjelpe slike situasjoner: *«Men jeg tror det er løsbart»*.

Det kan være en fare for at egen aktivitet blir fortrengt når biblioteket ikke selv kan velge alle samarbeidspartnere. Dette vil kunne gi et dårligere tilbud enn tidligere. Informant nr 8 var særlig opptatt av dette: *«Jeg tror det går på bekostning av lavterskelsamarbeid. Og lekenhet i biblioteket»*. Informanten mente at kommersielle utleie gikk på bekostning av samarbeidspartnere som ikke selv hadde økonomi til å leie seg inn i biblioteket. Informant nr 10 oppsummerer greit: *«De fleste vil nok mene at det beste hadde vært om vi kunne bruke bygget bare selv»*.

Funnene viser også at det har vært en del tekniske utfordringer som gjør arbeidsdagen utfordrende. Informant nr 3 sier det slik: *«Skrekkeksempelet her er kanskje da vi hadde et arrangement for en organisasjon der vi brukte nesten hele dagen på å rigge klart med lyd og bilde og enkelt lys. Det skulle være en liten musikkopptreden og sånn. De hadde leid lokalet og vi stengte av deler av etasjen for å kunne rigge og gjennomføre arrangementet. Og så var det bare en håndfull mennesker det traff»*. Informanten viser her indignasjon både fordi det var mye teknisk jobb, men óg fordi denne jobben bare kom et fåtall til gode: *«Det føles litt sånn vondt i den kommunale moralen tror jeg, at en bruker fellesskapets ressurser sånn»*.

Utleie har i mange tilfeller også ført til mye arbeid for de ansatte, jf. over vedrørende rigging av utstyr. Informant nr 2 beskriver tidsbruken slik: *«Også bruker vi mye tid, det går utover våre arrangementsproduksjoner ved at formidlingsseksjonen bruker ekstremt mye ressurser på å hjelpe til med de arrangementene»*. At de ansatte bruker mye tid på en ting er i seg selv ikke problematisk, men i det øyeblikket det oppleves som for mye kan det implisitt bety at utleie går på bekostning av bibliotekets kjerneoppgaver. Biblioteket har siden det åpnet vært i en spesiell situasjon grunnet korona, men i ordinær drift der mengden planlagt aktivitet igjen er på normalt nivå mener informant nr 1 at biblioteket vil ha en utfordring: *«Jeg tror vi kommer til å få sjokk. Ikke bare med arrangementer og næringsliv, men med turister. Vi kommer til å føle at vi drukner på et tidspunkt»*. Informanten mener imidlertid ikke at dette nødvendigvis er en negativ ting: *«og så kommer vi til å klare det allikevel. Så vi kommer til å innse at vi på et punkt må styrke oss på noen områder for å løse det godt nok»*.

Informant nr 9 er opptatt av at utleiekravet er et slags spill for galleriet, og at i det store bildet koster utleie mer enn biblioteket tjener inn. *«Hvis du tar x-antall lønninger og trekker fra 12,5 millioner så kan, vi kunne sikkert gjerne leiet de arealene av oss selv og kommet ut på samme bunnlinje»*. Informant nr 6 gir en mer nøktern beskrivelse: *«For å tjene 12,5 mill. på bunnlinja, så kan du enten staffe opp ... kommersiell seksjon ... såpass kraftig at ingen andre i Deichman trenger å gjøre noe innsats ... Problemet er bare det at da holder det ikke, omsetningen for å finne de 12,5 millionene må være mye høyere, enn om vi klarer å identifisere lommer av tid i andre avdelinger som kan utnyttes for å gjennomføre den utleie ...»*. Informanten sier rett ut at inntektskravet krever at ansatte fyller arbeidsdagen sin med utleie-relaterte oppgaver i tillegg til de oppgavene som berører bibliotekets kjerneoppgaver. Dette kan tyde på at informanten mener at dagens organisasjon ikke er effektiv nok, og at inntektskravet kan være et middel for å oppnå en organisasjon som utnytter et hvert ledig rom til aktivitet. Informant nr 10 beskriver kostnadsbildet slik: *«Hele modellen bærer på at kommersiell seksjon kan trekke inn ressurser fra andre seksjoner»*. Dette understøtter informant nr 8: *«Det koster oss alt for mye, vi bruker mer penger enn vi tjener. Og med en liten organisasjon går det rett og slett ikke rundt»*.

For å kunne forklare det informanten sier har vi valgt å se på tallene som ligger bak inntektskravet.

I inntektskravet på kr 12,5 mill. inngår også inntekt fra restauranten som var planlagt inn i bygget på et tidlig tidspunkt og sånn sett ville vært en inntekt for Deichman Bjørvika uavhengig av en budsjettsprekk. Deichman har selv opplyst at de har økt bemanningen med 2 personer som kun skal jobbe ut mot utleie. Ved å korrigere for disse elementene krymper inntektskravet til ca. kr 7 mill. Deichman har i 2021 et driftsbudsjett korrigert for lønn og kapitalkostnader på ca. kr 140 mill. Kr 7 mill. utgjør 5 % av Deichmans driftsbudsjett.

Beløpet på kr 7 mill. er såpass lite at i en stor kommune som Oslo er det ikke umulig at denne inntekten kunne tas inn et annet sted. En annen løsning kunne ha vært å øke nedbetalingstiden på kommunens låneopptak knyttet til Deichman Bjørvika.

Byggingen av Deichman Bjørvika hadde en estimert styringsramme på ca. kr 2,3 mrd. (Oslo kommune 2016). Årlig kapitalkost med en nedbetalingstid på 40 år og 2 % rente utgjør kr 84,3 millioner i året. Dersom en øker nedbetalingstiden til for eksempel 55 år vil den årlige kapitalkostnaden reduseres med kr 14,8 mill. og hele inntektskravet er dekket inn. Det er helt sikkert også andre muligheter i en stor kommune som Oslo for å finne alternativer finansieringskilder for kr 12,5 mill.

Tabell 1 Kapitalkostnad Deichman Bjørvika

Kapitalkost pr år, grunnlag 2,3 mrd., 40 års nedbetaling, rente 2 %	84 300 000
Kapitalkost, nedbetalingstid økt til 55 år	69 500 000
Differanse	14 800 000

(Tallene er regnet ut basert på informasjon fra ulike budsjettokumenter og sammenstilt for å synliggjøre summene på en enkel måte)

Det er derfor mulig å tro at inntektskravet på kr 12,5 mill. var en politisk manøver for å rettferdiggjøre kostnadsøkningen i 2015 (Bystyret 2015b). Daværende

Kulturbyråd Rina Mariann Hansen forklarte inntektskravet med følgende begrunnelse

- Vi måtte vurdere om forutsetningene for å fullføre prosjektet var til stede. Vi la inn økte inntekter fra utleie for å dekke inn noe av budsjettsprekken. Under arbeidet med budsjett for åpningsåret fant vi ut at det ikke var lagt inn nok driftsmidler i økonomiplanen. I budsjettet for 2020 har vi måttet legge inn over 26,6 millioner ekstra hvert år fra neste år, bare for å opprettholde dagens åpningstid, sier hun. (Henriksen 2019)

Informantene stiller spørsmålsteget ved hva som går tapt på veien mot inntektskravet.

Hvis vi ser hva informant 2 sier om at «*utleie ikke kan forsvares*» er det naturlig å spørre om hvorvidt konsekvensene av inntektskravet går på bekostning av kvaliteten av tjenestene biblioteket leverer. Det vil i en del situasjoner være vanskelig å prioritere mellom en vanlig bibliotekbruker og en som har betalt for å leie et møterom. Vi får også inntrykk av at dette er problemstillinger som er lite diskutert. Det er dermed mulig å anta at kvaliteten på tjenestene til den vanlige låner vil bli dårligere enn om møteromsutleie ikke var der. I praksis kan dette for eksempel bety at en vanlig bibliotekbruker må vente på hjelp hvis en møteromsleietaker kommer samtidig. De vil ikke bli sidestilt. Den som betaler, kommer først. Samtidig som informantene gav uttrykk for sin bekymring, er dette ikke nytt for biblioteksjefen. Han viser til en slik bekymring i et intervju i Aftenposten i 2019.

Han legger ikke skjul på at utleievirksomheten vil kunne påvirke den daglige bibliotekdriften.

– *Det er vanskelig å si hvor stor interessemotsetning det vil være mellom å nå inntektsmålet og målet om aktivitet i biblioteket. Dette vet vi først etter å ha bodd i bygget et halvt års tid*, sier Skansen.
(Henriksen 2019)

Selv om det i intervjuene kom frem positive effekter av utleie har flere av informantene mye informasjon om det de mener er negative konsekvenser av utleie. Informantene henviser til konkrete hendelser og egne meninger, og det at utleie fortrenger egen aktivitet ligger flere informanter nær hjertet. Det viktigste funnet er nok allikevel at utleie ikke nødvendigvis kan forsvares ut fra et økonomisk perspektiv. Det er mye aktivitet rundt og med utleie som ikke er bibliotekrelatert uten at det er mye å tjene på det.

Noe som også ser ut til å påvirke synet på og opplevelsen av utleie, er hvordan organisasjonen velger å organisere arbeidet knyttet til utleie. Dette vil vi se nærmere på i neste kapittel.

5.2.4 Intern organisering av arbeid knyttet til utleie

Vi så underveis i intervjuprosessen at hvordan biblioteket velger å organisere arbeidsoppgaver relatert til utleie kan ha betydning for hvordan utføring av kjerneoppgavene oppleves av de ansatte. At informasjon forsvinner og ansvar pulveriseres kan f.eks. føre til en oppfatning av at det brukes mye ressurser på utleieaktiviteten og at dette igjen går på bekostning av bibliotekets kjerneoppgaver.

Til denne kodegruppen har vi definert seks koder:

1. God intern struktur på arbeidet
2. Dårlig intern struktur på arbeidet
3. Det brukes mye tid mot utleie
4. Det brukes lite tid mot utleie
5. Det er vanskelig å prioritere mellom utleierelaterte oppgaver og kjerneoppgaver
6. Det er ikke vanskelig å prioritere mellom utleierelaterte oppgave og kjerneoppgaver

Dårlig intern struktur og organisering kan føre til at leietakere får en dårlig opplevelse når de leier. Hvis det blir slik at Deichman ikke klarer å leve opp til kravene som er forventet, er det en risiko for at biblioteket blir valgt bort i konkurranse med andre utleiesteder. Informant nr 1 sier at dette er noe hen er bekymret for. Informant 7 sier *«Får du noe gratis tåler du litt mer, i det øyeblikket du betaler for det forventer du at det skal være bra»*.

Det er nærliggende å tro at god struktur vil fremheve positive holdninger og en mer strømlinjeformet håndtering av en oppgave knyttet til utleie. Det motsatte kan være tilfelle dersom det oppleves at organisasjonen har dårlig intern struktur for arbeidet på dette feltet.

Det er sjelden en virksomhet treffer med best organisering av en oppgave ved første forsøk. Dette har Deichman også erfart, og det er allerede gjort flere endringer i håndteringen av hvordan den kommersielle aktiviteten er strukturert. Det er bl.a. ansatt en person til i kommersiell seksjon, og det er opprettet et fast, koordinerende møte med deltakere fra berørte seksjoner som ledes av en plansjef.

Informant nr 6 mener at en av de største utfordringene knyttet til organisering av arbeidet er forankring og forståelse blant ansatte: *«Men den største utfordringen på Deichman akkurat nå, altså uten at det går utover publikumstilbudet for øvrig, er å forankre og skape forståelse for at dette er en del av virksomheten vår»*. Endring i organisasjoner er alltid vanskelig og det informantene peker på er viktig for å kunne løse oppgavene knyttet til utleie på en god måte.

Intervjuene viser at det har vært en positiv utvikling i organisering av arbeid knyttet til utleie. Informant nr 8 sier: *«Det interne samarbeidet har gått skikkelig dårlig. Det har vært ille. Men har vist tydelig tegn på å bli bedre»*.

At det har skjedd en endring kan også informant nr 4 bekrefte: «så er det en plan-sjef i den seksjonen for formidlingsprogrammer, og han har jo den totale oversikten over alt som skjer på huset. Og gir beskjed til alle i huset AT det skjer, for det er jo også viktig at folk får det med seg Ikke minst sånn at vi får sendt folk til riktig møterom og nøkler og sånt noe. Så alt har egentlig opphav i det felles møtet».

En av årsakene til motstand blant de ansatte og at organiseringen ikke har fungert optimalt kan være at Deichman ikke var godt nok forberedt. Informant nr 5 sier: «Og du kan vel si at det var ikke rigga, man var ikke der man burde være når huset åpna på en måte, så var på en måte ikke funksjonen og problemstillingene og arbeidsmetodene gått tydelig opp, da». At dette kan være en del av årsaken til at det er en negativ holdning til utleie bekrefter informant nr 8. Informanten mener at det ble gitt alt for lite informasjon og jobbet for lite med organisering av arbeidet i forkant: «... (det var først).. på høsten 2019 at man begynte å snakke om det. Men nei, det var ingen som snakket om det. Nå var vi også i den situasjonen ... at vi har bytta leder oftere enn folk bytter strømper Så det har vært litt kronglete å få kommunikasjonen på plass». Svarene viser at det har vært store utfordringer knyttet til oppstart av utleie.

For å identifisere om utleierelaterte oppgaver skyver kjerneoppgaver ut på sidelinjen hadde det vært fint å se på tidsbruk blant de ansatte før og etter at utleiekravet ble innført. Slike data eksisterer ikke. Det ble utarbeidet en oversikt over hvor mye tid den enkelte seksjon kunne planlegge å bidra med til utleie. Men hvor mye tid som i realiteten er brukt er det ikke gjort målinger av. Intervjuene viste at de ansatte allikevel har en oppfatning av ressursbruk. Informant nr 7 mener at det blir benyttet en stor andel av personalgruppen mot utleie og sier dette om kommersiell utleie: «Men der vil det være fire personer som jobber relativt mye med det».

Det er flere informanter som sier at de tidligere jobbet mer med kommersiell utleie enn de gjør i dag. Informantene 6 og 3 sier: «Det er veldig ofte det ikke er noe å snakke om på dette punktet. Men hvis du går litt tilbake i tid, til før vi åpnet og sånn, ... da brukte jeg masse tid på det», «Nå går det liten tid til kommersielt fordi det er lite utleie, men i sommer var vi jo i en startfase». Informant nr 8 fordeler tidsbruken sin slik: «Jeg ligger på en 70/80 på formidling og 20/30- ish på kommersiell».

På den andre siden mener informant nr 4 at det går en del ressurser *«Og så har jo hatt en del sånn sjauing ... Så det brukes en del ressurser i xxx-seksjonen på det»*.

For noen kan det være en utfordring å skille mellom tid brukt på kommersiell drift og bibliotekrelatert drift. Informant nr 3 sier *«Men det er ikke noe sånn voldsomt skille mellom behovene til kommersielle produksjoner og våre egne»*. Denne informanten bruker arbeidsdagen sin på akkurat de samme oppgavene uavhengig av hvem som er «mottakere».

Dersom biblioteket bruker ressurser mot utleieaktivitet uten at antall ansatte øker, betyr det at andre oppgaver prioriteres ned. Det er nærliggende å tro at det som prioriteres ned er kjerneoppgaver.

Dersom de ansatte opplever konflikt i det å prioritere mellom daglig drift og kjerneoppgaver, kan det tyde på at det forekommer situasjoner der kommersiell drift går på bekostning av bibliotekets kjerneoppgaver. Det opplagte dilemmaet her er at en har en leietaker som betaler godt for seg, og så har du kjerneoppgaver som ikke gir noen inntekt: hva skal en velge? Informant nr 2 beskriver dette slik: *«Når du vet at noen betaler for en tjeneste så føles det veldig, og kommer med visse forventninger fordi de har betalt. Så tror jeg ikke det er så lett å avvise dem da»*. Denne informanten kjente helt klart på dette dilemmaet. En annen informant (nr 5) har opplevd at det opprinnelig var planlagt interne arrangement, men at det i etterkant kom inn betalende leietakere. Prioriteringen ble da løftet til ledernivå: *«da gikk jo ofte dette rett og slett oppover i systemet»*. Informanten hadde også opplevd at dersom det var snakk om et omfattende arrangement med høy inntekt, ble det kommersielle arrangementet valgt: *«Men da var det også – hvor mye penger er det snakk om – på en måte. Men hvis det var mye penger, var det innimellom det som veide tyngst»*. Informant nr 9 sier *«Fordi man har et inntektskrav og hvis man da skal velge at jeg får kr 50 000 for å leie bort til de folka der kontra at jeg har en kostnad for å holde et eget arrangement, så velger man jo det til 50 000»*. I disse situasjonene vil Deichman Bjørvika implisitt stå i dilemmaet mellom å velge å nå inntektskrav fremfor å velge lånere og kjerneoppgaver. Et helt konkret, målbart styringskrav som utleie vil være enklere å vektlegge enn andre mindre målbare krav. Inntektskravet er klart kvantifisert og dersom biblioteket ligger an til en dårlig måloppnåelse her, vil det være nærliggende å prioritere tiltak som gir inntekter fremfor egen aktivitet. På den andre siden er formidling og egen aktivitet også elementer i styringsdialogen biblioteket har med politisk ledelse (Oslo kommune 2021).

De politiske føringene gir ingen prioritering av måloppnåelse, og hva biblioteket ender opp med å velge kan selvsagt bero på mange andre forhold. Informant nr 9s uttalelse kan tyde på at de ansatte i biblioteket mener at valget allerede er tatt – pengene må veie tyngst, særlig i de tilfellene der det var snakk om mye penger.

Vi har valgt å se bort fra årsakene til at organisering i dette tilfellet ikke ser ut til å ha fungert optimalt. Som nevnt i kap. 4.1 var det en omorganisering i 2016. En viktig endring i den nye organisasjonsmodellen, var å legge til rette for utleie gjennom opprettelse av kommersiell seksjon. Det kan allikevel se ut som om prosessen rundt hvem som skal gjøre hva og på hvilke måter har tatt tid. Informant 8 understreker dette i sin beskrivelse av informasjonsflyt og lederskifter. Til tross for at Deichman brukte mye tid på omorganiseringsprosessen i 2016, kan det se ut som de ikke helt har lyktes med å implementere gode rutiner og forankring av det nye utleieoppdraget, men at de er på god vei.

Vi ser av intervjuene at organisering av arbeidet har innvirkning på hvordan utleie oppleves. Det viser seg at det er vanskelig å prioritere mellom utleie og egen aktivitet, samtidig som en av informantene kvantifiserer sin fordeling av arbeidsinnsats i hovedsak rettet mot intern virksomhet. En av informantene beskriver at i valget mellom kommersiell utleie og egne arrangement, blir utleie prioritert.

En annen utfordring vi ser organisasjonen har, er usikkerheten rundt hvorvidt de vil klare å nå inntektskravet sitt. Innenfor ny offentlig styring vil et effektivitetskrav slik Deichman nå har, bety at de må finne interne løsninger for å kunne nå inntektskravet. Merarbeid kan også i denne sammenheng ses på som en effektivisering. Informant nr 7 beskrev det som at «... så vi må litt lenger fram i skoa og litt høyere opp i trappen ...». Informanten mener at organisasjonen må heve seg og yte bedre for løse inntektskravet. Dersom Deichman ikke klarer å innfri inntektskravet kan det bety at organisasjonen ikke driver effektivt nok.

Ut fra intervjuene ser vi at organisering av arbeidet og at det brukes mye tid på utleieaktiviteter påvirker bibliotekets kjerneoppgaver. Det er litt mindre klart i hvilken grad kjerneoppgavene påvirkes av hvordan det prioriteres mellom aktiviteter knyttet til utleie og ordinær bibliotekdrift. Intervjuene viser imidlertid at dette er en problemstilling som er til stede.

Den lange tradisjonen med norske biblioteks gratisprinsipp kan ses på som en motsetning til en kommersialisering av bibliotek. Vi ønsket derfor å høre hva våre informanter mente om utleie og kommersialisering opp mot gratisprinsippet.

5.2.5 Kommersialisering og gratisprinsipp

Et biblioteks tjenester skal i henhold til folkebibliotekloven være gratis. Gratisprinsippet har lang tradisjon og sitter godt i ryggmargen til bibliotekansatte. Utleie og inntektskrav kan indirekte være i konflikt med gratisprinsippet. Det samme kan sies om en eventuell kommersialisering. Dersom utleie er i konflikt med gratisprinsippet kan dette ses på som en inngripende omveltning av tradisjonell bibliotekdrift. Informantene hadde også noen betraktninger rundt dette. Kodene vi har delt opp betraktningene i er:

1. Utleie er kommersialisering av biblioteket
2. Utleie er ikke kommersialisering av biblioteket
3. Utleie går på tvers av gratisprinsippet
4. Utleie går ikke på tvers av gratisprinsippet

Kommersialisering er definert som å gjøre noe mer handelspreget eller å gi det et forretningsmessig preg. Å kommersialisere noe kan derfor bety å gjøre noe litt mer forretningsmessig. Vi mener således at å gi et bibliotek krav om inntjening gjennom utleie kan ses på som en kommersialisering. Ikke nødvendigvis av hele bibliotek tjenesten, men det er med på å gi biblioteket et mer forretningsmessig preg.

Informantene hadde litt ulike meninger på dette punktet. Noen mente at utleiekravet ikke var kommersialisering, som informant nr 1 sier: *«Nei, vi har jo hele tilbudet vårt. Det er et supplement. Ser jeg på det som da»*. Eller informant nr 10: *«Nei, jeg tror faktisk ikke det. Jeg tror kjerneoppgavene, eller bibliotekoppgavene våre står så sterkt, og de er gratis til folket, så jeg oppfatter ikke det»*. Vi tolker Informant nr 10 slik at hen setter utleie som kommersiell virksomhet opp mot gratisprinsippet og mener at siden kjernetjenester er gratis er ikke utleievirksomhet kommersialisering av biblioteket. Informant nr 6 svarer rett frem på spørsmålet slik: *«Nei, det vil jeg ikke si»*. Det er mulig at informantene har noe ulik tolkning av hva kommersialisering er, og at de mener at ved å ha et godt tilbud ved siden av utleie og kommersielle arrangementer, veier en opp for det forretningsmessige preget sett fra publikums side.

Informant nr 7 sier: «Jeg tror at man kan sørge for at det ikke blir kommersialisering ved å være tydelige på hva som er kjerneoppdraget vårt, men jeg tenker at det er en jobb som hviler på Deichman ved å sikre at publikum ikke opplever det som en kommersialisering». Det kan virke som informantene mener at kommersialisering er noe negativt som publikum i minst mulig grad må merke noe til. Informant nr 3 er bevisst på dette og sier «jeg vet ikke om det betyr at det er en kommersialisering av biblioteket med negativt fortegn». Denne informanten er også helt tydelig på at utleiekravet er en kommersialisering: «men det er en kommersialisering av bibliotekdrifta, ja. Og si nei, ville jo være å lyve på seg barter». Klar tale der altså. En annen informant trekker paralleller mellom bibliotek og kulturhus. Ved å sammenligne disse to kan det virke som informanten ønsker å rettferdiggjøre en kommersialisering: «... så har jeg valgt å se på Bjørvika som et kulturhus». Og videre «Og de fleste, eller alle kulturhus i Norge, har jo ganske stor andel kommersiell virksomhet, og de har en ganske høy egeninntjening».

Det er en interessant vinkling å sette likhetstegn mellom bibliotek og kulturhus, da deres driftsvilkår er så ulike. Kulturhusene, som heller ikke er lovpålagte, har fått krav om større egeninntjening slik Røyseng (2003) beskriver. Og selv om flere bibliotek er samlokalisert med kulturhus, er det ingen bibliotek som har inntjeningskrav slik Deichman har. Vil det være lettere å forsvare et inntektskrav ved å sette bibliotek i samme kategori som et kulturhus? Blant informantene ser det ikke ut som om dette er med på å «rettferdiggjøre» inntektskravet. Men det er en utvikling innen ny offentlig styring at også offentlige virksomheter må være forberedt på mer inntjening. Samtidig er det ikke like lett å sammenlikne for eksempel Deichman og Munch-museet, til tross for at de begge er kommunale etater. Munch har som museum lang tradisjon for å ta inngangspenger, noe biblioteket har en lov som forbyr.

Hovedbegrunnelsen for inntektskravet, slik det fremkommer i medier og politiske dokumenter, var at bygget ble dyrere enn antatt, og at noe av kostnadsøkningen måtte tjenes inn av Deichman selv. Dette kan ses på som en løsning politikerne vedtok for faktisk å få gjennomført byggingen av det nye hovedbiblioteket. Et slikt argument betyr ikke nødvendigvis at det er et ønske om å kommersialisere biblioteket, eller at inntjeningen skulle benyttes til andre kommunale tjenester. På den andre siden er antakelig ikke formålet med kulturhus å tjene penger til kommunekassen heller. Som vi viser til i kap 5.2.3, er Deichmans inntektskrav av en størrelse som ikke nødvendigvis dekker inn en større kostnadsøkning.

Dette kan tyde på at inntektskravet kan ha vært en rettferdiggjøring av oppføring av et nytt bygg som ble dyrere enn antatt, uten at inntjeningen har noen netto virkning.

Sammenligningen med kulturhus kan således ses på som noe søkt.

Empirien viser at det er ulike meninger om hvorvidt utleie går på bekostning av gratisprinsippet eller ikke. De som mener at det går på tvers, sier at gratisprinsipp og utleie pr definisjon ikke hører sammen. Informant nr 5 sier at disse to tingene ikke står godt ved siden av hverandre: *«Jeg tenker at det kan i noen tilfeller være vanskelig å få det til å henge i hop. Fordi det er tilsynelatende to liksom motstridende interesser»*. Det er mulig informanten mener at siden bibliotek skal være gratis, så er det ikke forenlig med for eksempel at deler av biblioteket stenges fordi det er utleid til et privat arrangement. Om det private arrangementet koster penger eller ikke for deltakerne, sier ikke informant nr. 5 noe om. Igjen er informant nr 8 tydelig i sine uttalelser – på spørsmål om informanten mener at den kommersielle driften går på tvers av kjerneoppdraget og gratisprinsippet, er svaret: *«Ja, det gjør jeg absolutt. Hvis det betyr står i konflikt med, nær sagt, så opplever jeg det»*.

Gratisprinsippet går i seg selv ikke på tvers av elementer som beskriver ny offentlig styring, jf. kap 2. Det kan allikevel være at utleie ses på som en kommersiell virksomhet som verdimessig ikke henger sammen med gratisprinsippet.

På den andre siden er det informanter som mener at aktiviteten utleie medfører er et tillegg til bibliotekets daglige drift og at det således ikke er noen konflikt mellom et gratis tilbud i form av bibliotekets kjerneoppgaver og kommersiell drift. Vi opplevde også at informantene i noen grad mente at dersom utleie skjedde til riktige leietakere og i et kontrollert omfang, vil det ikke gå på tvers av gratisprinsippet. Informant nr 5 sa *«Men det at det foregår noe i biblioteket som koster penger, så lenge jeg kjenner meg helt trygg på som bruker at dette er noe jeg kan velge å være med på eller ikke, så syns ikke jeg at de har brutt med gratisprinsippet»*. Eller som informant nr 7 sier: *«Basisjenestene våre og Deichmans kjernetjenester, er, og skal forbli gratis. Og så er det en kjempeviktig jobb å kommunisere godt rundt hva som er en betaltjeneste for den kommersielle virksomheten, og hva som fortsatt er gratis for de andre»*.

Det at noe har vært gratis i så mange år viser til en ikke-markedsrettet tradisjon, og det er ikke vanskelig å skjønne at en endring mot en mer markedsrettet tankegang er vanskelig for en organisasjon som Deichman. Denne motsetningen er stor i organisasjonen, og den ideelle tankegangen kommer frem når det kommer til bibliotek tjenester. I løpet av 2020 sluttet man for eksempel å ta betalt for tapte lånekort, for på denne måten å legge til rette for at alle kan låne. I dag kan du altså få et nytt lånekort gratis, men skal du bruke et grupperom i Bjørvika før kl. 17 må du betale for det og prisen ligger på kr 500,- per time.

Informant 10 stiller seg vel så kritisk til den private finansieringen som Deichman har hatt gjennom ulike søknadstildelinger de siste årene. For eksempel er det meste av utstyret i Folkeverkstedet⁴, kjøpt inn med midler fra Sparebankstiftelsen (Deichman bibliotek 2020a). En annen informant påpeker at hadde det ikke vært for tildelingen ville man nok ikke klart å ha så mye bra utstyr. I tillegg får Deichman mye støtte til ulike litteratur- og debattprogrammer. Finansiering gjennom slike søknadstildelinger er et lite debattert tema hos Deichman. Informant nr 10 mener at vi lett glemmer at pengene fra disse stiftelsene er private penger på lik linje med for eksempel pengene som kommer inn gjennom utleie til f.eks. NHO.

Begrepene kommersialisering og privatisering betyr ikke det samme. I kapittel 2.3.2 gir vi en kort oppsummering av privatisering av bibliotek tjenester og erfaringer fra utlandet. I Sverige (Spade og Plesner 2020) testes det ut konkurranseutsatte bibliotek tjenester. Informant nr 6 sidestiller kommersialisering med konkurranseutsetting, og mener det som skjer i Sverige gjør det vanskelig å drive bibliotek. Hen sier videre «... *men jeg er svært betenkt over å konkurranseutsette bibliotek. Grunnen til det er at bibliotekene på innholdssiden sin har en, må ha en redaksjonell styring, og den styringen bør eier, som er kommunen, bør til enhver tid kunne kaste en biblioteksjef*», og at med en konkurranseutsetting, eller privatisering, vil dette vanskelig la seg gjøre. Dette eksemplet viser også hvor ulike oppfatninger våre informanter har av begrepet kommersialisering.

Hvis vi forsøker å oppsummere har informantene ulik forståelse av ordet kommersialisering, noe som kan forklare de ulike oppfatningene av om hvorvidt utleie er en kommersialisering av biblioteket.

⁴ Et område i Bjørvika med ulike verktøy som 3D-printere, symaskiner og storformatskrivere

Allikevel virker det som informantene skiller utleie fra kjerneoppgavene, og så lenge kjerneoppgavene forblir gratis mener de det er et mindre problem med kommersialisering gjennom utleie av møterom og lokaler i biblioteket.

Avslutningsvis i intervjuene spurte vi åpent og oppsummerende om informantene totalt sett mente at utleie og inntektskrav har en påvirkning på det et bibliotek er ment å levere av kjerneoppgaver.

5.2.6 Utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver

Avslutningsvis stilte vi det helt konkrete spørsmålet: «Har utleie en påvirkning på bibliotekets kjerneoppgaver?». Kodene i denne gruppen er:

1. Utleie har ingen påvirkning på bibliotekets kjerneoppgaver
2. Utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver

Informantene mener begge deler. Informant nr 10 mener til og med at utleie bør påvirke bibliotekets kjerneoppgaver: «*Den bør det!*». Den samme informanten mener at det er et rom i dagens organisasjon for oppgavene utleie fører med seg, og at dette ikke påvirker bibliotekets kjerneoppgaver: «*Det ligger et rom der til å skaffe inntekter. Jeg kan ikke se at dette påvirker, i hvert fall ikke kjerneoppdraget*». Indirekte sier informanten at det er en mulighet for at utleie påvirker biblioteket, men at det ikke påvirker de grunnleggende tjenestene biblioteket skal levere.

Informant nr 3 er veldig positiv: «*Jeg har ikke opplevd at det er inntektskravet i seg selv som er problemet. For det tror jeg er fullt forenlig med å drive bibliotek på normalt, moderne vis. Å invitere inn kommersielle til å bruke lokalene våre tror jeg er helt forenlig*». Informantens uttalelse kan vise en retning der utleie og kommersialisering av bibliotek er aktuelt og moderne. Dette representerer en ny retning for bibliotek og er helt i tråd med ny offentlig styrings tanker om at det offentlige gjerne kan tilpasse seg en mer markedsrettet tenkning.

Intervjuene viste også at informantene var seg bevisst den rådende holdningen i biblioteket – at det er stor motstand knyttet til utleie, se kap 4.4. Informant nr 5 setter seg imidlertid på den andre siden av den rådende holdningen på spørsmål om utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver: «*Nei, jeg mener ikke det. Og mange vil nok være uenige med meg*».

Videre sier informant nr 5: *«Jeg tenker at det er et oppdrag vi har. Det er nå en del av det biblioteket skal gjøre. Sann som verden er nå, er det en del av vårt samfunnsoppdrag».*

Informanten har samme innfallsvinkel som informant nr 3, at utleie er noe som er i tiden og som alle må forholde seg til.

Det at utleie koster ressurser som vil gå utover kjerneoppdraget beskriver informant nr 2 slik: *«... likevel så er jo ikke den kommersielle seksjonen rigget til å ha masse store produksjoner, ... så med mindre de skal leie inn folk til rigg og teknisk og streaming hvis det er det ... da må jo Deichman gjøre det. Og alle de ressursene vi bruker på utleie, det går jo utover de andre (ansatte)».* En av informantene var i det store og hele positiv til den kommersielle virksomheten, men på vårt spørsmål om utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver ble svaret: *«Jeg har liksom lyst til å si nei. Men jeg tror ikke det er sant, jeg tror det gjorde det».* Den samme, litt usikre tilnærmingen viser informant nr 3: *«Jeg håper ikke det».* Her kan det se ut som at det skinner igjennom en holdning vi har kjent igjen hos flere vi intervjuet – grunntanken om at bibliotekets tjenester skal være gratis og til allmenn opplysning, og at utleie kan gå på bekostning av dette.

En av informantene mener fast utleie og spotutleie har ulik påvirkning på bibliotekets kjerneoppgaver. Denne informanten (nr 8) mente at fast utleie av kontorlokaler er mindre problematisk enn spotutleie. Dette ble uttrykt ved *«Det å leie ut et kontorlokale er i noen grad uproblematisk»* - men informanten konkluderte allikevel med at den kommersielle aktiviteten faktisk går på bekostning av Deichmans kjerneoppdrag. Det at informant nr 6 svarer at *«Nei, jeg vil ikke si det er noen stor begrensning»* kan både tolkes til at det er et lite snev av begrensning knyttet til utleie, eller at *«nei, det påvirker ikke».*

En av informantene (nr 1) er helt tydelig i sin sak på spørsmål om utleie påvirker: *«Ja, det gjør det».* Informanten ønsket ikke å utdype dette nærmere. Informant nr 8 er også bestemt i det hen svarer *«ja»* på spørsmål om den kommersielle driften går på bekostning av bibliotekets daglige drift. Informant nr 9 er også enig i at utleie påvirker bibliotekets kjerneoppgaver: *«.. det går jo egentlig litt imot det som er grunnoppdraget til biblioteket».* Informantene gir uttrykk for en pessimistisk holdning til utleiekravet. Dette kan bunne i egne, personlige preferanser eller det kan tyde på at utleiekravet enten organisatorisk sett eller i seg selv virker negativt inn på bibliotektenestene.

Biblioteksektoren er, på lik linje med resten av samfunnet, i stadig endring. Det unike inntektskravet Deichman er pålagt kan ses på som en del av en nødvendig utvikling og ikke som noe som går utover de tradisjonelle bibliotektenestene. Uavhengig av om utleie er positivt eller negativt for Deichman er det liten tvil om at det påvirker. Tendensen i svarene informantene ga viser en tilbøyelighet mot at inntektskravet ses på som et nødvendig onde, mer enn et positivt tilskudd til bibliotekdriften.

Vi har i analysen forsøkt å oppsummere de ulike kodene underveis, da vi mener det gjør det enklere å følge informantenes tilbakemeldinger. Vi vil til slutt i konklusjonen trekke frem de viktigste funnene våre.

6. Konklusjon

Det korte svaret på om tilpasning til et utleiekraav har hatt innvirkning på Deichman Bjørvikas kjerneoppgaver er: Ja, det har det. Vår analyse viser at biblioteket er påvirket både positivt og negativt som en følge av utleiekraavet.

Tradisjonelt har bibliotek spilt en stor rolle for folkeopplysning. Dette er en rolle biblioteket fremdeles ønsker å understøtte. Ved å tillegge et bibliotek andre oppgaver enn de tradisjonelle kjerneoppgavene kan denne rollen utvannes.

Vi har sett at det er mange positive sider ved utleie. Informantene mener at synergieffekter som læring både i organisasjonen og blant ansatte er positivt. Et bredere og mer tallrikt publikum ser også ansatte på som et viktig bidrag som følger av utleie.

En viktig side ved utleie er det forretningsmessige preget det gir Deichman. En markedsrettet tilpasning til kommersiell virksomhet er elementer ny offentlig styring mener kan være virkemiddel for en mer effektiv offentlig sektor. Et vesentlig funn i oppgaven er at det er mulig at inntektskraavet ikke svarer seg økonomisk. Det er kanskje ikke noe å vinne når innsatsen for å legge til rette for utleie koster mer enn det en tjener. Isolert sett er inntektskraavet lite i forhold til Oslo kommunes totale budsjett, og kunne fint blitt innlemmet som en ny oppgave i etaten. I det kommunen trekker inn et kommersielt fokus i en tradisjonelt ikke-kommersiell etat, kan endringen raskt bli oppfattet som stor og inngripende i det daglige bibliotekarbeidet.

Et annet funn er at informantene mener at utleie med tilhørende aktiviteter fortrenger bibliotekets egen virksomhet. Det er på det rene at måten biblioteket har organisert arbeidet med utleie har vært en utfordring. Også situasjoner der det må prioriteres mellom kjerneoppgaver og utleieaktiviteter peker informantene på som et mulig problem. Det henvises til eksempler der utleie har ekskludert bibliotekets egne arrangement. Det at biblioteket besvarer slike dilemma til fordel for utleie beskriver en tydelig påvirkning av kjerneoppgaver.

Intervjuene viste at mange av Deichmans ansatte er personlig imot at et bibliotek skal drive med utleievirksomhet.

Vi ser at noe av utfordringen knyttet til utleie ligger i denne motstanden. Gjennomgående vier informantene mer oppmerksomhet til de negative sidene enn de positive. Denne holdningen til inntektskravet har ikke Deichman klart å snu, til tross for at inntektskravet har eksistert siden 2015. På den andre siden viser analysen av intervjuene at også flere positive effekter blir tatt opp. Blant annet vektlegges verdien av å lære av andre profesjonelle aktører i markedet.

Deichman har gjennom mål- og resultatstyring satt seg ambisiøse mål for besøk og utlån, og har i sin handlingsplan (Deichman bibliotek 2021b) fokus på hvordan oppnå gode resultater. Nettopp et slik fokus bygger oppunder den delen av ny offentlig styring som Klausen (2015) henviser til når han snakker om den nordiske måten å organisere offentlige sektoren på. Det ligger et konkurranseelement i å nå flest mulig mennesker, men fokuset på hvordan man kommer dit ikke er like viktig. Det å balansere effektiv drift og store omdefineringer av hva som anses som bibliotekdrift kan ikke være enkelt. Utfordringen ligger i å skape en organisasjon som stadig ser til samfunnsviklingen og mulighetsrommet som finnes. Uten at det går på bekostning av verdigrunnlaget som ligger i folkebibliotekloven.

En svakhet ved analysegrunnlaget er at koronasituasjonen har påvirket omfang av utleie. Grunnlaget for informantenes svar er således mer begrenset enn det kunne ha vært. På lik linje med informantene tror vi imidlertid at en normalsituasjon med høyere utleiegrad ville ha forsterket informantenes svar på godt og vondt.

Vi mener at informantenes svar gir uttrykk for en arbeidshverdag der aktiviteter knyttet til utleie har en virkning på det vi har definert som et biblioteks kjerneoppgaver.

Biblioteksektoren har tidligere vært gjennom store endringer, med både intern og ekstern motstand, men har allikevel klart å gjennomføre nødvendige endringer. Så hvorfor er denne endringen så vanskelig? Dette er et spørsmål som kan være egnet for videre forskning.

Det er mange funn i vårt materiale som tilsier at utleiekravet har en påvirkning på Deichmans kjerneoppgaver. Det har vært interessant å få innblikk i bakgrunnen for vedtaket som ble fattet i 2015, og som har gitt Deichman Bjørvika en ny oppgave. Selv om vi i vår oppgave har hatt fokus på hvordan Deichman Bjørvika har håndtert sin nye situasjon, vil det bli spennende å følge med på hvordan resten av organisasjonen vil jobbe sammen om å nå inntektskravet, og om flere bibliotek i Norge i fremtiden vil komme i samme situasjon som Deichman.

Informantliste

Informant 1	leder
Informant 2	ansatt
Informant 3	ansatt
Informant 4	leder
Informant 5	leder
Informant 6	leder
Informant 7	leder
Informant 8	ansatt
Informant 9	leder
Informant 10	leder

Tabelliste

Tabell 1 Kapitalkostnad Deichman Bjørvika	39
---	----

Figurliste

Figur 1 Organisasjonskart (Deichman bibliotek 2020b)	29
--	----

7. Litteraturliste

- A-2. 2016. *Deichmanske bibliotek : Analyse av dagens organisasjon og utvikling av ny organisasjonsmodell for nytt hovedbibliotek i Bjørvika.*
- Aldridge, Øystein. 2015. "Nye Deichmanske hovedbibliotek kan stå i fare." *Aftenposten*, 19. november 2015. <https://www.aftenposten.no/osloby/i/WodG/nye-deichmanske-hovedbibliotek-kan-staa-i-fare>.
- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergan, Erling. 2017. "Axiell overtar driften av svensk folkebibliotek." Bibliotekarforbundet, 27. juni 2017. <https://www.bibforb.no/axiell-overtar-drift-av-svensk-folkebibliotek/>.
- Bjerke, Hallstein. 2014. "By, bok og borger." *Aftenposten*, 27. mars 2014. <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/ng7lm/by-bok-borger>.
- Brække, Jonas. 2019. "Vil stanse bibliotek-utleie." *Klassekampen*, 4. mai 2019. <https://arkiv.klassekampen.no/article/20190504/ARTICLE/190509990>.
- Busch, Tor. 2015. "Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring." I *Modernisering av offentlig sektor : Trender, ideer og praksiser*, redigert av Tor Busch, Erik Johnsen, Kurt Klaudi Klausen og Jan Ove Vanebo, 78-88. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrådet. 2009. Byrådssak 137/09 Utbygging av kulturinstitusjoner i Bjørvika.
- . 2014. Byrådssak 44/14 Borgernes bibliotek. Bibliotekplan for Oslo kommune i perioden 2014 til 2018.
- . 2015. Byrådssak 1070/15 Instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune.
- . 2018. Byrådssak 310/18 Bibliotekplan for Oslo kommune 2019 - 2022. Oslo.
- Bystyret. 2015a. Bystyresak 388/2015 - Budsjett 2016 og økonomiplan 2016-2019 – Tilleggsinnstilling 2.
- . 2015b. Sak 388/15 Budsjett 2016 vedtak.
- Deichman bibliotek. 2020a. "Millionstøtte til folkeverkstedet i Deichman Bjørvika." 27. januar 2020. <https://www.mynewsdesk.com/no/kulturbyen-oslo/pressreleases/millionstoette-til-deichman-bjoervikas-folkeverksted-2963455>.

- . 2020b. Årsberetning 2019. Oslo.
- . 2021a. "Event og konferanse." 9. november 2020. <http://deichman.no/event-og-konferanse>.
- . 2021b. Handlingsplan 2021.
- . 2021c. Årsberetning 2020. Oslo.
- Egeland, Lars. 2018. "Ingen privatisering av norske folkebibliotek." *Bok og bibliotek*, 26. november 2018. <https://www.bokogbibliotek.no/aktuelt/ingen-privatisering-av-norske-folkebibliotek>.
- Engelstad, Fredrik. 2011. "Rom med utsikt. Om å studere samfunnets toppsjikt." I *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskaplig forskning*, redigert av Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg, 173-188. Oslo: Universitetsforlaget.
- Erichs, Johan. 2018. "Svensk satsning på privata bibliotek." *Bok og bibliotek* 1: 64-66.
- Folkebibliotekloven. 2014. I *Lov om folkebibliotek av 20. desember 1985 nr 108*.
- FutureBuilt. 2021. "FutureBuilt Deichman Bjørvika." 19. januar 2021. <https://www.futurebuilt.no/Forbildeprosjekter#!/Forbildeprosjekter/Deichman-Bjoervika>.
- Henriksen, Arve. 2019. "Publikum må vike plass for kommersielle leietagere på nye Deichman." *Aftenposten*, 3. oktober 2019. <https://www.aftenposten.no/oslo/i/50kJd1/publikum-maa-vike-plass-for-kommersielle-leietagere-paa-nye-deichman>.
- Hood, Christopher. 1991. "A public management for all seasons?" *Public Administration* 69 (1): 3-19.
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeløyaplattdformen. 2018. Politisk plattform : for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet og Venstre.
- Johannessen, Lars E. F., Tore Witsø Rafoss og Erik Børve Rasmussen. 2018. *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kann-Christensen, Nanna og Jack Andersen. 2009. "Developing the library: Between efficiency, accountability and forms of recognition." *Journal of Documentation* 65 (2): 208-222.

- Klausen, Kurt Klaudi. 2015. "Fra public administration over New PA til NPM - en fortolkningsramme for reformer." I *Modernisering av offentlig sektor : Trender, ideer og praksiser*, redigert av Tor Busch, Erik Johnsen, Kurt Klaudi Klausen og Jan Ove Vanebo, 48-61. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kultur- og idrettsbygg. 2016. Nye Deichmanske hovedbibliotek. Utleiekonsept. Presentasjon til Byrådsavdelingen 9. mars 2016.
- Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet. 2019. Rom for demokrati og danning : nasjonal bibliotekstrategi 2020 - 2023. redigert av Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet. Oslo.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oslo kommune. 2016. Nytt Deichmanske hovedbibliotek - revidert oppdragsbrev. redigert av Byrådsavdeling for kultur og næring.
- . 2020. Byrådets budsjettforslag 2021 - Deichman.
- . 2021. Tildelingsbrev Deichman bibliotek 2021. Oslo.
- Respons Analyse og Deichman bibliotek. 2020. *Kjennskap og inntrykk av Deichman 20. – 25. august 2020, undersøkelse utført av Respons Analyse*. Oslo.
- Ringdal, Nils Johan. 1985. *By, bok og borger : Deichmanske bibliotek gjennom 200 år*: Aschehoug.
- Røyseng, Sigrid. 2003. "New Public Management møter kunsten. En nyinstitusjonell analyse." *Nordisk kulturpolitisk tidskrift* 6 (2): 52-73.
- Røyseng, Sigrid, Grete Wennes og Donatella De Paoli. 2017. "Konsekvenser av målstyring i kunsten." *Praktisk økonomi & finans* 33 (2): 172-188.
- Spade, Karin Wedberg og Åsa Plesner. 2020. *Folkbibliotek på entreprenad*: Svensk biblioteksforening.
<https://www.biblioteksfor.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/10/folkbibliotek-pa-entreprenad-webb-ok.pdf>.
- Store norske leksikon, sv. "Kommersialisere." lest 9. mars 2021.
<https://snl.no/kommersialisere>.
- Suvatne, Steinar Solås. 2015. "Kan koste 120 millioner å leie ut Deichman." *Dagbladet*, 11. desember 2015. <https://www.dagbladet.no/kultur/kan-koste-120-millioner-a-leie-ut-deichman/60482657>.

Suvatne, Steinar Solås og Gabrielle Graatrud. 2015. "Jeg nekter å tro det!" *Dagbladet*, 30. november 2015. <https://www.dagbladet.no/kultur/jeg-nekter-a-tro-det/60462192>.

Tjora, Aksel Hagen. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Øgård, Morten. 2014. "Fra New Public Management til New Public Governance : nye forvaltningskonsepter i kommunene." I *Det kommunale laboratorium*, redigert av Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose, 93-109. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon og oppvarming

Presentasjon av oss selv, oppgaven og formål med intervjuet. Praktiske ting som lydopptak og samtykkeskjema.

(husk å ta med Kjenner du til beslutningsprosessen rundt oppføring av Deichman)

Har tilpasning til utleie hatt innvirkning på bibliotekets daglige drift?

Ansatte

Alder:

Posisjon/rolle/stilling:

Hvor lenge har du jobbet på Deichman?

Hva er dine arbeidsoppgaver i hovedsak?

Hvilke oppgaver/hva mener du inngår i «daglig drift» av biblioteket?

Hva er ditt forhold til biblioteket?

(Hva er du mest interessert i med det nye biblioteket?)

- Hva vil du trekke frem som de beste tjenestene i Bjørvika?
- Er det noe du finner her i Bjørvika som du ikke fant på Hammersborg (det gamle hovedbiblioteket)?
- Er det ting du savner her i Bjørvika som du fant på Hammersborg?

Har du arbeidsoppgaver der du tilrettelegger for leietakere?

- Hvor stor andel utgjør dette av arbeidsdagen din?
- Hvordan prioriterer du mellom bibliotekoppgaver og tilrettelegging for utleie?
- Ta frem eksempel på leietakere og få dem til å anslå forskjell i ressursbruk

Hvordan er biblioteket tilrettelagt for sambruk mellom lånere/leietakere? (Husk definisjon av låner)

(Med låner tenker vi da en som kommer til biblioteket enten for å bare se seg om, sitte og lese eller studere eller en som låner eller leverer tilbake bøker eller andre medier, en som bruker en av de ulike tjenestene her. En som deltar på et arrangement?)

- Hvordan synes du dette ser ut å fungere?

- Hva fungerer, og hva fungerer ikke?

Har du eksempler du har observert på hva som fungerer godt og hva som eventuelt ikke har fungert godt?

Hvordan opplever du forholdet mellom lånere og ansatte? Med det mener vi om du som ansatt har noen erfaringer i forhold til å omgås leietakere av Deichman og deling av arealer/fellestjenester?

Hvordan opplever du samhandlingen med leietakere? Med det mener vi hvordan du og dine arbeidsoppgaver løses ved å ha leietakere i samme hus. Det vil være litt ulikt i forhold til oppgavene man har.

- Faste leietakere
 - Positive/negative sider?
- Spot/pop-up
 - Positive/negative sider?

Anser du Deichman som godt nok rigget for utleie? Eksemplifiser gjerne.

Ser du noen gevinster med det sambruket som er i Deichman i dag?

Vet du om det har kommet noen reaksjoner fra publikum? Og i så fall hva går disse ut på?

Påvirker utleie den daglige driften? Utdyp gjerne.

Ledere spesielt

Hvor stor andel av ansatte brukes i forbindelse med utleie?

~~Leietakere~~

-

~~Hvorfor har dere valgt å leie lokaler i Deichman? (og ikke et annet sted?)~~

~~(Hva synes du om leieprisen?)~~

~~Hvordan opplever du forholdet til lånerne og ansatte?~~

~~Ser du noen gevinster med det sambruket som er i Deichman i dag?~~

~~Hva er de negative sidene ved å leie lokaler i Deichman?~~

~~Ser du noen synergieffekt av utleie til kommersielle aktører?~~

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta som informant i prosjektet “Fra bibliotek til kommersiell arena”

Bakgrunn om oss og om oppgaven

Høsten 2018 startet vi opp på OsloMets masterprogram “Masterstudium i styring og ledelse”. Programmet avsluttes med en masteroppgave som vi planlegger å levere våren 2021.

Vi - er Heidi Scarth Hansen og Mia Klemetsrud som begge jobber i Oslo kommune i hhv Deichman bibliotek og Kultur- og idrettsbygg Oslo KF. Vi har begge hatt en rolle i oppføring av det nye hovedbiblioteket i Oslo, og bestemte oss ganske tidlig for å skrive en masteroppgave rundt bygget i Bjørvika.

Temaet for masteroppgaven bygger på inntektskravet som er stilt til Deichman bibliotek i forbindelse med oppføring av det nye hovedbiblioteket. Dette er et unikt krav vi ikke tror er stilt noen andre steder i Norge. Det er en forutsetning at aktiviteten som må gjennomføres for å innfri kravet om inntjening ikke skal gå på bekostning av daglig drift i biblioteket. I vår oppgave ser vi derfor på nettopp dette:

Går kravet om inntjening på bekostning av daglig drift?

Opgaven vil i stor grad være avhengig av bidrag fra ansatte, ledere og leietakere i hovedbiblioteket. Vi håper derfor det vil være mulig å gjennomføre intervjuer med ansatte, ledelse og kanskje leietakere.

Hvordan intervjuene vil bli gjennomført og hvem blir spurt

Informantene vil bli plukket ut basert på stilling og funksjoner ved Deichman. Noen leietakere vil også bli spurt om å delta på vegne av sitt leieforhold til Deichman.

Intervjuene vil skje når informantene har anledning og er estimert til 1 – 1,5 timer, og vil basere seg på en intervjuguide. Vi vil benytte UiOs godkjente diktafon for mobil – og opptaket vil senest bli slettet 30 dager etter intervju. Det vil kun være vi som skriver oppgaven og veilederen vår som har tilgang til opptakene.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene og få slettet personopplysninger om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Deltakelse vil være frivillig, og samtykke om å delta kan trekkes tilbake når som helst uten å måtte oppgi grunn. Velger du å trekke deg fra studien vil all informasjon om deg og dine svar slettes.

Deltakere som intervjues vil bli forsøkt anonymisert, men i masteroppgaven kan det bli aktuelt å trekke frem uttalelser og opplysninger fra enkelte stillingsgrupper, som vil gjøre at innehaver av stillingen indirekte kan gjenkjennes. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Alle personopplysninger slettes når prosjektet avsluttes 11.06.2021.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Databehandler, personvern og kontaktinformasjon

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Prosjektet er godkjent og blir veiledet av førsteamanuensis Pål

Veiden: palveiden@oslomet.no, tlf. 47 67 23 82 38 ved OsloMet.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet ved Pål Veiden: palveiden@oslomet.no, tlf. 47 67 23 82 38

Vi håper du synes dette høres spennende ut og at dere vil se positivt på å gi oss muligheten til å intervju deg.

Med vennlig hilsen

Pål Veiden Heidi S. Hansen Mia Klemetsrud
(Forsker/veileder) student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «*Fra bibliotek til kommersiell arena*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg gjennom min stilling og forhold til Deichman kan gjenkjennes – hvis aktuelt"

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenningsbrev NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Fra bibliotek til kommersiell arena

Referansenummer

433046

Registrert

07.12.2020 av Mia Kristin Klemetsrud - s101580@oslomet.no

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Pål Veiden, palveiden@oslomet.no, tlf.: 4767238238

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mia Klemetsrud, s101580@oslomet.no, tlf.: 47678216

Prosjektperiode

01.12.2020 - 11.06.2021

Status

11.12.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

11.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 11.12.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer

endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 11.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). UiOs Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)