



Angela Zetterlund, Linneuniversitetet,
Maria Lundqvist, Länsbibliotek Sydost
maria.lundqvist@regionblekinge.se

2011

Futurum.kom – förändringsarbete genom marknadskommunikation

Abstract

This paper is a report from an ongoing project directed to marketing in Public libraries. The authors outlines the aims and strategy for the marketing effort which is designed in three basic steps: First; the building of a new brand for the libraries, second; conducting a general marketing campaign and third; conducting partial campaigns directed to some selected segments of the population. The project is wide in scope and involves 25 different local libraries in the south-east of Sweden. This papers also presents three different strategies for evaluating the project, and gives a brief description of the theoretical perspicitives as well as the empirical base used in the research. The paper also discuss some of the preliminary results of the marketing campaign this far in the project, especially the results related to the second step; the general marketing campaign.

Ett särskilt tack till Marie Johansson, Emma Svensson och Hanna Tollin och Mikael Nilsson som alla skrivit uppsatser inom ramen för utvärderingsprojektet, samt till Mattias Rieloff som bidragit till litteratursökning och värdering av teoretiska källor.

1. Inledning

Vårt paper avser att presentera och diskutera projektet Futurum.com, som drivs av Regionbibliotek Kalmar och Länsbibliotek Sydost tillsammans med 25 kommunbibliotek i Blekinge, Kalmar och Kronobergs län. Projektet är treårigt och startade 2010.

Bakgrunden är en önskan om att anpassa sig till ett ökat konkurrensutsatt sammanhang och en medvetenhet om att det är viktigare än någonsin att nå ut med de unika tjänster som biblioteken har att erbjuda. Utlåningen har gått ner vilket beror på att böcker är relativt billiga att köpa, det har de senaste åren skett en nedläggning av filialer och människor lägger mer tid på konsumtion av andra mediekkanaler så som TV och Internet. Aktiviteter som visar bibliotekens aktualitet för barn och andra prioriterade målgrupper är därför viktig. Framförallt handlar det om bibliotekens synlighet i kunskaps- och informationssamhället. Genom att kraftsamla alla biblioteksenheter tror vi att vi tillsammans kan kommunicera bilden av biblioteken som en demokratisk arena för alla.

Syftet är att skapa bilden av biblioteket som ett kreativt nav för upplevelser, kunskap och information i lokalsamhället och som en demokratisk arena för alla. Syftet har delats upp i fyra mål. Projektet vill skapa ett gemensamt varumärke för samtliga bibliotek i Kalmar, Kronobergs och Blekinge län, öka intresset för bibliotekens tjänster och service hos allmänheten, öka beredskapen och kompetensen för extern marknadskommunikation hos all bibliotekspersonal i tre län.

Projektet samverkar med en del externa parter, som exempelvis Kreation Reklambyrå i Kalmar. Kommunikationsbyråns kompetens ligger i att paketera rätt budskap till rätt målgrupp via rätt kanal och utforma marknadsföringsmaterial. All bibliotekspersonal utbildas i extern marknadskommunikation och utvecklingsarbete. Detta inleddes med dialogseminarier för all bibliotekspersonal vid tio tillfällen under våren 2010. Biblioteken arbetar med värdegrunder. Ett av resultaten vid dialogseminarierna var att de fyra kärnvärdena lyhörd, kreativ, kompetent och engagerad som ska genomsyra och prägla kampanjer och verksamhet utkristalliserade sig.

En övergripande extern kampanj genomfördes i januari 2011 för att etablera det gemensamma varumärket Låna dig rik. Detta varumärke eller löfte är ett annat resultat från dialogseminarierna. Via stortavlor, affischer, bussreklam, annonser och en mängd aktiviteter på och utanför biblioteken visades budskapet upp. Kampanjen hade under hösten 2011 föregåtts av omfattande förankringsarbete bland bibliotekspersonalen samt upprättande av marknadsplaner. En liknande kampanj kommer att genomföras under början av 2012.

Vi arbetar i utvärderingsprojektet som helhet med en ganska vid övergripande problemställningen:

”- Vilka övergripande ambitioner och drivkrafter finns bakom projektet Futurum.com? Vad upplever ledningen och personalen som projektets syfte och mål och vilka hinder stöter de som driver förändringsarbetet på i den praktiska verksamheten?

- På vilket sätt uppfattar bibliotekets användare att marknadsföringskampanjer riktade mot specifika grupper bidrar till att öka intresset för bibliotekets tjänster och service eller påverkar synen på dess roll och funktion?

- I vilken mån erfar bibliotekets personal att beredskapen och kompetensen för kommunikation om bibliotekens verksamhet, uppgift och roll i praktiken verkligen förändras av den här typen av yttre strategiska satsningar på marknadsföring som Futurum.com?

- Vilka långsiktiga lärdomar görs i Futurum.com vad gäller förändrings- och utvecklingsarbete i bibliotekssektorn i allmänhet? Vilka är barriärerna och vilka framgångsfaktorer bör vi uppmärksamma?

- Hur kan vi med utgångspunkt i det som sker i projektet Futurum.com bättre förstå hur den här typen av satsning på strategisk kommunikation samspelar med bibliotekets institutionella identitetsutveckling?”(delrapport 1 2011)

En viktig poäng i det här projektet är att vi som forskar och de projektansvariga skall arbeta tillsammans i undersökningsarbetet. Att utforma frågor som både är forskningsbara och relevanta för yrkespraktiken är en utmaning för bägge parter (Jfr Gärdén et al 2006).

2. Teoretiska utgångspunkter

Projektet är utformat som en form av följeforskning samt utgår från en kvalitativ fallstudiemetod och som sådan är forskningen att betrakta som hermeneutisk och tolkningsinriktad med syfte att skapa goda beskrivningar som grund för perspektivrika reflektioner samt på att upptäcka och begreppsliggöra fenomen och förhållanden som ännu inte etablerats i diskurs eller standardiserad yrkespraktik. Vad som blir väsentligt i en sådan öppen process är inte helt förutsägbart, men mejslas ut allteftersom forskningen pågår. Nedan visas vilka teoretiska perspektiv som kommer att användas för olika nivåer i analysen.

Perspektiv/Utvärderingsfokus	Institutionellt-perspektiv	Marknadsförings-perspektiv	Verksamhetsutvecklings-perspektiv
Nya roller och kärnvärden	X		
Målgruppsanalys, klusterkampanjer		X	
Uppföljning och verksamhetslärande			X

Figur 1 Utvärderingens teoretiska fokus (ur Zetterlund, A. Delrapport 1 2011)

För att utvärdera satsningen bör vi klargöra problemkomplexet förändring och utveckling i institutionella organisationer, diskutera innebörden i begreppet marknadsföring och visa på utvärderingens roll i den här typen av strategiskt utvecklingsarbete.

En del av vår analys är de offentliga bibliotekens institutionella karaktär (Zetterlund, A 2004; Hansson, J 2010; Audunsson, R 1999; Johansson, R 2002) och knyter an till diskursen kring bibliotekens stabilitet visavi förändringskraft. Med utgångspunkt i ett institutionellt perspektiv betraktas biblioteken som tröga och stabila och utvecklas inkrementellt genom små steg. För att förstå om och hur offentliga institutioner förändras bör analysen göras på åtminstone tre nivåer, en regulativ nivå, med fokus på konkreta operationer eller föreskrifter för operativt arbete, en konceptuell nivå kopplad till de teorier och förhållanden som ligger till grund

för verksamheten och en normativ nivå som berör normer och ideologier som präglas synen på bibliotekens roll i samhället. En fruktbar analys av hur bibliotek förändras bör omfatta såväl förändringar i dess självbild som dess roll i ett mer övergripande samhällsperspektiv.

Nästa viktiga utgångspunkt är marknadsföringsbegreppet, där den strategiska kommunikationen med bibliotekets användare och målgrupper ses som ett avgörande incitament för verksamhetsutveckling (Owens, I 2003; Renborg, G 1992; Roy, L 2003; Shaffer, R 2003; Singh, R 2005; Gupta, D 2010). Det har länge hävdats att marknadsföring är en angelägen uppgift för biblioteken rent generellt (Gupta, D 2010). Det bygger på föreställningen att användarna saknar goda kunskaper om vad biblioteken har att erbjuda i form av stöd och service. Det framkommer ofta att användarna har en selektiv kunskap om såväl samlingarna som om den kunskap och kompetens som bibliotekarierna förfogar över. Användarnas bibliotekssyn grundar sig bland annat på inlärd förhållningssätt och attityder som formas över tid. Det mönster av erfarenheter och vanor som rotat sig i tidig ålder tycks ändras ganska långsamt. Det finns också en föreställning om att bibliotekens personal fortlöpande behöver uppdatera sig om användarnas behov och krav. Utan kontinuerliga möten med användargrupperna och tillfällen att interagera med användarna blir många beslut bland annat i hanteringen av samlingar osäkra. Marknadsföringslitteraturen är omfattande och ganska spretig, men vi skall här reda ut några begrepp som är väsentliga att klargöra för att förstå de frågor vi arbetar med i Futurum på en mer övergripande nivå. Singh, R (2005) definierar kärnan i begreppet i sin doktorsavhandling på följande sätt:

”The marketing concept is a service philosophy which aims at identification and satisfaction of customer information needs and integration of marketing throughout all the functional areas of library activities, managing relationships with customers by offering value added products and services to them more effectively than competitors, so as to achieve organisational goals.”

Marknadsföring förstås således som ett överordnat perspektiv, där syftet är att skapa en god matchning av vad kunderna behöver och de tjänster och det överordnade värde som biblioteken tillhandahåller. Påpekandet att biblioteken genom marknadsföring skall möjliggöra måluppfyllelse och bli effektivare är oproblematiskt, medan aspekten som gäller att uppnå konkurrensfördelar behöver diskuteras. Biblioteken delar i väsentliga aspekter målbild med andra institutioner som skola, omsorg och familjer och offentliga sektorn har inte

inte heller lagligt stöd för att bedriva konkurrerande verksamhet. ”Marknadsföringsområdet har utvecklats från att vara inriktat på att marknadsföra en specifik produkt mot kunder, till att på senare år bli mer inriktat på relationen till kunderna och kunderna själva. Detta har också börjat synas inom biblioteksområdet.

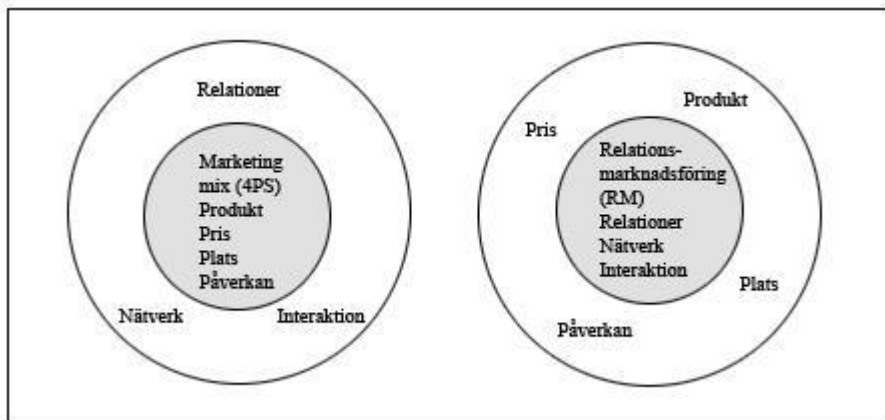
Med begreppet marknadsföringsmix, avses den komplexa relation mellan olika element med relevans för marknadsstrategiskt arbete. Johansson, M (2011 in print) reder ut frågan om marknadsföringsmix och summerar vad som kan vara värt att beakta då detta används för analys av folkbibliotekens marknadsföring:

”Med begreppet ”marknadsmix” har Kotler (1996, s.341ff) blivit både känd och kritiserad, vilket är det steg i marknadsföringsstrategin som kallas det taktiska marknadsföringsstadiet. Marknadsmixen grundar sig på ett utbyte av tjänster och bygger på de fyra grunddelarna produkt, pris, plats och påverkan. Senare har fler punkter tillkommit. Inom biblioteksverksamheten förklarar Owens (2003, sid.11ff) punkterna enligt följande:

- Produkt* betyder den service och de resurser som biblioteket erbjuder sina användare.
- Pris*, eller kostnader, handlar om produktens, i det här fallet service och resurser, värde i förhållande till användaren och kommunen.
- Plats* är hur bibliotekets utbud av service och resurser är kopplade till användarna, hur och var de får del av dem. Det kan exempelvis vara informationssökning via en databas på bibliotekets hemsida.
- Påverkan* handlar om kommunikationen kring hur användarna får marknadsföringsinformationen och genom vilken marknadsföringskanal marknadsföringen når användarna. ” (Johansson, M 2011 in print)

Singh (2005) som med hänvisning till (McCarthy, 1978) beskriver kopplingarna mellan dessa element: ”...a typical marketing mix consists of product or service offerings at a price, targeting a customer segment in certain place and a set of modalities to reach the target customer, and promotion to tell the potential customers about the availability of the offerings” (Singh, 2005, sid 15). Gummesson påpekar hur, inom service och offentlig verksamhet, uppmärksamheten bör

förläggas på relationer och interaktion snarare än marknadsföring av enskilda produkter. Värde är enligt ett sådant resonemang en social konstruktion som skapas genom kontinuerliga dialoger.



Figur 1. Förhållandet marknadsmix och relationsmarknadsföring (Gummesson, 1994, s. 4, i Johansson 2011.)

Det sista begreppet som är betydelsefullt i det här utvärderingsprojektet är varumärkesbegreppet. Hela satsningen börjar med att identifiera och bygga upp en bild av biblioteket, som man sedan skall ha som utgångspunkt i kommunikationen med användarna och det omgivande samhället. Svensson, E & Tollin, E (2011) reder i sin studie på ett bra sätt ut tankegången kring varumärkesbegreppet och dess roll i marknadsföringsteorin..

”Branding handlar om att skapa en bild av ett varumärke fick sitt genombrott på 1990-talet (Shaffer 2003, s. 82). Ett “brand” är inte en logga, en jingel eller en produkts namn, utan det som är kärnvärdet av de egenskaper som definierar en produkt, service eller organisation. Att ha ett bra brand innebär inte i första hand att bli bäst på vad man gör, utan att bli synonym med de produkter och tjänster som man producerar (ibid., s. 83). Branding för bibliotek innebär kort sagt att definiera hela biblioteket i en mening eller en bild och att sedan sprida den bilden som ett varumärke till de potentiella användarna (Doucett 2008, s. 3). För bibliotek handlar ofta detta varumärke bibliotekets plats i samhället och vilken roll biblioteket kan spela i sina användares liv. Det kan också vara enklare budskap som byggs på, exempelvis att biblioteket har en stor samling eller har ett bra kundbemötande (ibid., s. 4). När biblioteket väl har utvecklat sitt varumärke är det naturligtvis viktigt att man undersöker om biblioteksanvändarna tycker att varumärket är relevant. Det finns ingen mening i ett bygga vidare på ett varumärke som inte grundar sig i användarnas uppfattning om biblioteket (ibid.). Dave Roberts är specialist på teknologisk marknadsföring och har identifierat några viktiga aspekter när det kommer till branding. Bland annat måste man ha en förståelse för organisationen som helhet, dess uppdrag, historia, kultur och liknande. Man måste också veta hur marknaden ser ut, vad som är viktigt för kunderna och vad de associerar med varumärket (Shaffer 2003, s. 83). För att stärka ett brand kan man

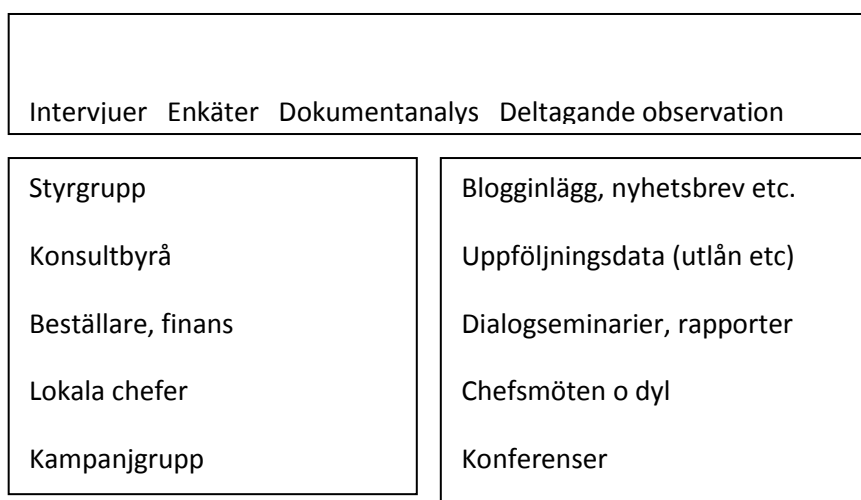
också använda sig av så kallad "co-branding" vilket innebär att man samarbetar och skapar allianser med andra närliggande områden där det finns gemensamma nämnare. Detta sker i vissa fall inom bibliotekssektorn tillsammans med arkiv och museum (ibid., s. 85). Varumärkeskonsulten Scott Bedbury påpekar vikten av att alla i en organisation måste tro på varumärket och att chefen måste vara den störste anhängaren av det. Chefen har också ansvaret att försvara varumärket och skapa en närande miljö kring det (ibid., s. 88f). "(Svensson, E & Tollin, E 2011)

3. Utvärdering i lokala utvecklingsprojekt

Lämpliga teorier och metoder för att göra utvärderingar ryms väl inom det spektrum av design som ingår i det vi brukar kalla för utvärderingsforskning (Shadish, W, Cook, T & Leviton, L.1991; Vedung, E.1997; Denscombe, M.2000); Patton, M (1990); Bawden, D (1990) och Karlsson, O (1995)). Utvärdering är inget neutralt eller entydigt begrepp ens i den här typen av lokala utvecklingsprojekt (Zetterlund, A 2004). Det finns en rad angreppssätt som är möjliga och utvärdering förstås och brukas på olika sätt även inom ett och samma projekt. Utvärderingar kan också förändras över tid och komma att tillskrivas roller mot slutet av en lång process som skiljer sig åt från den innebörd som de en gång i projektets början gavs av finansiärer och projektledare.

Som grund för vårt upplägg och vår metaanalys utgår vi från Zetterlunds (2004) tre strategier: Deltagarinriktad ; Rationell-administrativ och Pragmatisk-politisk. Med en deltagarinriktad utvärdering avses en inriktning mot lokala aktörer i implementeringsprocessen, den sociala interaktionen och de subjektiva erfarenheterna av projektet. Vidare lyfter man fram och betonar enskilda händelser som upplevs relevanta på lokal nivå i projektet. Värdekriterier som resultatet ställs emot här är användarnas och/eller personalens krav och behov. Med en rationell- administrativ utvärdering avses en undersökning inriktad mot specifika prestationer och utfall samt frågor om ekonomisk effektivitet i varje enskild insats. Här prioriteras bruket av etablerade och testade mätmetoder. De värdekriterier som resultatet ställs emot är ledningens mål och delmål samt kriterier som är allmänt erkända och accepterade som framgångsmått. Den pragmatisk-politiska inriktas mot sådana sakförhållanden som på olika sätt kan antas vara konfliktyllta och problematiska och därmed upplevs vara i behov av en mer neutral eller oberoende granskning. Här bedöms resultatet utifrån kriterier som är relevanta för olika intressegrupper.

Som helhet kommer projektet att utvärderas enligt alla ovanstående strategier. Utvärderingen sker i ett antal steg . Vi arbetar med ett huvudsakligen empiriskt och tolkande arbetssätt och eftersträvar därmed att få ett rikt underlag i form av skriftlig dokumentation och intervjuutsagor. Det finns i projektet även möjlighet att tolka annat material i form av blogginlägg, kursmaterial och olika trycksaker. Som komplement kommer vi emellertid även att ha tillgång till en stor mängd kvantitativa data som samlas in via bibliotekens administrativa system, såsom statistik över besök, utlån, förvärv, cirkulation och övriga aktiviteter som redovisas per automatik inom de olika organisationerna. Nedan visas en översikt över utvärderingens empiriska metoder och källor.



Figur 2. Översikt över källor och empiriska metoder (Futurum delrapport 1 2011)

Ett problem som vi ser redan nu är det att den här studien kommer att producera en del disparata delresultat, med lokalt fokus och utifrån lokala kriterier. Det blir, och brukar alltid bli, svårigheter att väga samman olika bedömningar och dra bestämda slutsatser om satsningens samlade värde. Här finns lite olika vägar att gå, man brukar tala om deskriptiv respektive preskriptiv ansats, men vi har i nuläget inte avgjort hur vi skall förhålla oss till detta. Utvärderingen, precis som projektarbetet per se har som överordnat mål att vara ett sätt att ”lära i görande”, men måluppfyllelseperspektivet kommer ändå att vara viktigt.

Inom ramen för det här utvärderingsprojektet har vi hittills genomfört en omfattande datainsamling. Totalt har vi gjort 21 djupintervjuer, som sammantaget representerar olika skikt i det aktuella utvecklingsprojektet samt även ett fåtal intervjuer med enskilda användare, såväl vana som ovana. Eftersom projektet varit så utspritt och resursen relativt begränsad har vi kommit att bruka den nya kommunikationstekniken som står till buds och ett flertal intervjuer har gjorts med hjälp av e-mail och Adobe-connect. Vad gäller Adobe connect

tekniken har denna inneburit att intervjuer kommit att spelas in och då även möjliggjort filmmaterial från intervjusituationen. Vi har också gjort en del besök i verksamheten. Zetterlund har deltagit i en del arbetsmöten och andra sammankomster och en del av analysarbetet har gjorts på plats och i integrerat samarbete med projektledningen. Även ett par av studenterna som skrivit sina examensarbeten inom ramen för utvärderingen har gjort några verksamhetsbesök.

Vi har hittills genomfört fem större enkätundersökningar med fokus på hur projektet erfarits i olika skeden, dessa enkäter har ställts till samtliga anställda i organisationerna och har besvarats med en rimlig svarsfrekvens¹. Ytterligare två enkätundersökningar planeras i anslutning till nästa fas av projektet. Den totala mängden skriftlig dokumentation är inte så omfattande, men utgör sammantaget ihop med övrig datainsamling, ett rikt material möjligt att analysera på olika sätt².

4. Marknadsföringens mål och stegvisa genomförande i Futurum.com

Redan 2008 inleddes de första diskussionerna om ett projekt för att marknadsföra och kommunicera bibliotekens tjänster och service. Det konstaterades att för att stärka bilden av bibliotekens verksamhet krävs ett internt förändringsarbete. Ett tänkt projekt diskuterades och förankrades bland de 25 kommunbiblioteken i Blekinge Kalmar och Kronobergs län av Regionbiblioteket Kalmar län och Länsbibliotek Sydost. I början av 2010 startade projektet efter att ansökan beviljats av Kulturrådet.³

Syftet med projektet är att skapa bilden av biblioteket som ett kreativt nav för upplevelser, kunskap och information i lokalsamhället och som en demokratisk arena för alla. Syftet har delats upp i fyra mål. Projektet vill skapa ett gemensamt varumärke för samtliga folkbibliotek i Blekinge Kalmar och Kronobergs län, öka intresset för bibliotekens tjänster och service hos allmänheten, öka beredskapen och kompetensen för extern marknadskommunikation hos all bibliotekspersonal i tre län samt skapa ett pilotsamarbete mellan biblioteken i tre län som är av nationellt intresse. Projektet ska tjäna som förebild för andra regionsamarbeten.

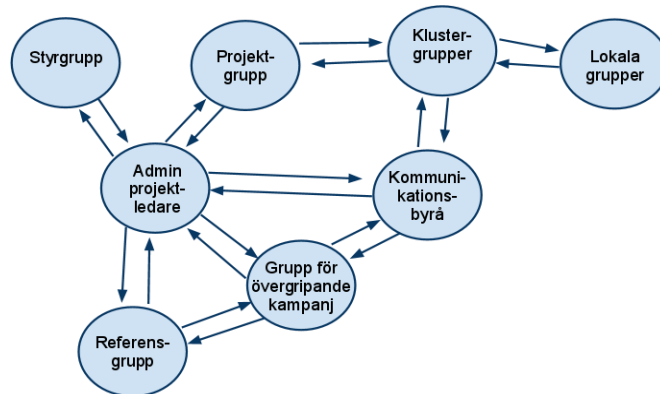
¹ För redovisning av exakta svarsfrekvenser se respektive surveyundersökning.

² För en översikt över vilka olika enkätundersökningar och övriga studier som genomförs inom ramen för utvärderingsprojektet se bilaga 1.

³ På grund av omorganisering på nationellt plan fick projektet bidrag från Kulturrådet endast för det inledande året. Regionbibliotek Kalmar län och Länsbibliotek Sydost finansierar från 2011 tillsammans med deltagande bibliotek projektet utan externa medel.

Projektets första tid blev en igångsättningsfas där deltagande bibliotek skrev under en avsiktsförklaring där de förbinder sig att bidra ekonomiskt till projektet. Det gjordes också en upphandling som resulterade i att kommunikationsbyrån Kreation AB knöts till projektet. Planering med Linnéuniversitetet om utvärderingsinsatser sattes igång.

Projektet är organiserat enligt modellen till höger. För intern kommunikation används främst e-post, möten, nyhetsbrev och blogg, <http://futuraumbibl.wordpress.com/>. Som ett stöd för bibliotekens kommunikation mot användarna på webben finns <http://www.lanadigrik.se/>.



Figur 3. Översikt över hur Futurum.com organiserats och bemannats.

Projektet är således ett exempel på en synnerligen komplex, men ändå väl strukturerad social organisation. De insatser som krävts för att hålla alla grupper samman samt underlätta kommunikation mellan olika skikt och grupper i projektet har baserats på digitala resurser såsom blogg och e-post. Möten och sammankomster har också spridits över de medverkande regionerna och frågan om delaktighet i hela processen har setts som central.

Den första fasen: Att bygga upp ett eget varumärke

Det vi kallar inledningsfasen innebär att biblioteken tillsammans med kommunikationsbyrån startar ett samtal som pågår under hela våren 2010, Dialogseminarier, på olika platser i länen. I stort sett samtlig personal från biblioteken deltog. Detta var viktigt för att förankra projektet och ge möjlighet för alla att få påverka det. Syftet med seminarierna var bland annat att identifiera vilka tjänster och målgrupper som är viktigast för biblioteken.

En värdegrund (lyhörd, kreativ, kompetent och engagerad) utkristalliserades när alla seminarier sammanfattades.

Värdegrunden ska genomsyra allt arbete på biblioteken. Löftet och loggan Låna dig rik togs sedan fram av kommunikationsbyrån och



godkändes av styrgruppen.

Den här inledningen gjorde det möjligt för målgruppsdiskussioner att fortsätta på biblioteken och att sex målgrupper (bokälskaren, den digitalt nyfikne, den oerfarne, småbarnsföräldern, tonåringen och den vuxenstuderande) prioriterades för kampanjarbetet. Projektledaren besökte i början på hösten 2010 samtliga bibliotek för att fördjupa och förankra arbetet inför kampanjerna. Kommunikationsbyrån tog fram ett arbetsmaterial för detta syfte. En målgruppskampanj är genomförd (bokälskaren) och två (den digitalt nyfikne och den oerfarne) är under planering. Inför igångsättningen av 2012 års tre kampanjer kommer en upptaktsdag att hållas där kommunikationsbyrån tillsammans med gruppdeltagarna går igenom det planerade arbetet. Syftet är att ge grupperna en gemensam plattform att utgå från. Motsvarande dag hölls inför att 2011 års grupper skulle påbörja sina arbeten

.Den andra fasen: Den övergripande kampanjen ”Låna dig rik!”:

Efter att varumärket byggts upp, genomfördes den första fasen i marknadsföringskampanjen. Vi kallar denna del för den övergripande kampanjen. Syftet med den övergripande kampanjen var att nå ut brett till allmänheten för att introducera löftet Låna dig rik och för att lyfta fram att bibliotek är mycket mer än bara böcker. För att arbeta fram den övergripande kampanjen sattes en arbetsgrupp samman som bestod personer från fem bibliotek, en bibliotekschef och fyra bibliotekarier. Arbetet satte igång i slutet av sommaren 2010. Utifrån resultatet från dialogseminarierna gjorde kommunikationsbyrån ett förslag på hur en kampanj med brett upplägg skulle kunna utformas. Sex personas togs fram för att spegla målgrupperna. Arbetsgruppen diskuterade förslaget på möten med och utan kommunikationsbyrån. Projektledaren var den sammanhållande länken mellan arbetsgruppen och kommunikationsbyrån. Även styrgruppen tog ställning till förslaget. Den budget på 285 000 kr som stod till gruppens förfogande var med marknadsföringsmått mätt liten med tanke på att kampanjen skulle nå ut i 25 kommuner.

Kommunikationsbyråns kompetens var värdefull och nödvändig vad gäller utformning och framtagande av material och val av kanaler. Olika kanaler fick väljas utifrån länens olika förutsättningar. Kommunikationsbyrån gav verktyg för hur man bör tänka i sin marknadskommunikation.

När kampanjen inleddes i januari 2011 syntes den på stortavlor vid busshållplatser, i lokalpressen, på bussar, via affischer i städer och samhällen samt på biblioteken i form av

roll-ups, affischer, kassar, märken och ballonger. Även webbmaterial togs fram. Biblioteken gjorde marknadsplaner och utifrån dem genomfördes en mängd aktiviteter, såväl på som utanför biblioteken. En mall för pressmeddelande togs fram som biblioteken använde sig av. I anslutning till kampanjen skrevs en mängd artiklar om biblioteken i lokalpressen. En debattartikel om bibliotekens betydelse för tillväxten undertecknad av regiondirektörerna i de tre länen publicerades i lokalpressen med syfte att nå politiker. Underlag till att följa upp kampanjen togs fram för att mäta statistik, samla pressklipp och utvärdera bibliotekens egna arbete. En enkät har också skickats ut till all personal för att ta kartlägga hur kampanjarbetet har fungerat och hur personalen ställde sig till den övergripande kampanjen.



På <http://www.flickr.com/photos/58995474@N04> finns fler bilder från bibliotekens kampanjarbete.

Efter kampanjgången beslutades att insatsen skall återupprepas i början på 2012 kommer i stort sett samma arbetsgrupp att arbeta fram den.

Den tredje fasen: Klusterkampanjerna

Med dett går projektet in i det sista kampanjstadiet. Den övergripande kampanjen genomfördes i januari 2011. Därefter genomförs ytterligare en rad kampanjer för varje målgrupp från våren 2011 till hösten 2012 samt ännu en övergripande kampanj i början på 2012. Att regelbundet upprepa sitt budskap är en viktig faktor för lyckad marknadskommunikation. En avslutningskonferens kommer att arrangeras i samband med att projektet avslutas.

Under 2012 kommer arbetet för att integrera resultaten av projektet i bibliotekens löpande verksamhet efter projektidens slut att påbörjas. Förhoppningen är att kampanjerna blir

framgångsrika och biblioteken har fått ett förändrat förhållningssätt till kommunikation så att biblioteken även fortsättningsvis vill satsa tid och pengar på att utveckla biblioteken genom kommunikation och marknadsföring. Tendenser till ett förändrat förhållningssätt finns redan

Totalt kommer efter att projektet avslutats att ha genomförts sex olika kampanjer som utgår från målgrupperna ovan. Varje kampanj tas fram av en arbetsgrupp på högst sju deltagare. Biblioteken fick i ett tidigare skede välja vilken eller vilka arbetsgrupper de vill ingå i och grupperna skapades utifrån det. Deltagarna i varje grupp är på så sätt geografiskt spridda över länen. Det här upplevs positivt och ger utökade nätverk. Varje grupp har en budget på 30 000 kr för att ta fram material som alla bibliotek kan använda sig av. Riktlinjer och checklista är framtaget för gruppernas arbete. Biblioteken har stor valfrihet att utforma sitt kampanjarbete på lokal nivå. Biblioteken har också friheten att välja att inte delta i någon av målgruppskampanjerna.

5. Preliminära resultat

Totalt kommer utvärderingsprojektet att rymma ett tiotal delstudier, vilka kommer att sammanställas i en slutrapport under december 2012. Det här papperet kommer att koncentrera framställningen mot några av de resultat som rör projektets andra år.

När man talar om resultat i marknadsföringssammanhang brukar man kategorisera dessa i vad som kan sägas vara interna resultat respektive externa. Med interna resultat avses sådana effekter som åstadkoms i organisationerna själva och den påverkan som arbetet med att bygga upp varumärket och marknadsföra sig utåt har på biblioteken själva, dess personal och chefer. Med externa resultat avses istället sådana effekter som marknadsföringen leder till i målgruppen eller samhället i övrigt. Det är helt rimligt att ha invändningar mot en sådan uppdelning i en verklighet som något inre respektive yttre, då det är frågan om integrerade relationer, men den diskussionen sparar vi till den avslutande diskussion vi skall föra efter projektets tredje år.

Det är för tidigt att kunna se långsiktiga effekter. Efter den första kampanjen samlades statistik in rörande besök, utlån och nya låntagare för februari månad 2011 för att jämföras med motsvarande period 2010. Men i materialet finns en tendens till att antalet nya låntagare hör ökat i större utsträckning på en hel del bibliotek än besökare och utlån har gjort.

Kampanjen uppmärksammande också i de lokala dagstidningarna och fick mycket utrymme i form av artiklar.

Bibliotekspersonalens syn på den övergripande kampanjen ”Låna dig rik!”.

I Maj delades även en webbenkät ut till all personal på de 25 biblioteken, för att få in erfarenheter av den övergripande kampanjen. med syfte att få en bild av hur aktiviteterna fallit ut och tagits emot lokalt i kommunerna⁴. Av enkätsvaren framgår att personalen är överlag positivt inställd till kampanjen ”Låna dig rik!” och att den har ett starkt stöd när den genomförs. 74% av de svarande instämmer i hög grad att de är positivt inställda och endast 5 % instämmer inte alls i detta. Likaså uppger så stor andel som 80 % att de kan stå för det budskap som förmedlas i kampanjen och endast 3% uppger att de inte kan detta.

Däremot är det inte lika tydligt hurvida kampanjen har bidragit till att förändra bilden av biblioteket hos allmänheten, eller att biblioteken förändrat sin syn på användarna. Endast 21 % av de svarande uppger att kampanjen bidragit till att förändra bilden av biblioteket hos allmänheten och så många som 35 % uppger att så inte skett. Endast 20 % av de svarande uppger att kampanjen bidragit till att förändra bilden av användaren, medan 38 % inte alls uppfattar att någon sådan påverkan skett.

En första slutsats är att den här typen av kampanj bidrar till att förankra och stärka bibliotekets egen självbild bland personalen, men att det är mer tveksamt om i vilken mån kampanjen bidrar till att personalen och användarna förändrar sin bild av varandra. Endast 20 % av de svarande uppger att kampanjen har påverkat besökarnas attityder till biblioteket. Möjligen bidrar kampanjen till att förstärka en bild som redan är stark i människors medvetande, Det är dock i nuläget för tidigt att se de mer långsiktiga externa effekterna av den samlade kampanjen. Men de interna effekterna tycks vara mer uppenbara. Endast 9 % av de svarande uppger att kampanjen har saknat betydelse för den egna verksamheten och 13 % uppger att kampanjarbetet har lett uppmärksamheten från andra viktiga uppgifter. Kampanjen har framförallt påverkat bibliotekens bemötande av användare och besökare samt bidragit till att biblioteken blivit skickligare på att marknadsföra sig och sin verksamhet. 59 % uppger att

⁴ Enkäten 2011-05 Delades ut till 391 respondenter och besvarades av 253, vilket ger en svarsfrekvens på 65 %, vilket kan anses god.

man blivit bättre på marknadsföring i och med kampanjen och 33 % uppger att den påverkat bibliotekens bemötande. Kampanjen har bidragit till att biblioteken upplever att de gjort förändringar vad gäller service och bemötande, vilka nu i allt högre grad präglas av kärnvärden, hos bibliotekspersonalen. Vi finner också att kampanjen har bidragit till att ge ökad kunskap hos personalen om brukarnas krav och behov.

Besökares och brukares attityder och erfarenheter

En del objektiva data samlas in regelmässigt under projektets gång i det administrativa uppföljningssystemet, som statistik över utlåning, biblioteksbesökare och uppgifter om nya låntagare. Med stöd av dessa uppgifter kan vi konstatera följande: Det totala besökstalet i de berörda regionerna rör sig från 2010: 221761 till 2011: 232471, vilket är en ökning om 4,8 %. Den totala utlåningen i de berörda regionerna rör sig från 2010: 405739 till 2011: 411528, vilket är en ökning om 1,4 %. Det totala antalet nya registrerade låntagare rör sig från 2010: 2431 till 2011: 2899, vilket är en ökning om 19,2 %. Av detta kan vi dra slutsatsen att kampanjen kan ha givit en viss positiv effekt, särskilt i det avseende som rör nya låntagare. Detta material är dock inte färdiganalyserat och det finns stora variationer mellan kommunerna i underlaget.

Ser vi på enkätmaterialen så tycks bilden av biblioteket, efter den första övergripande kampanjen vara relativt oförändrad. Det finns flera möjliga förklaringar till detta. För det första var användarna aldrig med i problemformuleringsarbetet och deras behov och krav var därmed aldrig egentligen styrande för hur kampanjen kom att läggas upp. Den övergripande kampanjen var ganska allmänt hållen och ambitionen var att hålla upp en sammanhållen bild. Arbetet är inte avslutat och det finns anledning att anta att nästa projektfas, där enskilda användargrupper blir mer fokuserad, kommer att tydliggöra komplexiteten i användarrelationen ytterligare.

Marknadsföringskampanjen, utifrån erfarenheter i det enskilda kommunbiblioteket

En av studierna som genomfördes i utvärderingen utformades som en lokal fallstudie (Johansson, M 2011 in print) av ett av de mindre kommunala biblioteken som medverkar i projektet. Fokus ligger på hur biblioteket har planerat och genomfört den övergripande kampanjen i sin lokala kontext, samt hur personal och ledning upplever att kampanjen

mottogs av användarna. Undersökningen genomfördes under första kvartalet 2011 och baserar sig på skriftlig dokumentation, intervjuer, besök och webbaserat informationsmaterial. En avgränsning gjordes till huvudbiblioteket och en hel del bakgrundsmaterial i form av statistik, policydokument och verksamhetsberättelser ingick i underlaget. Teoretiskt ställs iakttagelserna mot ett marknadsföringsperspektiv som betonar kommunikationens värde för att bygga upp och vidmakthålla relationen till organisationens kunder eller användare.

Frageställningar som analyseras är följande. Vilka mål har biblioteket med ”Låna dig rik”-kampanjen samt vad är personalens erfarenhet av användarna vad gäller behov och efterfrågan? Hur har biblioteket valt att genomföra marknadsföringskampanjen och vilken roll har användarna haft i den processen? Vad är det interna resultatet av bibliotekets marknadsföringskampanj, vad blev personalens upplevelse och erfarenhet av kampanjen? Vad är det externa resultatet av bibliotekets marknadsföringskampanj, uppfylldes målsättningarna?

Johansson summerar att biblioteket upplever kampanjen som lyckad och framgångsrik och något som stärker dem i sitt utvecklingsarbete samt ökar känslan av det egna värdet inom organisationen som utåt gentemot användarna. Hon visar att de arbetat länge med sin marknadsföring och har god marknadsföringsgrund i sin egen verksamhet redan då de gick in i Futurum.koms gemensamma projekt.

”Samarbetet med Futurum.com har för det mindre kommunbiblioteket medfört en stärkt intern samverkan med ett större kontaktnät mellan olika kommunbibliotek och en kompetensökning inom arbetet med att utveckla marknadsföringsstrategier. Bibliotekets utmärkande erfarenhet av ”Låna dig rik”-kampanjen är att de gjort det, för användarna, oväntade att gå utanför bibliotekets lokal och visa upp sig i en ny miljö och situation. Att arrangera marknadsföring av biblioteket ute på det centrala torget under en lördag medförde nya möjligheter att möta användare och skapa samt bygga upp goda relationer.” (Johansson, M 2011 sid. In print).

Johansson visar även hur biblioteket balanserar det nya innehållet i sitt varumärke, med sådana aktiviteter och symboliska handlingar som samtidigt representerar det välkända och etablerade i den egna verksamheten. Parallellt med ”Låna dig rik”-kampanjen lanseras också ett projekt med lokal litteratur som startas i samma tidsperiod.

” Denna parallella satsning visade på att biblioteket strävade efter att kombinera den gemensamma kampanjen med sin egen marknadsföringsstrategi. De ville både skapa den nya

bilden av biblioteket som ”Låna dig rik”-kampanjen medförde och samtidigt behålla bilden av det mindre kommunbibliotek de i grunden är. Att kombinera en större regionalt gemensam, och lite provokativ, marknadsföringssatsning med ett lokalt projekt som är speciellt förknippat med kommunen balanserade upp bibliotekets förhållningssätt till sina användare och sitt varumärke.” (Johansson, M 2011 in print)

Marknadsföringskampanjen, utifrån ett medborgarperspektiv

En annan studie som genomförts under våren är en enkätundersökning ställd till 150 medborgare i en av kommunerna, Kalmar, som ingår i projektet (Svensson, E & Tollin, H 2011). Syftet med denna uppsats var att göra en utvärdering av den inledande delen av kampanjen ”Låna dig rik”, med inriktning mot invånarna i Kalmar och ta reda på hur de uppfattat kampanjen.

”Vi vill se om kampanjen har haft den effekt som biblioteken har avsett och om kampanjen rör sig i riktning mot sina mål. Vår förhoppning är också att en utvärdering kan vara till hjälp för dem som arbetar med projektet. De ska kunna se om projektet är på väg åt det håll de önskar, om den information man önskade skulle komma ut till invånarna har gjort det och i förlängningen se om de resurser som satsats på projektet har lönat sig, samt om resultatet kan användas i kampanjens fortsatta delar.”(Svensson, E & Tollin, H 2011.sid.)

Frågeställningen lyder: - Har invånarna i Kalmar uppmärksammat ”Låna dig rik”-kampanjen?; Genom vilka marknadsföringskanaler har invånarna uppmärksammat kampanjen?; Stämmer invånarnas bilder av biblioteket överens med de bilder kampanjen vill förmedla?; Är biblioteken i Kalmar på väg mot ”Låna dig rik”-kampanjens uppsatta externa mål?

Studien bygger på en enkätundersökning ställd till slumpmässigt utvalda vuxna personer, med en viss övervikt på studerande. Undersökningen visar att mer än hälften av de tillfrågade i Kalmar har uppmärksammat kampanjen, främst genom reklampelare, affischer och på biblioteket. Det framgår tydligt att invånarnas bilder av biblioteket stämmer till viss del överens med de bilder kampanjen vill förmedla. Medborgarna har en positiv hållning till såväl biblioteket som den övergripande kampanjen ”Låna dig rik!” samt de är positiva till att biblioteket ägnar sig åt marknadsföring på det här lite mer okonventionella sättet.

Författarna kommer fram till att målen håller på att uppfyllas och att de är på väg åt rätt håll, men kan inte dra några slutsatser om huruvida kampanjen har förändrat invånarnas bild av biblioteket i

någon grundläggande mening. Delvis beror detta på att det inte gjorts någon undersökning av attityder eller syn på biblioteket innan kampanjen drog ingång och således inte finns något konkret att jämföra med. Delvis tycks användarnas svar tyda på att användarna har en mer traditionell bild av bibliotekets roll och uppgift än vad som hade förväntats. Rollen som kunskaps- och kulturförmedlare anses vara av större värde än exempelvis rollen som informationsförmedlare eller social mötesplats.

Författarna funderar över om fler invånare än bara hälften av de tillfrågade skulle ha uppmärksammat "Låna dig rik"-kampanjen eftersom den har varit så pass spridd i länen. I studien framkommer att de marknadsföringskanaler mest uppmärksammades av medborgarna var affischer och reklampelare, eftersom dessa syntes i många olika miljöer.

Mottagandet i lokala medier

En annan studie inom ramen för utvärderingen fokuserar på hur den övergripande kampanjen togs emot av massmedierna i regionen (Nilsson, M (2011 in print). Studien är upplagd som en diskursanalys och behandlar följande frågor: vilken bild av kampanjen förmedlas i den offentliga diskursen?; hur väl stämmer denna bild överens med den som formulerats av kampanjens upphovsmän?; hur har användarna kommit att nämnas i den offentliga diskursen?

Totalt analyserar Nilsson 28 artiklar om kampanjen, publicerade i åtta av regionens dagstidningar under perioden januari till april 2011. Han samtalar även med företrädare för tidningarnas redaktioner om vilken betydelse inslaget haft i nyhetsflödet. Biblioteken uppfattar inte sällan omnämningen i press och övriga media som gott och relevant, men Nilsson problematiserar detta genom att visa på vilka olika sätt det budskap som förmedlas via marknadsföringskampanjen, görs om och tolkas när de vidareförmedlas via media. Han finner att budskapet, och den bild av biblioteket som där förmedlas, uppfattas på åtminstone fyra olika sätt. Dessa bilder är upplysarna, trendvändarna, värnarna och utvärderarna.

Med upplysarna, menas att kampanjen förmedlar en bild av biblioteket, där det finns kunskap om ett ökande och föränderligt utbud av källor som idag är underutnyttjat. Med trendvändarna avses en bild av biblioteket som tydliggör bibliotekets attraktionskraft visavi andra aktörer inom informations- och kulturområdet. Med värnarna avses artiklar som förmedlar en bild av biblioteket som skydd och värn för ett grundläggande demokratiskt ideal i samhället. Och, slutligen, med utvärderarna signaleras att biblioteken idag har ett högt och positivt värde för

sina användare, som om det positiva mottagandet var ett kvitto på att biblioteken är framgångsrika.

Nilsson visar att kampanjen Låna Dig Rik inte kan sammanfattas med ett ensamt budskap, utan att den är mångfacetterad och ges många mål när den kommer in i nyhetsflödet. Det framgår också tydligt att olika artiklar fördelar sin innehållsliga vikt olika mellan olika budskap och sammanhang.

” Jag anser mig här ha sett hur de kampanjförande biblioteken velat tala om kampanjen och dess syfte, men att journalister ansett att kampanjens bakgrund, de sjunkande utlånings- och besökarantalen, inneburit ett större nyhetsvärde och därför skrivit mest om dessa och endast nämnt kampanjen i korthet. Man kan förstås fråga sig ifall sådana artiklar är att betrakta som dålig marknadsföring eller inte (...) när det gäller marknadsföring av icke-vinstdrivande organisationer, och kanske bibliotek i synnerhet, så kan även dessa ”negativa” artiklar tjäna ett syfte. För det första så understryker de allvaret i kampanjen. Genom att tydligt visa att biblioteken upplever sig hotade och att deras omsättning är i nedåtgående riktning så framhäver de kampanjen som en nödvändighet som inte kunde ha undvarats. För det andra så agerar de som en vädjan till allmänheten att stötta sina bibliotek genom ett aktivt deltagande genom att visa på att biblioteken, som de flesta organisationer finansieras genom vad allmänheten gör och inte genom vad allmänheten tycker. Som Briscoe citerades i kapitel två av detta arbete så anser denne t.ex. att all närvaro i nyhetspress är viktig, då nyhetspressen leder och till och med formar allmänhetens åsikt. Sett ur ett sådant perspektiv så kan man anta att denna sorts ”negativ” publicitet är effektivare marknadsföring än den ”positiva” publiciteten, då den indirekt visar att biblioteken behöver allmänhetens stöd för att fortsätta existera.”

Nilsson anar att såväl marknadsföring, som ett mer systematiskt och medvetet utnyttjande av den här typen av kanaler, trots att de är svåra att kontrollera och styra kommer att bli allt viktigare för biblioteken i framtiden.

6. Konklusion

Det här papperet har beskrivit och diskuterat ett lokalt utvecklingsprojekt Futurum.com, genom att beskriva dess bakgrund, dess mål och drivkrafter samt något om hur det kommer att implementeras i de kommuner som arbetar med det. Vi har också beskrivit de teoretiska och metodologiska utgångspunkterna för det utvärderingsprojekt som pågår i syfte att analysera

genomförandet och utfallet av satsningen. Vi har också redogjort för och diskuterat några av de preliminära resultat vi kunnat se i anslutning till den första övergripande kampanjen inom ramen för projektet. Dessa har bland annat gällt kampanjens bidrag till bibliotekens interna organisation samt dess betydelse för det lokala utvecklingsarbetet, hur kampanjen kommit att mottagas i lokala medier samt hur medborgarna i en av kommunerna uppfattat kampanjen och den bild av biblioteket som där förmedlats. En sammanhängande rapport kommer att färdigställas mot slutet av 2012.

Referenser

Audunson, Ragnar (2001) Folkebibliotekenes role i en digital framtid: publikums, politikernes og bibliotekarenes bilder. I det siviliserte informasjonssamfunn: Folkebibliotekernes role vid ingangen til en digital tid. Red. Ragnar Andreas Audunson och Niels Windfeld Lund. Bergen.

Audunsson, Ragnar(1999) Between professional fields norms and environmental change impetus: A comparative study of change processes in public libraries. *Library and information science research*. 21(4) s. 523-552.

Bawden, D (1990) *User oriented evaluation of information systems and services*. Aldershot.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*.

Gummesson, Evert (1994) *Making relationship marketing operational*, Stockholm. 1994

Tillgänglig:

http://www.iei.liu.se/program/smio/722a26/lecturer_articles/1.125412/AMakingrelationshipma

Gärdén, C. et al (2006). *Folkebibliotek och vuxnas lärande. Förutsättningar, dilemman och möjligheter i utvecklingsprojekt*. Borås.

Gupta, Dinesh K. och Savard, Réjean (2010) "Marketing library and information services" (s.3553-3560) ingår i Bates, Marcia J. & Maack, Mary Niles (red.) (2010-). *Encyclopedia of library and information sciences [electronic resource]*. 3rd ed. Boca Raton, FL: CRC Press

Tillgänglig:

http://www.mapageweb.umontreal.ca/savardr/pdf/Gupta_Savard_ELISbis.pdf [2011-04-12]

Helinsky, Zuzana (2006). *En nödvändig liten bok om marknadsföring av bibliotek*. 1. Uppl. Lund: Btj

Hansson, J (2010) *Libraries and identity. The role of institutional self-image and identity in the emergence of new types of library*. UK.

Jochumsen, Henrik & Hvengaard Rasmussen, Casper (2005). *Folkebiblioteket under forandring: modernitet, felt og diskurs*. Köpenhamn.

Johansson, R (2002) Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen. Lund.

Karlsson, O (1995) Att utvärdera – mot vad: om kriterieproblemet vid intressentutvärdering. Stockholm.

Klasson, Maj (1991) Bibliotekarien: forskarens kollega och allmänhetens guide inför 2000-talet. Nordisk idskrift för bok och biblioteksväsen. (78)s.80-92.

Matarasso, Francois (1998) Beyond book issues: The social impact of library projects. London.

McCabe, Ronald B (2001). Civic librarianship: Renewing the social mission of the public library. Lanham, MD.

Merriam, Sharan B (1994) Fallstudien som forskningsmetod.Lund.

Owens, Irene, (2003) "Marketing in library and information science: A selected review of related literature" (s.5-31) ingår i Owens, Irene. (red.) (2003). *Strategic marketing in library and information science*. Binghamton, N.Y.: Haworth

Patton, M (1990) Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park.

På säker grund. En delfiundersökning om vilken biblioteksforskning som behövs. (2009). Svensk biblioteksföreningen.

Renborg, Greta (1992) "Marknadsföring och servicekvalitet" (s.53-65) ingår i Widebäck, Göran & Blomberg, Barbro (red.) (1992). *Biblioteket som serviceföretag: kunden i centrum*. Stockholm: Forskningsrådsnämnden (FRN)

Roy, Loriene, (2003) "Marketing in public libraries" (s.215-235) ingår i Owens, Irene. (red.) (2003). *Strategic marketing in library and information science*. Binghamton, N.Y.: Haworth

Shadish, W., Cook,T., Leviton, L. (1990) Foundations of program evaluation: Theories of practice. Newbury Park, CA.

Shaffer, Roberta I., (2003) "Using branding to make your mark(et): What lessons leaders can learn for library and information science" (s.81-91) ingår i Owens, Irene. (red.) (2003). *Strategic marketing in library and information science*. Binghamton, N.Y.: Haworth

Vedung, E (1997) *Public policy and program evaluation*. New Brunswick.

Zetterlund, A. (2004) *Att utvärdera i praktiken. En retrospektiv fallstudie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling*. Göteborg/Borås.

Zetterlund, A. & Hansson, J. (1997) *Folkbibliotekens förändring: tidigare forskning om folkbiblioteken och teorier om förändringens natur*. Svensk biblioteksforskning. Nr 1-2, s. 27-68.

Zetterlund, A. (1997b). *Förändring och utvärdering: en studie av hur lokala aktörer i kommunala folkbibliotek ser på utvärdering i samband med det egna förändringsarbetet*. Svensk Biblioteksforskning. Nr 1-2, s.87-105.

Zetterlund, Angela (2011). *Futurum.kom – Utvärderingen, Delrapport 1, Skrifter från avdelningen för Biblioteks- och informationsvetenskap, 2011*. Tillgänglig: <http://futurumbibl.wordpress.com/dokument/> [2011-04-12]

Publicerade källor/Internetkällor

Dialogseminarier våren 2010. Konklusioner, objektiva iakttagelser och subjektiva reflektioner för arbetet med en enad bild av biblioteket. (2010).

Tillgänglig via: <http://futurumbibl.files.wordpress.com/2009/05/summeringdialogforum2.pdf> [2010-10-26] (Upphovsman Kreation)

Dialogseminarier våren 2010. Summering av objektiva resultat för arbetet med en enad bild av biblioteket. (2010).(Upphovsman Kreation)

Tillgänglig via: http://futurumbibl.files.wordpress.com/2009/05/objektiv_sumering_deltagare1.pdf [2010-10-26]

Intern implementering. (2010).

Tillgänglig via: http://futurumbibl.files.wordpress.com/2009/05/intern_implementering.pdf [2010-10-26] (Upphovsman Kreation och Lisa Lundqvist)

Nyhetsbrev. (2010).

Tillgänglig via: <http://futura.bibl.wordpress.com/dokument/> [2010-10-26] (Projektledare Elisabeth Aquilonius; Lisa Lundqvist)

[Projektansökan till Kulturrådet]. (2010). Tillgänglig via:

http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/futurum_kuransokan2010_fullstandig.pdf [2010-10-26] (Projekägare Regionbibliotek Kalmar)

[Projektgruppens direktiv]. (2010). Tillgänglig via:

http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/direktiv_styrgruppsbeslut_futurum100301.pdf [2010-10-26] (Styrgrupp och Projektledare)

[Sammanställning av enkät angående bibliotekspersonalens inställning till projektet]. (2010).

Tillgänglig via:

http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/attityd_nollmatning_futurum_helhet.pdf [2010-10-26] (Regionförbundet Kalmar)

[Styrgruppens protokoll]. (2010 - 2011).

Tillgänglig via: <http://futura.bibl.wordpress.com/dokument/> [2010-10-26] (Projektledaren)

Summering av dialogforum samt förslag på fortsatt arbete på det lokala biblioteket. (2010).

Tillgänglig via: http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/vikt_light_a3_2_2.pdf [2010-10-26] (Upphovsman Kreation)

Utvärdering Dialogseminarium i-hopslaget resultat. (2010).

Tillgänglig via:

http://futura.bibl.files.wordpress.com/2009/05/dialogseminarier_utvardering_helhet.pdf [2010-10-26] (Regionförbundet)

Opublicerade källor och arbetsmaterial

Bilden av biblioteket. Dialogforum våren 2010. (2010). (Kreation)

[Övergripande kampanjgruppens protokoll]. (2010). (Projektledningen)