



Ansvar og myndighet for biblioteksjefer – rapport fra en kartlegging



Forord

Til tross for at folkebibliotekene er lovpålagte og sentrale demokratiske institusjoner, finnes det begrenset kunnskap om hvilke lederutfordringer og utviklingsmuligheter som preger biblioteksjefenes rolle i dag.

Folkebibliotekloven¹ slår fast at alle kommuner skal ha et folkebibliotek og at kommunene skal ha bibliotekfaglig kompetanse på ledernivå. Loven ble revidert i 2014, ved at formålsparagrafen i loven ble styrket, og bibliotekene fikk et bredere mandat knyttet til det å fremme opplysning, utdanning, kulturell utvikling og samfunnsdeltakelse. Forventingene til hva et folkebibliotek skal tilby sine brukere har økt i takt med lovendringen og samfunnsutviklingen. Et overordnet spørsmål er derfor om loven og de generelle utviklingstrekkene i samfunnet gjenspeiles i biblioteksjefenes rolle, som ansvar, myndighet og oppgaver?

Norsk bibliotekforenings utvalg for bibliotekledelse står bak denne undersøkelsen. Utvalget ble nedsatt med et mandat om å styrke forståelsen av dagens ledersituasjon i biblioteksektoren. Utvalget skal blant annet bidra med kunnskap om biblioteklederrollen og legge til rette for erfaringsutveksling blant ulike typer bibliotekledere. Gjennom dialog og diskusjoner i utvalget ble det særlig klart at vi savner en oversikt over hvordan rammebetingelser og organisatoriske endringer påvirker biblioteksjefenes mulighet til å ta ansvar for de oppgavene som både lov og samfunn forventer.

Arbeidet med denne kartleggingen tok utgangspunkt i en hypotese om at kommunesammenslåinger som følge av kommunereformen og en stadig mer presset kommuneøkonomi har hatt en betydelig påvirkning på biblioteksjefenes rolle de siste fem årene. Utvalget antok at større organisasjonsendringer, økt kompleksitet i kommunale tjenester og større krav til effektiv ressursbruk kan ha påvirket biblioteksjefenes ansvar og myndighet.

Rapporten presenterer funnene fra undersøkelsen og belyser hvordan disse utviklingstrekkene faktisk oppleves i sektoren. Målet har vært å gi et kunnskapsgrunnlag som kan bidra til bedre forståelse av dagens ledersituasjon i folkebibliotekene. Vi håper at kartleggingen kan bidra til at det settes søkelys på lederjobben og danne et sterkere fundament for videre politikkutforming, kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling i kommunene.



Resultatene i undersøkelsen viser at det er et gap mellom forventningene i Biblioteksjefplakaten* og det som er realiteten i en rekke norske kommuner. Ikke bare mangler mange ledere myndigheten de trenger for å utøve biblioteksjefjobben på en god måte. Noen vet ikke en gang hvilken myndighet de faktisk har i rollen som biblioteksjef.

«...eg føler at biblioteksjef-jobben er ein «lik-som-jobb» i organisasjonen»

* **Biblioteksjefplakaten** er utarbeidet av Bibliotekarforbundet, Fagforbundet, Kulturforbundet i Delta og Norsk bibliotekforening. Plakaten skal gi deg som biblioteksjef en pekepinn på hva som bør være biblioteksjefens ansvarsområde. Biblioteksjefplakaten ble oppdatert i 2019, og inneholder blant annet følgende punkter:

- Biblioteksjefen er den faglige og administrative leder for kommunens samlede folkebibliotekvirksomhet. Det omfatter budsjett-, økonomi- og personalansvar.
- Biblioteksjefen må ha en tydelig plassering i ledelsesstrukturen i organisasjonen.
- Biblioteksjefens ansvarsområder skal være klart definert og skriftliggjort.

Metode og spredning av undersøkelsen

Undersøkelsen besto av ti spørsmål. Utvalget fikk ikke profesjonell hjelp til å utarbeide spørsmålene, og det kan derfor være svakheter både ved formuleringer og organisering av undersøkelsen. Det var et poeng for utvalget å ikke gjøre undersøkelsen for omfattende, siden vi mente det kunne gå ut over svarprosenten. På flere av spørsmålene kunne man krysse av for flere alternativer, og det var mulig å komme med fritekst-kommentarer flere steder. Dette så vi ble hyppig benyttet av respondentene. I tillegg la vi inn et siste punkt i undersøkelsen, der de som ønsket det, kunne komme med helt frie kommentarer til undersøkelsen. Også dette feltet ble brukt av mange.

Undersøkelsen ble markedsført via Norsk bibliotekforenings hjemmesider og Facebook. I tillegg ble det sendt ut informasjon til alle fylkesbibliotek, med oppfordring om å videresende undersøkelsen til biblioteksjefer i det enkelte fylke. Utvalget kan ikke si med sikkerhet at informasjon om undersøkelsen nådde alle landets kommuner.



Er resultatene representative?

Litt over halvparten av biblioteksjefene i Norge har svart. Vi vet derfor ikke hvilket ansvar og myndighet den andre halvparten har. Det kan være slik at de som ikke har svart er fornøyde med sin situasjon, mens de som svarte er de mest misfornøyde. Det kan være at mange ikke hadde kapasitet til å svare. Eller det kan være at de ikke plukket opp informasjon om undersøkelsen i tide. Vi kan altså kun si noe om den halvparten som har svart. En svarprosent på over 50% for en undersøkelse er høy. Undersøkelsen benyttet Statistisk sentralbyrås kommunegruppering basert på kommunenes folketall. Det finnes flest kommuner i Norge med en befolkning mellom 2 000-9 999. I undersøkelsen er det også i denne kommunegruppen at svarprosenten er høyest. Dette er også gjennomgående for svarprosenten i de andre kommunegruppene. Det mener vi styrker funnene i undersøkelsen.

Synlighet

Resultater fra undersøkelsen ble presentert på Norsk bibliotekforenings nettsider 22. september 2025. Utvalget kontaktet Kommunal rapport, og de skrev en sak om kartleggingen som ble publisert 10. oktober 2025. 13. oktober 2025 hadde Bibliotekarforbundets leder et innlegg i Bok & bibliotek med utgangspunkt i undersøkelsen. Undersøkelsen ble også nevnt i Samtiden 15. oktober 2025, via NTB. I etterkant har Norsk bibliotekforening vært invitert til to møter i fylkesbibliotekene for å legge fram informasjon om undersøkelsen.

Biblioteksjefens ansvar og myndighet i endring

Mange biblioteksjefer opplever økt ansvar uten økt stillingsprosent eller formell anerkjennelse. Utvalg for bibliotekledelse mener det er behov for en ny diskusjon om biblioteksjefrollen og hvilket ansvar kommunen har for å sikre at biblioteksjefen har mulighet til å utøve sin rolle som samfunnsutvikler.



Norsk bibliotekforening har sammen med Utvalg for bibliotekledelse gjennomført en omfattende spørreundersøkelse blant biblioteksjefer i norske kommuner.

Målet var å kartlegge

utviklingen i ansvar, myndighet og hierarkisk plassering i kommuneorganisasjonen de siste 5 årene. Undersøkelsen gir et verdifullt innblikk i hvordan rollen som biblioteksjef har utviklet seg.

Kommunal Rapport

Meninger E-anis Nyhetsbrev Ledige stillinger [Logg inn](#)

Ny undersøkelse: Biblioteksjefer får flere oppgaver og mindre myndighet



«Det er jo best at folk som har jevling driver bibliotekene, sier Linda Rosten i Norsk bibliotekforening. Foto: Kristin Mikkelsen, Nordre Follo

PUBLISERT 13.10.2025 - 09:09 | SIST OPPDATERT 13.10.2025 - 14:31



Samtiden

Tor pålsen på tider og kalles

[Bli abonnent](#) [Min side](#) [Men](#)

Biblioteksjefer får mer ansvar uten økt stillingsprosent eller formell anerkjennelse

Konsekvensen kan bli ineffektiv drift, ifølge en ny undersøkelse.

NTB

PUBLISERT 15.10.2025 - 14:45 | SIST OPPDATERT 15.10.2025 - 14:45



Vi sender ut nyhetsbrev flere dager i uken

Meld deg på

Samtiden

Økonomiske hensyn fører til at biblioteksjefer mister budsjett- og personalansvar, noe som gjør driften mindre effektiv.

Biblioteksjefer skal ha en selvstendig rolle, men manglende myndighet gjør det vanskelig å oppfylle bibliotekets krav. Det er behov for en ny diskusjon om biblioteksjefens rolle og kommunens ansvar for å sikre deres samfunnsutviklende funksjon, mener et utvalg i Norsk bibliotekforening.

En ny spørreundersøkelse blant biblioteksjefer viser at mange opplever økt ansvar uten økt stillingsprosent eller formell anerkjennelse. Flere opplever også at de blir fratatt eller er forsøkt fratatt personal- og budsjettansvar.

ORDSKIFTE

En pågående nedgradering av biblioteksjefene

Biblioteksjefer i norske kommuner får mer ansvar, men mindre myndighet. En forsket undersøkelse fra Norsk bibliotekforening utvalg for bibliotekledelse dokumenterer det mange av våre medlemmer har kjent på lenge.



– Biblioteksjefer opplever å bli flyttet ned i organisasjonshierarkiet eller få stillingen sin omdefinert til en faglederstilling uten styringsmyndighet

Ola Eiksund
Leder i Bibliotekarforbundet

Ola Eiksund
LEDER I BIBLIOTEKARFORBUNDET

PUBLISERT 13.10.2025 - 12:56 | SIST OPPDATERT 13.10.2025 - 13:30



Tidligere kartlegginger

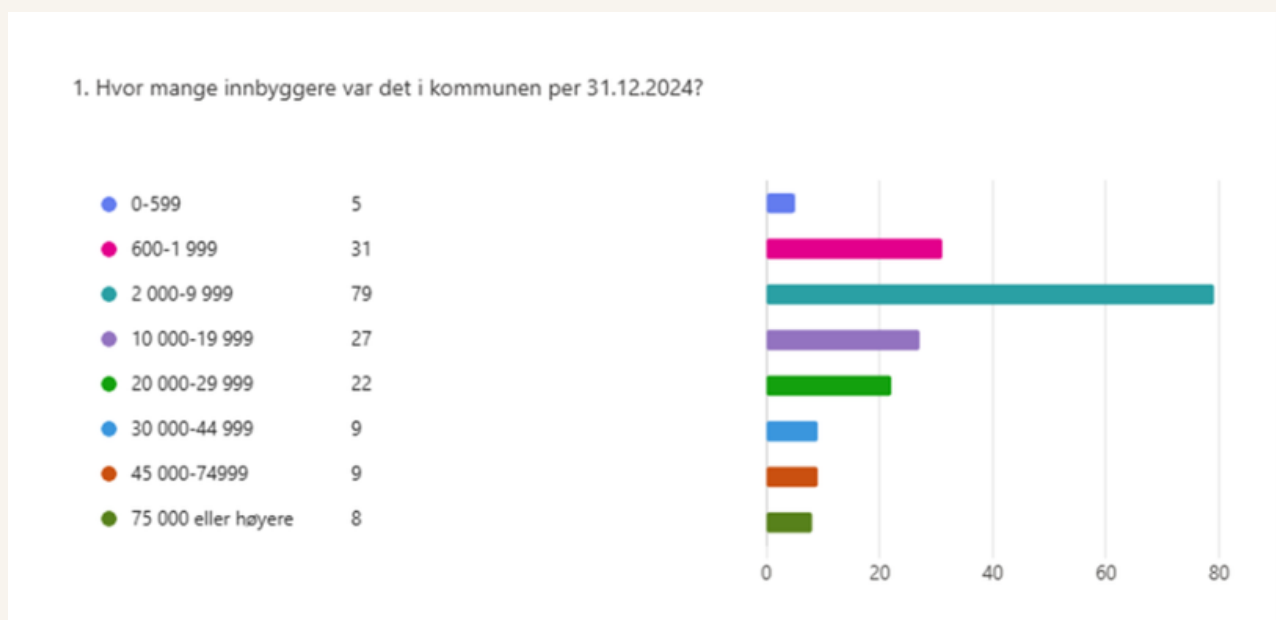
Så vidt utvalget kjenner til, er det ikke gjort tilsvarende undersøkelse tidligere. Bibliotekarforbundet og Fagforbundet gjennomførte en undersøkelse i 2019 der spørsmålene var direkte basert på punkter i biblioteksjefplakaten. Undersøkelsen ble sendt ut til alle biblioteksjefer i de to fagforeningene, og fikk 145 respondenter. I 2019 hadde Norge 422 kommuner, og svarandelen var dermed på 34%. Vår undersøkelse fikk 190 svar, som utgjorde 53% av norske kommuner per 31.12.2024.

Spørsmål til undersøkelsen

1) Hvor mange innbyggere var det i kommunen per 31.12.2024?

For å gjøre resultater fra undersøkelsen mulige å sammenholde med annen relevant statistikk, ble svaralternativene koblet til SSBs gruppering av kommuner etter befolkningstall.

41% av respondentene jobber i kommuner som har mellom 2 000 og 10 000 innbyggere. Dette er den vanligste kommunestørrelsen - 170 kommuner eller 47% av kommunene i Norge er i denne kategorien.



2) Hvor stor stillingsprosent har du nå?

Et flertall på 79% har 100% stilling. Selv om 21% av respondentene har en redusert stillingsprosent, har bare 5% under halv stilling.

Alle som har svart at de har under 100% stilling, jobber i kommuner med færre enn 10 000 innbyggere. Selv i kommuner med mellom 2 000 og 9 999 innbyggere har det store flertallet full stilling. Blant lederne i kommuner med mellom 600 og 1 999 innbyggere har 20 av 31 lavere stillingsprosent. Det finnes bare åtte kommuner med færre enn 600 innbyggere i Norge, og fem av lederne her har besvart undersøkelsen. Kun en av disse har full stilling. Svarene indikerer en sterk sammenheng mellom kommunestørrelse og stillingsstørrelse for biblioteksjefene.

Noen har svart at de også har andre stillinger i eller utenfor kommunen, og dermed har hele stillinger til sammen. Vi har valgt å kun bruke stillingsprosenten som gjelder for biblioteket.

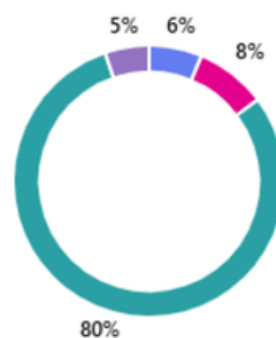
"Er 50% kultursjef og har en hel haug ansvarsområder og oppgaver der"

3) Har det vært vedtatt endringer i stillingsprosent de siste 5 årene?

For de fleste respondentene hadde det ikke vært endringer i stillingsprosent de siste fem årene. For de som har hatt endringer i stillingsstørrelse siste fem år, er det nesten like mange som har fått økt stilling som de som har fått redusert stilling.

3. Har det vært vedtatt endringer i stillingsprosent de siste 5 årene?

● Større stilling	12
● Mindre stilling	16
● Ingen endring	152
● Vet ikke/ usikker	10



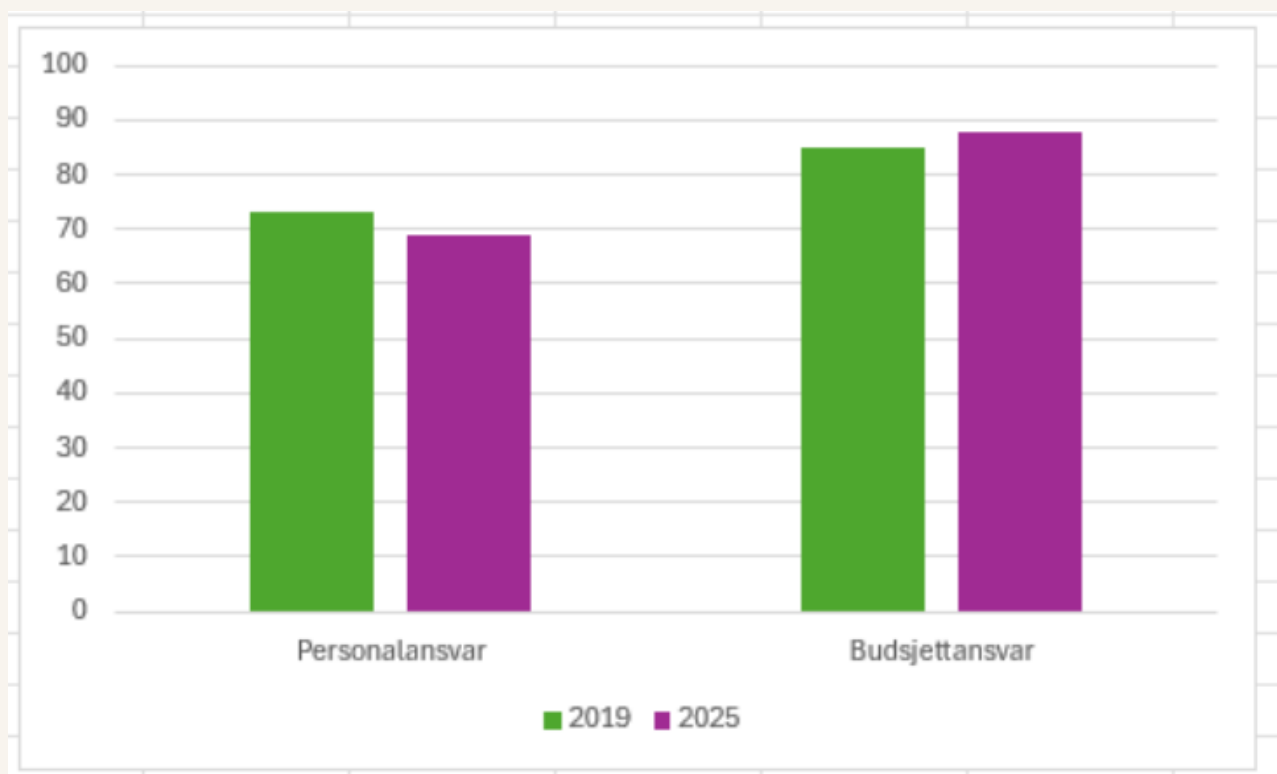
4) Kryss av for hvilke ansvar du har i din stilling.

Ansvar ble definert som budsjettansvar, personalansvar og faglig ansvar. Det var mulig å krysse av for flere svaralternativer.

I vår undersøkelse svarer nesten 88% at de har budsjettansvar og 69% svarer at de har personalansvar. 66,5 % har både fag-, budsjett- og personalansvar.

Nesten 30% av lederne som svarte må altså drifte sine bibliotek uten å ha personalansvar. I undersøkelsen fra Bibliotekarforbundet og Fagforbundet i 2019 svarte 85% at de hadde budsjettansvar, mens 73% svarte at de hadde personalansvar. Fordi svargrunnlaget er forskjellig, kan man ikke uten videre konkludere med at det har vært en reell nedgang i antallet biblioteksjefer som har personalansvar i norske kommuner. Vi mener likevel at det er en tendens i tallene som er verdt å merke seg.

9,5% av de som har svart på undersøkelsen har kun faglig ansvar. I denne gruppen befinner de fleste seg i kommuner med mellom 2 000 og 9 999 innbyggere. Til gjengjeld har de aller fleste full stilling, så det er ikke belegg for å si at stillingsstørrelse er grunnen til at disse lederne har lavere grad av myndighet. Det mest overraskende funnet er at flere ledere i kommuner med over 20 000 innbyggere kun har faglig ansvar, selv om det er svært få kommuner dette gjelder.

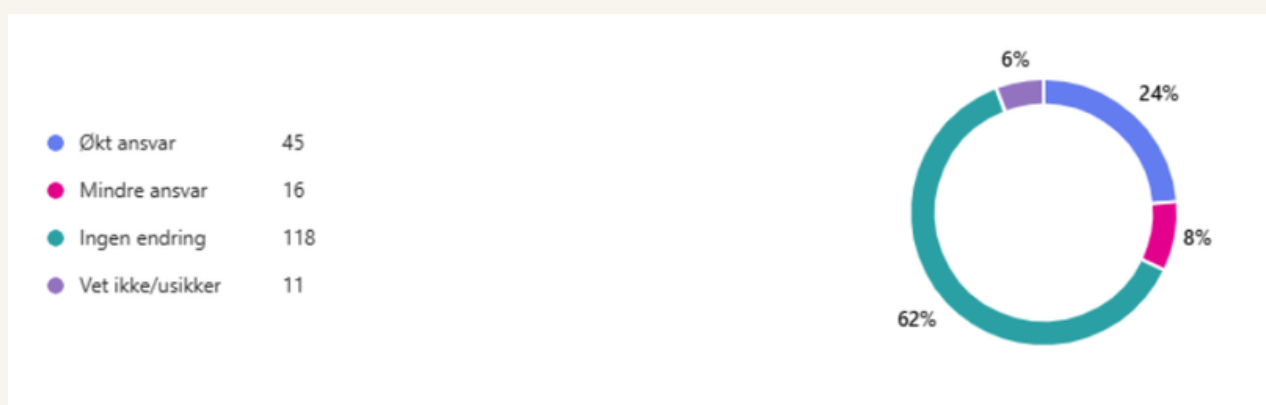


5 a) Har ansvaret i stillingen endret seg de siste 5 årene? Med ansvar mener vi faglig ansvar, personalansvar og budsjettansvar.

24% svarer at de har fått økt ansvar. 8% melder om redusert ansvar.

Det er dessuten 6% som er usikre på hva de skal svare på dette spørsmålet. Det kan skyldes at de er nye i stillingen, eller at de ikke er opplyst tydelig nok om sine fullmakter. Utvalget mener likevel det er bekymringsfullt at biblioteksjefer ikke vet hvilken myndighet de har.

Vi kan ikke konkludere ut fra svarene om det er sammenfall mellom de som har fått økt ansvar og de som har fått større stilling. Men når 79% av biblioteksjefene allerede har en 100% stilling, kan det tyde på at flere av disse biblioteksjefene har fått økt ansvar.



5 b) Skriv gjerne her hva som eventuelt har forandret seg.

Mange av respondentene har svart at en har fått eller mistet noen av de tre ansvarsområdene som er definert i 5a. Andre har kommentert at det har blitt flere arbeidsoppgaver innenfor det ansvarsområdet man allerede har. Eksempler kan være rapporteringsansvar til politisk nivå, tydeligere personalansvar og andre administrative oppgaver. Her kan muligens begrepet ansvar misforstås, og spørsmålet kunne vært tydeligere formulert for å skille mellom formelt ansvar og oppgaver generelt.

«Personalansvar og økonomiansvar er flytta 1 nivå opp.»

«Jeg mistet personalansvar ved kommunens omorganisering.»

«Mista personal og budsjettansvar etter kommunens omorganisering.»

«Til stillingen som biblioteksjef hører fag/økonomi/personalansvar, men jeg har måttet kjempe for mitt ansvarsområde.»

«...det blir nok en endring i hvilke rom bibliotekleder skal møte.»



6) Er stillingens plassering i kommunens administrative organisering endret de siste 5 årene?

66% har hatt samme plassering i kommunen de siste fem årene. Av de som rapporterer en endring sier 21% at de har havnet lengre ned i organisasjonen, altså langt flere enn de 6% som har kommet lengre opp i organisasjonen.

7 a) Har det vært diskusjoner rundt biblioteksjefens plassering i kommunens administrative organisering, eller pågår det prosesser nå som enda ikke er avklart?

28% svarer at det er diskusjon i kommunene om plassering av biblioteklederstillingen. Dette er et høyt tall, noe som tyder på at mange kommuner er i ferd med å gjennomføre organisatoriske endringer. Utvalget for bibliotekledelse mener dette er et viktig oppfølgingspunkt i eventuelle framtidige undersøkelser.

7 b) Fritekst. Her har du mulighet til å kommentere svaret.

«Det er stor uenighet om hvilket ansvar biblioteksjefen skal ha.»

«Snakk om at biblioteksjefen skal få tilbake personalansvar.»

«Kommuneledelsen ønsker at biblioteksjefen ikke lenger skal ha tittelen avdelingsleder.»

«Vi er midt i en omstilling...»

«Ja, det pågår nå en omorganisering i hele kommunen...»

«Har vært diskusjoner, men blir heldigvis hørt»

«Har vært flere organisatoriske endringer i kommunens struktur de siste årene, og biblioteksjefstillingen har blitt flyttet både opp og ned igjen.»

«Biblioteket har kjempet for sin rolle i den nye organiseringsmodellen...»

«Det var først når det innleigde konsulentselskapet konkluderte slik eg hadde gjort at kultur/bibliotek vart organisatorisk fjerna frå den nye eininga.»

8) Har ansvarsområdene som du er leder for endret seg siste 5 år?

34% rapporterer om flere ansvarsområder. Her må det antas at det ikke nødvendigvis er biblioteksjefen personlig som har fått flere oppgaver, men at bibliotekene som enheter har fått flere ansvarsområder. De vanligste tilleggsoppgavene som respondentene har krysset av for, er lokalhistorisk arkiv og organisering/administrasjon av andre kulturtilbud i kommunen.

9) Har du som bibliotekleder ansvar for: (Flere svar mulig).

BUA eller andre ordninger for utstyrsutlån

Billettsalg

Organisering/administrasjon av andre kulturtilbud i kommunen

Lokalhistorisk arkiv

Den kulturelle skolesekken (DKS)

Den kulturelle spaserstokken (DKSS)

Turistinformasjon

Gjennomføring av valg

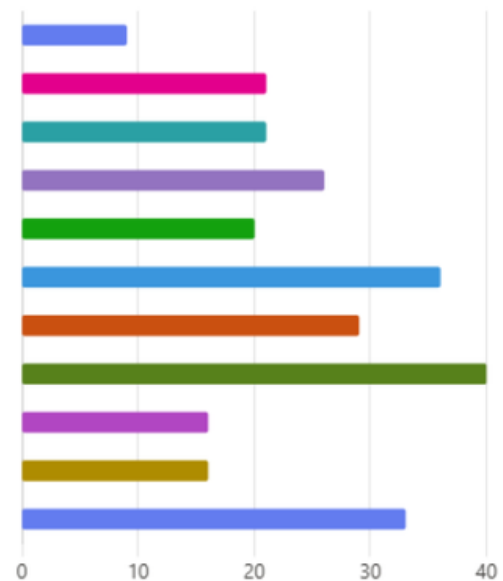
Annet

Servicetorg eller tilsvarende

Servicetorg-/innbyggertorg-funksjoner

11. Har du som bibliotekleder ansvar for: (Flere svar mulig).

● Servicetorg eller tilsvarende	9
● Servicetorg-/innbyggertorg-funksjoner	21
● BUA eller andre ordninger for utstyrsutlån	21
● Billettsalg	26
● Turistinformasjon	20
● Organisering/administrasjon av andre kulturtilbud i kommunen	36
● Gjennomføring av valg	29
● Lokalhistorisk arkiv	40
● Den kulturelle skolesekken (DKS)	16
● Den kulturelle spaserstokken (DKSS)	16
● Annet	33





10) Hvilke typer kompetanseheving innen ledelse skulle du ønske deg i din nåværende rolle? (Flere svar mulig).

Her hadde alle svaralternativer høyt skår. De viktigste typer kompetansehevinger var likevel:

1. Bibliotekfaglig utvikling
2. Prosjektstyring
3. Lederutvikling
- 4.

I kommentarfeltet er også ledelse i omstillingsprosesser og hvordan ta politisk kontakt nevnt som ønsket kompetanseheving. Kommentarene gir uttrykk for at mange biblioteksjefer opplever seg alene om ansvar og oppgaver, og derfor må ha et vidt spekter av kompetanse.

Behov for kurs og kompetanse kan øke fordi man har små stillinger eller få stillinger. Etter utvalgets mening er mange av disse behovene noe arbeidsgiver bør etterkomme. Fagforeninger, fylkesbibliotek og andre aktører kan også bidra med kursing innenfor noen av kompetansefeltene. Hva Norsk bibliotekforenings rolle skal være bør diskuteres i organisasjonen. Kanskje kan det å legge til rette for nettverksbygging og deling av erfaringer være måter å bidra på. Utvalget har for eksempel hatt gode erfaringer med å arrangere webinarer med ulike ledelsestemaer.

11) Har du noen andre kommentarer til undersøkelsen?

«Vi er et lite bibliotek...Det betyr at jeg må kunne absolutt alt som er av oppgaver... Det er en ensom jobb i en liten kommune.»

«Med kun [X] årsverk og en voksende kommune synes jeg det er en uting at folkebiblioteket blir pålagt flere og flere oppgaver som ikke har noe med bibliotekdrift å gjøre.»

«Jeg som leder har ikke ansvar for valg, turistinfo eller billettsalg, men det forventes at mine ansatte og meg deltar i oppgavene og at jeg stiller lokalet til disposisjon for disse tjenestene.»

«I en tid med stram økonomi er det særs viktig med god personalledelse og utvikling av gode ledere...»

«Definitivt større endringstakt siste 5 år...»



Oppsummering og veien videre

Formålsparagrafen i bibliotekloven understreker at bibliotekene skal fremme opplysning, utdanning og kulturell aktivitet, og at de skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale. For å ivareta disse oppgavene trenger biblioteksjefene et handlingsrom som står i forhold til ansvaret de har. Undersøkelsen viser tydelig at dette handlingsrommet ikke alltid er til stede i dag.

Utvalg for bibliotekledelse mener at undersøkelsen gir et urovekkende bilde av en lederrolle under press. Biblioteksjefene får flere oppgaver, men mindre innflytelse på hvordan bibliotektilbudet faktisk skal utvikles og driftes.

Funnene i undersøkelsen viser at mange biblioteksjefer i dag står uten myndighet til å styre verken personal, budsjett eller faglige prioriteringer. Respondentene rapporterer om organisatoriske om plasseringer som flytter biblioteket lengre ned i hierarkiet, og om nye administrative krav som ikke følges av ressurser. Når ledere samtidig holdes utenfor kommunens planprosesser, står de igjen med ansvar uten virkemidler.

Dette undergraver både biblioteksjeffrollen og bibliotekets mulighet til å fylle sitt samfunnsoppdrag. Kommunene risikerer å svekke en av sine mest sentrale kunnskaps- og kulturinstitusjoner ved å frata lederne det handlingsrommet som trengs for å sikre kvalitet, utvikling og profesjonell styring.

Utvalg for bibliotekledelse mener det er avgjørende at kommunene organiserer bibliotek tjenestene slik at:

- Biblioteksjefens lederansvar er tydelig og gis nødvendig myndighet
- Biblioteksjefen er deltaker i lokale strategiske prosesser
- Biblioteksjefen plasseres på beslutningsnivå i organisasjonen

Utvalg for bibliotekledelse mener at nasjonale myndigheter må:

- Tydeliggjøre at biblioteksjefer må få det handlingsrommet som trengs for å realisere bibliotekets lovpålagte formål



Både svarprosenten og mengden av kommentarer i undersøkelsen kan tyde på at respondentene fant undersøkelsen interessant og engasjerende. Utvalget anbefaler å gjennomføre undersøkelsen på nytt om 2-3 år. Det er først når undersøkelsen gjentas at utvikling over tid kan bli synlig. Dette er ekstra aktuelt i en tid hvor norske kommuner er under stort omstillingstrykk, og spesielt sett i lys av at nesten en tredjedel av respondentene svarer at det er diskusjon i kommunene om plassering av biblioteksjefstillingen.

Utvalget ønsker å takke alle respondenter som har bidratt til et godt kunnskapsgrunnlag.

«Flott at dette blir satt fokus på, vi har kjempet for å bli hørt i vår kommune...»
«Veldig bra at dere tar tak i dette.»

Oslo, mars 2026

Norsk bibliotekforenings utvalg for bibliotekledelse

Heidi Hovemoen, leder
Bodil Brattbakk Breivikås
Sunniva Evjen
Linda Rasten
Geir Arne Rosvoll
Jorun Systad



**Norsk
bibliotekforening**