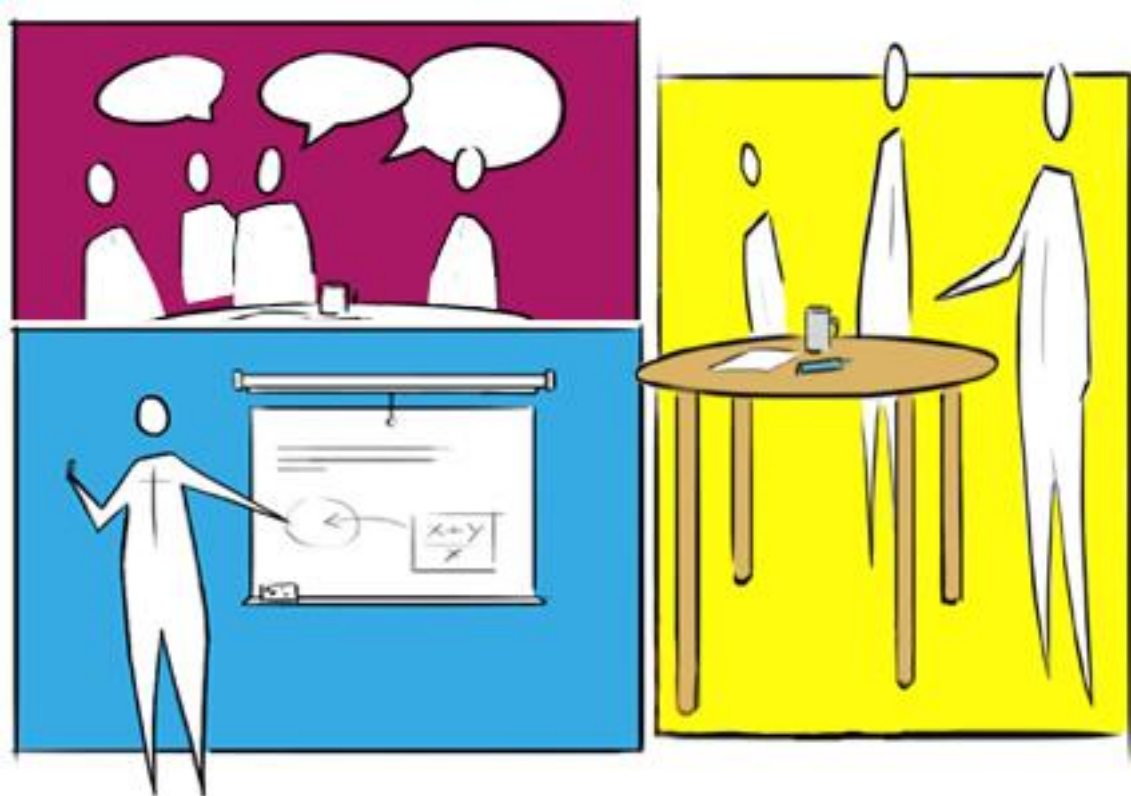




SOGN OG FJORDANE
FYLKESKOMMUNE
Fylkesbiblioteket

Sluttrapport

Saman for framtida



Prosjekteigar: Sogn og Fjordande fylkesbibliotek
Prosjektansvarleg: Siri Ingvaldsen

Søknadssum: 940 000 kr

Løyvd sum: 800 000 kr

Starttidspunkt: 01.03.2012

Avslutningstidspunkt: 31.12.2014

Mål for prosjektet

I *Strategisk plan for bibliotekutvikling i Sogn og Fjordane 2011-2014* er eit av hovudmåla å utvikle samarbeid på tvers av kommunegrensene, for på den måten å skape grunnlag for betre tenester til innbyggjarane.

Fylkesbiblioteket ville gjennom prosjektet byggje nettverk og vere pådrivar for ulike typar forpliktande samarbeid om drift og utvikling mellom biblioteka i Sogn og Fjordane.

Gjennomføring

Prosjektet er i all hovudsak gjennomført i samsvar med søknaden og innanfor dei økonomiske râmene som var skisserte i statusrapport av oktober 2013. Prosjektperioden vart strekt noko ut i tid, m.a. grunna uføresette endringar i personalsituasjonen ved fylkesbiblioteket.

Oppstart

Bibliotekdagane i 2012 hadde biblioteksamarbeid som tema, og vart nytta som ein oppstartskonferanse for prosjektet.

Tiltak 1: Gjennomføre møte med det enkelte bibliotek for å diskutere biblioteket sitt utviklingspotensial

Perioden frå 28.08.12 til 11.03.13 vart sett av til møte og intervjurunde i folkebiblioteka i fylket for å bl.a. avdekke no-situasjonen samt behov, mogelegheiter og ønske om samarbeid.

Gjennom møta fekk vi god innsikt i situasjonen for biblioteka i fylket og utfordringane dei står overfor. Møta avdekte at stort sett alle var positive til samarbeid. Men svært få hadde konkrete tankar om kva dei faktisk kunne samarbeide om. Det vart slått fast at vi måtte starte på eit enkelt og grunnleggande nivå der partane vart kjende og fekk tillit til kvarandre, og at vi deretter kunne gå inn i drøftingane om konkret samarbeid.

Tiltak 2: Invitere biblioteka til 2-dagarssamling med temadag og workshop

I den vidare fasen av prosjektet vart Eli-Grete Høyvik frå rådgjevingsfirmaet *Interplan* engasjert både som fagleg rådgjevar for fylkesbiblioteket, og for å leie prosessen med å velje retning for samarbeid mellom biblioteka.

I samarbeid med *Interplan* vart det i april 2013 gjennomført eit to-dagars arbeidsseminar. Bibliotektilsette frå 18 av 26 kommunar deltok på seminaret, og frå nokre av kommunane var også kulturnivået representert.

Innleiingsvis vart det kartlagt ressursar og kompetanse som fanst i bibliotekmiljøet og som kunne byggast vidare på.

Vidare vart det løfta fram kva biblioteka og dei kulturansvarlege var opptekne av når det gjaldt samarbeid mellom biblioteka. Seks konkrete utviklings- og samarbeidstema vart prioriterte, og kvar deltakar fekk velje sitt tema for vidare gruppearbeid. Arbeidet vart avrunda ved at kvar gruppe utarbeidde og presenterte skisse for handlingsplan og vidare framdrift.

Seminaret hadde også ein fagleg bolk om prosjektarbeid som metode, om «team»-organisering og om «å jobbe på tvers», og det vart presentert tre samarbeidsprosjekt frå andre fylke: samarbeid ved Lom folkebibliotek, Litteraturhus Nord-Trøndelag og Praksisfellesskap Lindås og Meland.

Tiltak 3: Oppfølging, utgreiing av ulike organisasjonsmodellar og samarbeidsformer som kan høve ut frå lokale forhold og med ulik grad av forplikting

Intervjurunda og arbeidsseminaret viste at spesielt formidling var noko biblioteka ønskte å arbeide vidare med - både ved kompetanseheving og gjennom samarbeid om ulike formidlingstiltak. Dette tok fylkesbiblioteket omsyn til då vi planla vidare arbeid i prosjektet.

Arbeidet vidare vart delt inn i tre ulike satsingsområde:

1. Formidling og hospitering i folkebiblioteka
2. Lesarhistorier - formidlingssamarbeid mellom bibliotek og skule
3. Drifts- og utviklingssamarbeid mellom folkebiblioteka

1. Formidling og hospitering i folkebiblioteka

For å møte biblioteka sine ønske om auka kompetanse innan formidling, inngjekk fylkesbiblioteket i 2014 eit samarbeid med NLA Høgskolen i Bergen om å tilby vidareutdanninga *Munnleg formidling* (15 stp). Utdanninga går over to semester med oppstart hausten 2014. Ti av biblioteka i fylket er representerte med studentar. Utdanninga er i tråd med prioriteringane i sak 37/14 i Hovudutval for kultur i Sogn og Fjordane, om kompetanseutvikling i biblioteka. Gjennom studietilbodet ønskjer fylkesbiblioteket å heve bibliotektilsette sin formelle kompetanse innan formidling og å auke medvitnet rundt eiga rolle som ressurs i biblioteket. Målet er også å bygge sterkare fagmiljø ved å leggje til rette for kompetanse- og ressursdeling mellom biblioteka/kommunane. Fylkesbiblioteket vil ta initiativ til at deltakarane kan hospitere hos kvarandre eller ved andre bibliotek, skular eller barnehagar når studiet er avslutta.

2. Lesarhistorier - formidlingssamarbeid mellom bibliotek og skule

Satsing på lesarhistorier vart skilt ut som eige forprosjekt med midlar frå Nasjonalbiblioteket. Forprosjektet danna grunnlaget for eit treårig hovudprosjekt kalla *Lesarhistoria - ny veg til lesaren* som har fått støtte frå Nasjonalbiblioteket og vert sett i gang ved årsskiftet 2015. Målet er å utvikle formidlingsmetodar retta mot born og unge med utgangspunkt i kvar einskild si lesarhistorie. Det er i forprosjektet etablert samarbeid med bibliotek, skular og barnehage i fylket, med forskar Kjell Ivar Skjerdingsstad ved Høgskulen i Oslo og Akershus og med Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa.

3. Drifts- og utviklingssamarbeid mellom folkebibliotek

Hovudvekta i prosjektet *Saman for framtida* har dreia seg om å etablere forpliktande og organisatoriske samarbeid mellom biblioteka med definerte mål og med politisk forankring. Skisserte tiltak og vidare framgang i prosjektet omfattar difor i hovudsak desse samarbeida.

Vi valde å ta utgangspunkt i regionane som allereie er etablerte i fylket, for å nytte ut det geografiske og eksisterande organisatoriske grunnlaget for eit samarbeid. Det vart også vektlagt å ikkje gå på tvers av naturlege skilje med tanke på komande kommunereform.

To regionar vart prioriterte for oppfølging i første omgang. I region indre Sunnfjord hadde kommunane Gaular, Jølster, Førde og Naustdal allereie eit etablert katalogsamarbeid, men hadde behov for å kome vidare.

Region Nordfjord med kommunane Gloppen, Bremanger, Vågsøy, Selje, Eid, Stryn og Hornindal følgde etter arbeidsseminaret, på eige initiativ, opp med eige felles møte i sin region om meir samarbeid, samt sette i gang ulike samarbeidstiltak. Dei var motiverte og innstilte på auka samarbeid, og ville også kunne fungere som modell og ressurs overfor andre kommunar.

Prosjektet vart følgt opp under *Bibliotekdagane 2013* med innlegg om formidling (lesesirkel og formidling til barn og unge) og om e-boksamarbeid i Troms. I 2014 tilbød fylkesbiblioteket kurs i arrangementsutvikling som ledd i prosjektsatsinga.

Våren 2014 vart det gjennomført to arbeidsmøte mellom biblioteksjefane og kulturetaten både i indre Sunnfjordregionen og i Nordfjordregionen, leia av *Interplan*. I første møte vart det løfta fram aktuelle utfordringar som biblioteka ønskte finne svar på og ut frå dette prioritert konkrete område for vidare arbeid. Kvart av områda vart vurderte ut frå kor nyskapande, appellerande og realistiske dei var, og biblioteka fekk deretter i oppgåve å danne grupper og velje område å jobbe vidare med.

På andre møte vart det tatt utgangspunkt i arbeidet biblioteka hadde gjennomført sidan sist, og utviklingspotensialet vart vurdert med vekt på kva biblioteka ønskte å få til fram i tid, der også konkrete suksessfaktorar vart definerte.

I indre Sunnfjordregionen peikte følgjande område seg ut for samarbeid: å rasjonalisere driftsoppgåver, forbetre formidlinga og utvikle biblioteka som debattarenaer.

Nordfjordregionen prioriterte områda: å utveksle erfaringar frå drifts- og utviklingstiltak, få til felles marknadsføring, utvikle biblioteka som debattarenaer, organisere turnésamarbeid og å arrangere språkkafé og studietur.

Tiltak 4: Organisatoriske samarbeid med politisk forankring og vedtekne mål

Med grunnlag i arbeidsmøta, tok fylkesbiblioteket på seg å utarbeide utkast til samarbeidsavtaler mellom biblioteka i dei to regionane. I avtalene er det skissert kva samarbeidet skal omfatte, råmer, organisering, og korleis kulturnivå, kommuneadministrasjon, regionråd og politikarar skal involverast. Det vert m.a. slått fast at biblioteka skal etablere ei arbeidsgruppe og sagt kor ofte dei skal møtast per år. Gruppeleiing skal gå på omgang, og oppgåver og ansvar for kvart målområde vert fordelt. Biblioteka som er representerte i avtalen kan gjere vedtak på vegner av kommunane, og kommunane forpliktar seg til å følgje opp og gjennomføre det som vert vedteke. Kvar enkelt kommune står likevel fritt til å reservere seg og treng ikkje vere med på alle tiltak. Endelege avtaleutkast vart sendt til kommunane i oktober, og har gått vidare til politisk og administrativ handsaming. Avtalane gjeld ein fireårsperiode frå 01.01.15 før evaluering og ev. vidareføring.

Parallelt med utforming av samarbeidsavtalene i Nordfjord og indre Sunnfjord, sette fylkesbiblioteket i gang same prosess i dei to attståande regionane HAFS, Hyllestad, Askvoll,

Fjaler, Solund og Gulen, og Sogn, Årdal, Lærdal, Aurland, Vik, Balestrand, Luster, Sogndal og Høyanger. Dei første møta i kvar region vart gjennomførde hausten 2014, og neste runde vert på nyåret. Det vart også gjennomført prosjektkurs leia av *Interplan* i alle dei fire regionane, der biblioteka vart utfordra til å lage skisse til ein prosjektsøknad basert på samarbeid. Det er eit mål å få på plass samarbeidsavtaler også i HAFS og Sogn i løpet av 2015. Den kommunen som då står att er Flora. Vi vil drøfte med Flora korleis vi skal arbeide for å inkludere kommunen i eitt av dei etablerte samarbeida. Mest aktuelt er å diskutere samarbeid med biblioteka i indre Sunnfjord.

Tiltak 5: Oppfølging av prosjektet

Vi ønskjer at samarbeida i størst mogeleg grad vert sjølvdrivne, og i samarbeidsavtalene er det biblioteka sjølve som er ansvarlege for framdrifta i samarbeidet. Det er likevel lagt opp til at fylkesbiblioteket kan delta på møta i regionane. Fylkesbiblioteket vil aktivt følgje opp samarbeida for å opprettehalde trykket på iverksetjing. Vi vil evaluere samarbeida og avtalene etter første år for å sjå om det er behov for endringar , og deretter i god tid før avtaleperioden i den einskilde region går ut.

Evaluering

Utfordringa skissert i prosjektsøknad er at biblioteka i fylket er små, både i storleik og i ressurstilgang, noko som gjer dei sårbare og kan bremse vidare utvikling. Prosjektet tok utgangspunkt i ei tru på at samarbeid kan styrke kvar enkelt gjennom ressursdeling og felles løft.

I søknaden var fokus på driftssamarbeid, men erfaring frå intervju, arbeidsverkstadar og samtaler med biblioteka synte også stor interesse for samarbeid om arrangement og det utoverretta biblioteket. Vi ser to hovudårsaker til dette. For det første meiner biblioteka at dei i stor grad kan handtere drifta sjølv, det er rutine og har funne sin plass i daglege gjeremål. For det andre har ein fått draghjelp gjennom ordningar som er kome på plass dei siste åra, som bl.a. transportordning, felles katalogsøk og innkjøpsordning for e-bøker. Dessutan kan oppgåvene knytt til biblioteka sitt forsterka samfunnsoppdrag gjerne kallast utviklingsoppgåver som er på toppen av alt anna og som vert nedprioritert pga. for lite ressursar, usikkerheit og/eller mangelfull kompetanse. Etter vår vurdering er det viktig å lytte til dei i felten og ta omsyn til det biblioteka sjølv ønskjer og meiner dei treng. Ein må bygge på interesser som finst og gode idear som oppstår i møte mellom partane.

Ei erfaring frå prosjektet er at å etablere samarbeid tek tid, både å skape eit nært og tillitsfullt forhold mellom partane, og å få i gang eit forarbeid der ein klarar definere og konkretisere område der eit samarbeid kan gje nytte og utbyte for dei involverte partane. Eit steg på vegen har vore å kartlegge kompetanse for å avdekke styrkar og mogelegheiter. Det var eit mål at alle skulle føle at dei hadde noko å bidra med, kjenne seg trygge på eigen kompetanse, og ikkje vere redde for å søkje assistanse der det trongst. Arbeidsverkstadane har hatt ein uformell karakter med høg grad av involvering frå deltakarane. Prosessarbeid i slik form gjev eigarskap og medverknad og skapar eit godt klima for samarbeid.

På møta vart det snakka om samarbeid som ei utfordrande arbeidsform, og eit gjennomgåande fokus har vore at deltakarane må *ville* samarbeide. Samarbeid forpliktar og er ein kostnad i form av tidsbruk, risiko og prestisje. Det er difor avgjerande at samarbeidsprosjekta ein vel ut må kunne lette kvardagen, og ein må også ha i tankane kva ein skal drive mindre med som følgje av det ein no skal utvikle. Som del i rekneskapen må ein hugse å verdsetje synergjar som oppstår, og som ikkje ville ha kome om partane arbeidde kvar for seg. Å gå inn i eit samarbeid med bindande avtaler er ei ny samarbeidsform som skal prøvast ut. Det har eit læringsaspekt ved seg, deltakarane haustar erfaringar. I gode samarbeid finn likeverdige partar fram til løysingar saman.

I dei fleste organisasjonar vil det ligge ein skepsis til endringar og nye utfordringar. Det er ikkje alltid viljen det står på, men kva som praktisk er mogeleg. Med store geografiske avstandar og små personalressursar ser vi at det er stor skilnad på i kva grad biblioteka kan involvere seg. For mange er det ikkje tid og kapasitet til å halde mange møte for å få eit samarbeid på plass. Nokre av deltakarane vil gjerne delta i planlegginga og diskusjonar omkring utforming av samarbeid, men mange brenn mest for det konkrete arbeidet og dei aktivitetane biblioteket tilbyr. Det er difor viktig å ta omsyn til dei forskjellige ønska og sikte seg inn på ulik involveringsgrad for samarbeid. Erfaring viser at det løner seg å bygge på personar som har overskot og vilje og som syner interesse for samarbeid.

Dei fleste biblioteka har vist stor vilje til å prioritere satsinga og ønskjer å ta ei aktiv rolle. Kulturnivået i kommunane har vorte inviterte med både på arbeidsverkstaden og i møta i etterkant, men det har ikkje lukkast å få med dette leddet i alle kommunane. Det kan vere fleire årsaker til dette, t.d. at tidspunkt ikkje passa eller at tidsbruken var utfordrande. Kulturnivåa har likevel heile vegen fått informasjon om prosjektet. Der kulturansvarleg har delteke, har det synt seg effektivt for å løfte diskusjonane om bibliotek opp eit nivå med blick på strategi, retning og ansvar. Det har òg vore nyttig for å synleggjere biblioteka si samfunnsrolle, og for å få klarleik i gjeldande utfordringar som biblioteka møter. Det er gledeleg å sjå at alle kommunane som høyrer til dei to regionane vi har arbeidd fram avtaler i har gått inn for samarbeid. Det har vore eit sentralt mål å få til bindande avtaler mellom kommunane. Ei avtale skapar klarleik om roller og forpliktingar, gir retning og synleggjer biblioteka sine prioriteringar. Vidare syter avtala for forankring hjå dei respektive partar, både internt i biblioteka og hjå leiinga i kommunane.

Prosjektet hadde som intensjon å bidra til fagleg innføring i samarbeid, og å demonstrere ulike verktøy for samarbeid og prosjektarbeid. Det er i prinsippet ikkje mogeleg å lære dette teoretisk, og prosjektet har dermed lagt vekt på å lære gjennom å gjere, dvs. praktisere ulike former for verkstader og utviklingsprosessar (Mobiliserande planlegging¹ med idéverkstad som arbeidsform med *World café*-metodikk, *Kreativ problemløysing* og *Løysingsfokusert tilnærming*). Metodane har vist seg effektive og har skapt stort engasjement. Det har oppstått fleire uformelle nettverk og meir kontakt mellom biblioteka også på tvers av regionar, og det har kome i gang konkrete samarbeidstiltak m.a. om felles marknadsføring og

¹ Roald Amdam: Planlegging og prosessleiing, 2011, Samlaget

forfattarturné. Konklusjonen er at nettverksbygging har ei heldig effekt og naturleg kan føre til samarbeidsprosjekt.

Nokre bibliotek er uroa for korleis dei skal oppfylle den nye formålsparagrafen. Prosessen vi har vore gjennom har tatt tak i desse problemstillingane, og dei samarbeidande biblioteka gjev inntrykk av å vere klare til å ta fatt på rolla som aktiv formidlar og arena for samtale og debatt. Desse nye områda er valde ut for samarbeid, og det fortel oss at biblioteka tek dei nye krava på alvor, men at dei har behov for å ta fatt på oppgåvene samla.

Ein tankevekkjar er at det i intervjuar synte seg at mange bibliotek oppfatta at dei hadde fleire pågåande samarbeid. Tek ein utgangspunkt i at samarbeid krev at to eller fleire partar arbeider saman med delt ansvar og med det mål å nå felles mål, vil mange av dei pågåande samarbeida som finst i biblioteka i dag kunne kategoriserast som tilbod biblioteka yter andre. Ansvar og roller er i liten grad avklara. Om biblioteka vil optimere samarbeida, bør dei profesjonaliserast, formaliserast og knyttast til det enkelte bibliotek sin strategi.

Det har vore eit utgangspunkt for prosjektet at samarbeid mellom kommunar er ønskeleg og skal fremjast. Det kan sjølv sagt også diskutierast om samarbeid alltid er godt og kva det faktisk gir. Det er eit faktum at nokre bibliotek har mykje å tilføre og mindre å vinne på eit samarbeid, medan andre har mykje å vinne og mindre å tilføre. I den samanheng skal ein tenke over korleis det kan skapast eit samarbeid der det er rom for ulike storleikar. Det har i prosjektet vore knytt teoribolkar til verkstadane; innleiing om prosjekt som arbeidsmetode og team som organisasjonsform for mellombelse oppgåver - med vekt på verdien av å vere ulike, stille med ulik kompetanse og ressursar inn i eit samarbeid. Ein må i eit samarbeid utvikle modellar for arbeidsdeling som opplevast som gode av alle partar, og dette er forsøkt tatt omsyn til i avtalene som er utforma.

Erfaringsdeling

Erfaringane frå prosjektet vert spreidde i mange ulike fora. Sluttrapporten går til Nasjonalbiblioteket og kommunane, og den vert også tilgjengeleg på nettsida til fylkesbiblioteket. Fylkesbiblioteket har presentert prosjektet i ulike samanhengar, på *Bibliotekdagane*, *Fylkeskulturkonferansen* i Sogn og Fjordane, i leiarmøte i fylkeskommunen m.m. Også framover vil vi gjerne fortelje om erfaringane der det kan vere aktuelt.

Oppsummering

Det treårige prosjektet *Saman for framtida* vart formelt avslutta i 2014. Samarbeidsavtaler i regionane Nordfjord og indre Sunnfjord er sende til handsaming i kommunane og er i desse dagar i ferd med å bli underskrivne. Sjølv om prosjektperioden er over, vert arbeidet vidareført våren 2015 for å fullføre prosessen i dei to attståande regionane .

Målet har vore å få til meir samarbeid mellom biblioteka i fylket. Dette er nådd ved at to av regionane i fylket har ferdig utforma samarbeidsavtaler, og at dei siste to er godt i gang med drøftingane. I prosjektet har vi lagt vekt på at biblioteka sjølve måtte definere utfordringar, behov og ønskje om kva samarbeidet skulle omfatte. Samarbeidsavtalene ber preg av at biblioteka ønskte å fokusere på konkrete tiltak, særleg innan formidling og biblioteka sitt samfunnsoppdrag.

Å hente inn ekstern prosessleiar var ein styrke i prosjektet. Det gjorde at fylkesbiblioteket kunne konsentrere seg om det faglege innhaldet i samarbeidet. Samtidig tilførte det både folkebiblioteka og fylkesbiblioteket kompetanse på prosessleing og teori om samarbeid. Det grundige forarbeidet med intervju auka fylkesbiblioteket sin kunnskap om biblioteka, og denne vart i neste omgang formidla vidare til nytte for kommunane. Samla har prosessen auka kompetansen i bibliotekmiljøet i fylket og også synleggjort biblioteka for kommuneleiinga og politisk nivå.

To eigne satsingar har sitt utspring frå prosjektet: *Lesarhistorier - ny veg til lesaren* og studiet *Munnleg formidling*. Begge prosjekta byggjer på samarbeid mellom biblioteka og har som mål å gje betre tilbod og tenester til sluttbrukar.

Biblioteksamarbeid har vore tema i Sogn og Fjordane i ei årrekke. Gjennom *Saman for framtida* har vi kome eit godt steg vidare. Det ligg no vel til rette for å vidareutvikle samarbeidet mellom folkebiblioteka.

Kostnader og finansiering

Prosjektet er gjennomført innanfor budsjett.

Utgifter	
Prosjektmedarbeidar	350 342
Andre personalkostnader fylkes- og folkebibliotek	1 500 000
Leige av konsulenttenester	160 026
Gjennomføring av oppstartskonferanse 2012	90 929
Gjennomføring temadag/workshop, Balestrand 2013	79 158
Møteverksemd i kommunane (fylkesbibl)	40 049
Reise/opph.utg. folkebibl (snitt 3000,- pr. bibliotek)	78 000
Gjennomføring studium Munnleg formidling	70 000
Totale utgifter	2 368 504

Inntekter	
Tilskot frå Nasjonalbiblioteket	800 000
Eigendel, oppstartskonferanse	66 800
Eigenfinansiering fylkes-/folkebibliotek (personalressursar, reise/møtekostnader, eigne prosjektmidlar)	1 501 704
Totale inntekter	2 368 504

Vedlegg

Vedlegg 1: Rapport frå samtalar med bibliotektilsette

Vedlegg 2: Avtale om biblioteksamarbeid mellom kommunane i indre Sunnfjord

Vedlegg 3: Avtale om biblioteksamarbeid mellom kommunane i Nordfjord