
SAMSPILLMODELL MELLOM
FYLKESBIBLIOTEK

PROSJEKTRAPPORT



TONE MOSEID

HØGSKOLEN I OSLO
AVD. JOURNALISTIKK, BIBLIOTEK- OG
INFORMASJONSFAG 2011

Forsidefoto: Tone Moseid, Wrocław nisser, 2010

(<http://wroclaw4foreigners.wordpress.com/culture/the-famous-dwarfs/>)

INNHOOLD

1. Sammendrag.....	5
2. Bakgrunn for prosjektet	6
3. Teoretisk grunnlag.....	7
3.1. Hva er biblioteksamarbeid?	7
3.2. Den internasjonale dimensjonen	9
3.3. Nordisk samarbeid.....	10
3.4. Interkommunalt samarbeid	10
3.5. Partnerskapsbegrepet	12
3.6. Nettverksregionen	12
4. Nasjonale og regionale føringer	13
4.1. Bibliotekpolitiske føringer.....	13
4.2. Regionalpolitikk	14
4.3. Behov for endring.....	16
4.4. Framtidas fylkesbibliotek.....	17
5. Overordnet problemstilling	17
6. de fire fylkesbibliotekene.....	18
6.1. Erfaringer med samarbeid.....	18
6.2. Fylkesbiblioteket i Akershus.....	19
6.3. Buskerud fylkesbibliotek.....	20
6.4. Vestfold fylkesbibliotek.....	20
6.5. Østfold fylkesbibliotek.....	21
6.6. Fire fylker – fire fylkesbibliotek	22
6.7. Felles utfordringer	22
7. Intern prosess - hva er vi gode på?.....	25
7.1. Hvor ligger utfordringene?	25
7.2. Hva vil vi få til?	27
8. Ny modell for samarbeid	29
8.1. Gammel vin på nye flasker?.....	29
8.2. Begreper	30
8.3. Ny modell for samarbeid mellom fylkesbibliotek	31
9. Strategier og samarbeidsprosjekt.....	33
9.1. Anbefalt strategi på kort sikt	34
9.2. Anbefalt strategi på lengre sikt.....	35
10. Konklusjon.....	35
11. Litteratur.....	36
12. Liste over figurer.....	38

13. Vedlegg.....	39
------------------	----

1. SAMMENDRAG

De fire fylkesbibliotekene i Vestfold, Østfold, Akershus og Buskerud har initiert et prosjekt for å utrede nye muligheter og måter for framtidig regionalt samarbeid mellom fylkesbibliotek rundt Oslofjorden. Behovet for en slik utredning baseres på en rekke spørsmål knyttet til bedre tjenesteyting gjennom samarbeid og mer effektiv ressursutnyttelse, og for større synlighet og bedre gjennomslagskraft. Med utgangspunkt i eksisterende teoretisk grunnlag og modeller for samarbeid drøfter rapporten følgende problemstilling:

I hvor stor grad kan eksisterende modeller for biblioteksamarbeid anvendes for å utforme en ny og framtidsrettet modell for interregionalt biblioteksamarbeid? Er det så store endringer i oppgaver, rammebetingelser og utfordringer for de regionale bibliotekene i Norge at det kan være nyttig å tegne opp en ny modell for samarbeidet, og vil det i så fall være hensiktsmessig å trekke inn modeller og begreper knyttet til interkommunalt og interregionalt samarbeid generelt i utformingen av en slik ny modell?

En ny samspillmodell for interregionalt biblioteksamarbeid presenteres, med utgangspunkt i Karl Gunnar Sandas modell for interkommunalt samarbeid. Modellen tar opp i seg partnerskap og nettverksorganisering, og legger vekt på behovet for et mer forpliktende samarbeid for å nå målet om bedre tjenester og større gjennomslagskraft.

Rapporten presenterer også konkrete forslag til samarbeid framover, både på kort og lang sikt. De konkrete forslagene er et resultat av samlinger med de ansatte ved de fire fylkesbibliotekene. På sikt bør det etableres et mer forpliktende, formalisert samarbeid, for å nå målet om:

å framstå som en synlig regional utviklingsaktør med stor gjennomslagskraft både lokalt, regionalt og nasjonalt, og som gjennom høyt spesialisert kompetanse er både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i regionen. Gjennom tettere og mer forpliktende samarbeid oppnås gode samdriftsløsninger og effektiv ressursutnyttelse til beste for både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå.

Med utgangspunkt i samspillmodellen er det mulig å etablere en allianse som samarbeidsform for de fire fylkesbibliotekene allerede med en gang. Det bør etableres en skriftlig samarbeidsavtale, etter mal fra Västmanland og Örebro i Sverige. Målet er bedre tjenesteyting til bibliotekene i regionen.

På lenger sikt bør det utredes muligheten for å etablere en mer formalisert regional bibliotekvirksomhet/organisasjon med beslutningsmyndighet. En slik organisering bør ha karakter av en stabil organisasjon. Dette krever en politisk prosess, med god forankring både hos eierne av fylkesbibliotekene og bibliotekene i regionen og deres eiere. Et slikt samarbeid bør ha karakter av et reelt partnerskap, der den nye organisasjonen har reell beslutningsmyndighet.

2. BAKGRUNN FOR PROSJEKTET

De fire fylkesbibliotekene i Vestfold, Østfold, Akershus og Buskerud fikk i 2010 prosjektmidler fra ABM-utvikling/Nasjonallbiblioteket for å gjennomføre prosjektet "*Samspillmodell mellom fylkesbibliotek*". Prosjektet er definert inn under det nasjonale utviklingstemaet "*Partnerskap og samarbeid*", som har fokus på:

- faglige nettverk og partnerskap
- samarbeid regionalt, over sektorgrenser eller forvaltningsnivå
- samordning av biblioteknettverket

Ifølge prosjektbeskrivelsen er målet for prosjektet å utrede nye muligheter og måter for framtidig regionalt samarbeid mellom fylkesbibliotek rundt Oslofjorden. Det stilles en rekke spørsmål som man ønsker svar på:

- Bør vi regionalt rundt Oslofjorden tenke større enheter?
- Hva representerer ulikhet og likhet mellom fylkesbibliotekene i framtida?
- Hvordan kan vi dekke opp behov i bibliotekmiljøet lokalt gjennom spesialisering og samarbeid om fordeling av mulige oppgaver/områder?
- Kan vi mer permanent fordele ansvar for ulike kompetanseområder mellom oss og dekke et større geografisk område?
- Kan vi samordne koordineringsoppgaver og prosjekt mer?
- Hvordan kan vi få til gode fellesløsninger?
- Hvordan finne optimal organisering, samarbeid, kompetanseutvikling for en mulig Oslofjordallianse?
- Kan vi oppnå kostnadsgevinster (eks: IT-systemer, transportavtaler osv)?
- Er partnerskap en mulig løsning?
- Hva gir størst uttelling økonomisk for oss?
- Hva utløser penger fra Statens side?

Altså spørsmål som først og fremst dreier seg om å oppnå et bedre tjenestetilbud gjennom bedre ressursutnyttelse, men også om større gjennomslagskraft. I prosjektbibliotekenes egen presentasjon av prosjektet, identifiseres to fokusområder:

- Egen økonomi og muligheter/utfordringer innenfor dagens/morgendagens rammer
- Fylkesbibliotekets rolle/omdømme innen egen fylkeskommune

Prosjektet har vært organisert med en styringsgruppe bestående av de fire fylkesbiblioteksjefene og en referansegruppe med fylkesbibliotekenes egne ansatte. Prosjektleder har vært Tone Moseid, som har fått godkjent prosjektarbeidet som en modul av en mastergrad i Bibliotek- og informasjonsfag ved Høgskolen i Oslo, avdeling Journalist-, bibliotek- og informasjonsfag (HiO/JBI). Faglig veileder for prosjektleder har vært professor Ragnar Audunsson ved HiO/JBI.

Prosjektleder inngikk avtale med Vestfold fylkesbibliotek, på vegne av de samarbeidende fylkene, om å "*lede prosessen med gjennomføring av prosjektet Samspillmodell mellom fylkesbibliotekene i Akershus, Buskerud, Vestfold og Østfold, herunder:*

- *Kartlegge samarbeidsrelasjoner*
- *Lage opplegg for fellessamling med gruppearbeid*
- *Foreslå tiltak som har overføringsverdi til andre fylker*
- *Skrive rapport*"

Prosjektperioden har vært 1.1. – 30.6.2011, med levering av prosjektrapport 1.6.2011, og presentasjon av resultatet fram mot endelig avslutning 30.6.2011.

I prosjektperioden har det vært gjennomført:

- 4 møter med styringsgruppa
- 2 samlinger for de ansatte ved de fire fylkesbibliotekene.

Det har vært utarbeidet en egen prosjektblogg som har blitt holdt løpende oppdatert:

<http://samspillmodell.wordpress.com>

3. TEORETISK GRUNNLAG

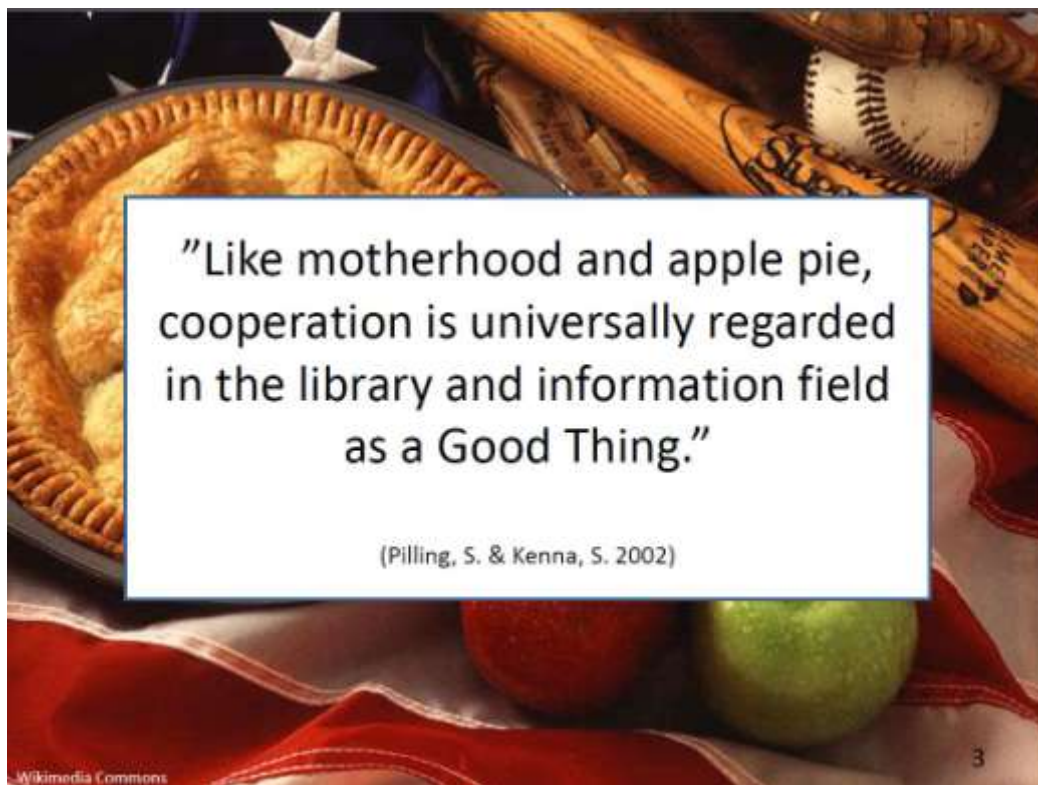
Mange samarbeidsprosjekt innen biblioteksektoren i Norge har dreid seg primært om konkrete tiltak og prosjekter. Det hadde også vært mulig innenfor rammene av dette prosjektet, og resultatet ville sannsynligvis blitt en rekke gode ideer og framtidige samarbeidsprosjekter. Et viktig element i prosessen har vært nettopp de to samlingene med alle de ansatte i de fire fylkesbibliotekene, som har fungert som tankesmier for de anbefalingene til konkrete tiltak som presenteres til slutt i rapporten.

Det overordnede spørsmålet er likevel hvordan et eventuelt framtidig samarbeid skal organiseres. For å kunne komme opp med mulige svar på dette spørsmålet, og eventuelle anbefalinger, er det nødvendig å lete etter teoretiske modeller for biblioteksamarbeid. I dette delkapitlet presenteres først relevant bibliotekfaglig teori. For å utfylle og supplere dette, presenteres også teoretisk materiale om interkommunalt og interregionalt samarbeid generelt. Det har også vist seg nødvendig å gjøre et forsøk på å definere noen av de begrepene som brukes både i tilknytning til biblioteksamarbeid og samarbeid generelt i offentlig sektor.

Det er verdt å merke seg at dette prosjektet dreier seg om samarbeid mellom fylkesbibliotek, og spesielt om mulige nye samarbeidsformer. Det er dette det fokuseres på, og ikke samarbeid generelt mellom kommuner og fylkeskommuner. Samarbeid mellom offentlig og privat sektor ligger også utenfor dette prosjektet, og forholdet mellom fylkesbibliotek og det nasjonale biblioteknivået berøres bare der det er relevant i forhold til målet for prosjektet.

3.1. HVA ER BIBLIOTEKSAMARBEID?

Det er skrevet mye om ulike samarbeidsprosjekt og samarbeidstiltak for bibliotek, men hva finnes av teoretiske modeller for biblioteksamarbeid, som kan være relevante for det regionale biblioteknivået i Norge? Og hva ligger egentlig i begrepet biblioteksamarbeid? I boken *Cooperation in action : collaborative initiatives in the world of information* fra 2002 skriver Stella Pilling og Stephanie Kenna i innledningen om hvor vanskelig det kan være å definere innholdet i begrepet biblioteksamarbeid. "Like motherhood and apple pie, cooperation is universally regarded in the library and information field as a Good Thing." (Pilling & Kenna 2002) (Figur 1) Vi kan sammenlikne dette amerikanske begrepet med 17. mai og norske flagg, mors kjøttkaker og norsk langrennssport. Vi snakker om biblioteksamarbeid også i Norge som om det er noe udiskutabelt og verdifullt, unntatt fra enhver debatt og ethvert kritisk spørsmål.



FIGUR 1 MOTHERHOOD AND APPLE PIE

I boken *Handbook of library cooperation* av MacDougall og Prytherch gjentas noe av det samme Pilling og Kenna hevdet: "*Cooperation for some participants has been elevated to the status of a deity; its power of good remains unquestioned*". (1991, s 9) Videre gjengir de den definisjonen på biblioteksamarbeid som Edmonds presenterte i 1986: "*the reciprocally beneficial sharing of resources, developed or pre-existing, by two or more bodies*". (1991, s 9) Definerer man biblioteksamarbeid som en slik felles deling av ressurser mellom to eller flere parter for gjensidig nytte, er det et romslig begrep som kan fylles med ulikt innhold, selv om målet er utvikling av bedre tjenester. Innholdet kan fort bli avhengig av konteksten, men også av den enkelte aktørs behov og ønsker. Dette kan være en utfordring når samarbeidet skal konkretiseres, og når man skal velge samarbeidsmodell.

Det som er skrevet om samarbeidsmodeller for bibliotek, tar ofte utgangspunkt i fjernlånssamarbeid og konsortiesamarbeid i fagbibliotek. En del litteratur tar for seg fag- og forskningsbibliotek spesielt, slik som Barbara I. Dewey i *Transforming Research Libraries for the Global Knowledge Society* (Dewey 2010), der hun lister opp fire viktige retninger for radikalt samarbeid mellom akademiske bibliotek:

- Masseproduksjon (akkvisisjon, katalogisering, administrering av elektroniske ressurser osv) som kan sentraliseres i regionale enheter
- "*Centres of excellence*" – dype og delte polysentriske strategier for spesialisert ekspertise eller tjenesteyting
- Ny infrastruktur knyttet til teknologi og funksjonalitet på områder som digital medieflyt og prosessering
- Innovasjonsprosjekter og program basert på felles investeringer

Det som ellers ser ut til å finnes om modeller for biblioteksamarbeid bygger ofte på eldre stoff, for eksempel refereres det ofte til en artikkel av Sinclair fra 1973: *A Typology of Library Cooperatives* (Sinclair 1973), som beskriver en typologi for samarbeid slik:

- *bi-nodal*
altså samarbeid mellom to parter
- *multi-nodal*
samarbeid mellom flere parter
- *service partnership*
samarbeid om tjenesteyting
- *outsourcing partnership*
samarbeid der man i fellesskap kjøper tjenester – vanlig for konsortiearbeid, for eksempel

Dette er en forholdsvis enkel modell, som ser ut til å ha mer relevans for nettopp enkle samarbeidsprosjekter generelt, og konsortiearbeid spesielt.

I *Cooperation : a conceptual framework for librarians* presenterer Roystan Brown et konseptuelt rammeverk basert på ulike kategorier (Brown 1991) – dette er i følge Brown basert på et teorigrunnlag som ble presentert alt i 1974 av Wilson og Masterson, og anvendt videre av Edmonds i 1986. De tre kategoriene som utgjør dette rammeverket, er:

- Utveksling (*Exchange*)
kan dreie seg om utveksling av materiale, kompetanse eller informasjon
- Koalisjon (*Coalition*)
det å arbeide sammen om noe, enten det er utvikling av tjenestetilbud eller ressurser, forskning eller kompetansebygging
- Entreprenørskap (*Entrepreneurial and one-way marketing*)
definert i denne sammenhengen som det at en part utfører et oppdrag på vegne av flere samarbeidspartnere

Det er verdt å merke seg at der det presenteres biblioteksamarbeid spesifikt for det regionale nivået, dreier det seg ofte om operative, regionale bibliotek med direkte tjenesteyting overfor sluttbruker, slik vi finner dem i for eksempel Storbritannia. Pilling og Kenna har en artikkel om nettopp *The regional perspective* (Brewer 2002), som på grunn av sin engelske kontekst ikke er spesielt relevant for norske fylkesbibliotek, fordi det primært dreier seg om samarbeid om sluttbrukertjenester.

3.2.DEN INTERNASJONALE DIMENSJONEN

Ved siden av definisjonen av biblioteksamarbeid som en strategi for bedre ressursutnyttelse, presenterer flere den ekstra dimensjonen som ligger i internasjonalt biblioteksamarbeid. I MacDougall og Prytherchs bok presenterer MacDougall selv en artikkel med tittel *International cooperation – pain or gain?* (MacDougall 1991), der han mer beskriver eksisterende internasjonalt biblioteksamarbeid, enn modeller for slikt samarbeid. Det som er interessant, er at han peker på at det ofte er institusjonene som samarbeider, også internasjonalt. Selv om det eksisterer samarbeidsrelasjoner på nasjonalt nivå, er det altså ofte slik at regionale eller lokale bibliotek er aktører i samarbeidsprosjekt på tvers av landegrensene. Dette gjenkjenner vi fra for eksempel IFLA (*International Federation of Library and Information Associations*), den internasjonale bibliotekforeningen, der medlemsmassen består av både nasjonale bibliotekforeninger og regionale og lokale bibliotek i hvert enkelt land.

I Massis' bok *Models of cooperation in U.S., Latin American and Caribbean Libraries* gjengis "IFLAS Statement on models of cooperation":

“The enormous potential for international cooperation in the exchange and utilization of information that today’s technology offers, and tomorrow’s technology promises, presents a unique opportunity to library and information professionals. The growing demand for bibliographic exchange, multicultural Internet resources, research unhampered by geographic or linguistic limitations, and cross-cultural networking, both in the sense of online technology and offline partnerships, is a challenge to libraries which should be welcomed and which must be addressed.

The Global Information Infrastructure will require information professionals with a sense of obligation, both to their national needs and to the larger goals of the international community, to digitize, navigate, distribute and preserve all the world’s knowledge for all the worlds’ people.” (Massis 2001, s 8)

Internasjonalt biblioteksamarbeid ser altså ut til å være teknologidrevet, og potensialet for å oppnå gode resultater stort, men det er verd å merke seg den utfordringen som ligger i å mestre spennet mellom egne behov og behovene i det globale biblioteksamfunnet.

3.3. NORDISK SAMARBEID

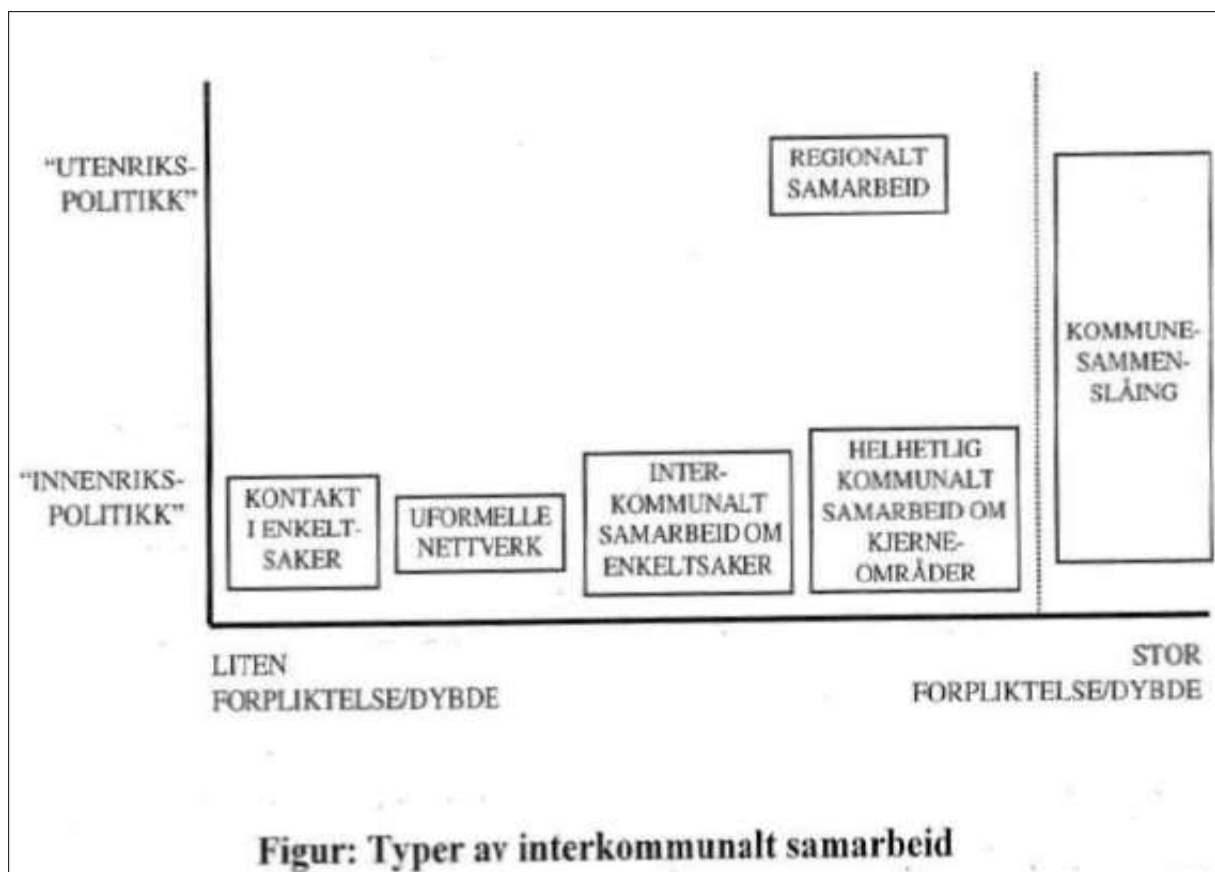
Innenfor Norden finnes det konkrete eksempler på interregionalt biblioteksamarbeid. I 2009 ble det for eksempel etablert en samarbeidsavtale mellom länsbibliotekverksamheten i Örebro län og Västmanlands län i Sverige. Dette ser ikke ut til å være basert på noen egen teoretisk modell, men det er interessant å se på bakgrunnen og formålet med avtalen:

Syftet med samverkan är att öka slagkraften och minska sårbarheten. Samverkan avses leda till en stabil organisatorisk plattform utifrån vilken en regional biblioteksverksamhet kan utvecklas med avsikten att vara ett strategisk och långsiktig stöd för de lokala bibliotekens utveckling. På sikt kommer de regionala bibliotekverksamheterna att anpassas till en ny samhällsorganisation. De regioner/län och verksamheter som initierar samverkan redan nu kan attrahera flera aktörer och på så sätt öka kraften i aktiviteterna. Syftet är att verka för de 22 kommunerna som finns i Örebro län och i Västmanlands län.” (Landstinget Västmanland & Regionförbundet Örebro 2009)

Samarbeidet gjennomføres innenfor de eksisterende økonomiske rammene for de to lensbibliotekene. Det svenske biblioteklandskapet er ikke så ulikt det norske, selv om en av de største forskjellene kanskje er at det nasjonale nivået bidrar med økonomisk støtte. Dette samarbeidsprosjektet vil være interessant å følge videre, for å se på resultatene. Her brukes begrepet *samverkan*, som på norsk ligger nært begrepene interaksjon, eller samvirke. Det finnes liknende samarbeidstiltak på regionalt nivå i Sverige, både i Blekinge/Cronoberg, og Uppsala/Gävleborg. Alle disse samarbeidsformene er formalisert gjennom avtaler vedtatt av landstingene, som tilsvarer de norske fylkestingene.

3.4. INTERKOMMUNALT SAMARBEID

Interkommunalt og for så vidt interregionalt samarbeid er ikke spesielt for bibliotek. Interkommunalt samarbeid har vært et viktig tema lenge i Norge, særlig sett i lys av debatten de siste tiårene rundt kommunestruktur, oppgavefordeling og regionalisering. Folke- og fylkesbibliotekene er henholdsvis kommunenes og fylkeskommunenes ansvar. Det kan derfor være interessant å se på modeller for interkommunalt og interregionalt samarbeid, for å se om de kan være anvendelige for biblioteksektoren.



FIGUR 2 TYPER AV INTERKOMMUNALT SAMARBEID. SANDA 2001

Karl Gunnar Sanda beskriver en modell for interkommunalt samarbeid i *Hvordan lykkes med interkommunalt samarbeid?* (Sanda 2001) som kan ha overføringsverdi også til biblioteksektoren. (se Figur 2) Den tar utgangspunkt i ulike grader av forpliktelse, og plasserer konkrete samarbeidsformer på en skala fra liten forpliktelse / dybde, til stor forpliktelse / dybde. På den andre akse plasserer Sanda begrepene "innenrikspolitikk" og "utenrikspolitikk". Dette er en modell som tar utgangspunkt i kommunene, men favner på mange vis tilsvarende samarbeid for fylkeskommunene. Lavest på skalaen for forpliktelse plasserer Sanda kontakt i enkeltsaker – ofte skjer dette på saksbehandlernivå eller på nivået for en fagansvarlig virksomhet, og det kan være samarbeid som er knyttet til enkelttiltak, tjenesteutøving eller prosjekt. På nivået over plasserer Sanda de uformelle nettverkene, ofte kjennetegnet ved informasjonsutveksling, rådslag og lignende, men uten reell beslutningsmyndighet. En høyere grad av forpliktelse ligger i det Sanda kaller helhetlig kommunalt samarbeid om kjerneområder. Her dreier det seg om en høy grad av forpliktelse, og vi gjenkjenner dette i tradisjonelle samarbeidsformer, slik det er hjemlet i Kommunelovens §27-samarbeid og interkommunale selskaper. Brannvesen, innkjøpssamarbeid og legevaktordninger er eksempler på slike samarbeidstiltak. Den ultimale forpliktelsen ligger i det Sanda har plassert på den andre siden av streken – nemlig kommunesammenslåing. Da er det ikke lenger snakk om ordinært samarbeid, men om at eierne av institusjonene selv smelter sammen.

Sandas bruk av begrepene innenrikspolitikk og utenrikspolitikk spiller på at det som ligger nederst på den loddrette akse dreier seg om samarbeid for å løse (fylkes)kommunale oppgaver til beste for innbyggerne, mens det som ligger øverst på denne akse dreier seg om å oppnå større gjennomslagskraft i forhold til omverdenen. Typiske samarbeidsformer høyt på denne

skalaen er regionalt samarbeid, slik vi kjenner det fra regionråd. Står kommunene samlet i en region, kan de oppnå å vinne fram med felles interesser i forhold til for eksempel regionale og statlige myndigheter.

3.5. PARTNERSKAPSBEGREPET

Partnerskap brukes i ulike sammenhenger med ulikt innhold. Andersen og Røiseland har beskrevet partnerskapsbegrepet i sin bok *Partnerskap : problemløsning og politikk* som en form for offentlig styringsstrategi for å løse analytiske og praktiske problemer, en strategi som typisk dreier seg om samarbeid mellom offentlige myndigheter og private aktører. Det er likevel nyttig å se nærmere på begrepet som en generell offentlig styringsstrategi. I følge Andersen og Røiseland brukes partnerskap som virkemiddel for produksjon av kollektive goder som vanligvis assosieres med tiltak som er tilgjengelige for alle borgere, og der bruken heller ikke er regulert gjennom betalingssystemer som virker ekskluderende. (Andersen & Røiseland 2008, s.11-12) I partnerskapsbegrepet gjenkjennes noen kjerneelementer:

- de deltakende partene må ha status som prinsipal, at de er i stand til å fatte forpliktende beslutninger på vegne av andre
- det dreier seg om arrangementer av en viss varighet og stabilitet
- de deltakende partene må bidra med noe, og investere materielle og/eller immaterielle ressurser i partnerskapet – i dette ligger evnen og viljen til å løpe en risiko, ikke bare økonomisk, men også det som går på sosiale og politiske omkostninger
- det dreier seg om en viss grad av formalisering eller etablering av en organisatorisk overbygning som definerer formål, forpliktelse og ansvarsforhold i partnerskapet

Partnerskap er altså mer enn løse nettverk, og noe annet enn rituelle, retoriske partnerskapsformer. Andersen & Røiseland beskriver videre ulike partnerskapstyper slik:

- Byttebaserte partnerskap, basert på felles interesser og behov, men der partene har ulike ressurser å bidra med
- Koopterende partnerskap, som når offentlige myndigheter tar ansvar for samarbeid og koordineringsoppgaver fordi de vil styrke sin posisjon innefor et område
- Institusjonelle partnerskap – form for nettverksstyring basert på felles behov og forståelse av problem, og gjensidig tillit (s 69)

3.6. NETTVERKSREGIONEN

Harald Baldersheim og Morten Øgård presenterer i sin rapport *The rise of the networking region* (2010) teorier om "the new regionalism". Uten å gå for dypt inn i dette teorigrunnlaget, er det likevel interessant å registrere at de hevder at dagens debatt om politikkområdet regional utvikling er basert på teorier om:

- informasjonssamfunnet (Castells m.fl.)
 - den kreative klasse (Florida m.fl.)
 - kulturperspektivet (Putnam m.fl.)
 - modeller for institusjonell dynamikk (March & Olsen m.fl.)
- (Baldersheim & Øgård 2010, s 8)

Dette er et teorigrunnlag som langt på vei trekkes inn i den forskningen som skjer også på biblioteksektoren i Norge, så vel som på kulturfeltet generelt og innen fagfeltet kultur- og

samfunnssosiologi. Det er derfor spesielt interessant at Baldersheim og Øgård beskriver følgende samarbeidsmodeller for å følge disse trendene:

- Fora (*forums*), møteplasser for deling av informasjon, policy workshops
- Partnerskap (*partnerships*), gjerne tverrsektorielt samarbeid
- Allianser (*alliances*), grupper av regioner som samlet søker å oppnå gjennomslagskraft overfor staten, eller EU
- Regimer (*regimes*), konstellasjoner av aktører som har oppnådd beslutningsmyndighet på enkelte områder

4. NASJONALE OG REGIONALE FØRINGER

4.1. BIBLIOTEKPOLITISKE FØRINGER

Da Statens bibliotektilsyn la fram rapporten "*Et nytt løft*" for snart ti år siden (Statens bibliotektilsyn 2002), konkluderte rapporten med at det også i fremtiden burde utføres bibliotektenester på regionalt nivå, og at morgendagens regionale bibliotekoppgaver burde knyttes til:

- rådgivning og kompetanseutvikling
- samordning
- forsøks- og utviklingsarbeid

Den gang var dette en anbefaling som skulle gi fylkesbibliotekene nettopp et slikt nytt løft, et slags fornyet mandat. Dette ble fulgt opp noen år senere, da ABM-utvikling la fram bibliotekutredningen "*Bibliotekreform 2014*" (ABM-utvikling 2006), der det ble anbefalt at det regionale biblioteknivået bør konsentrere seg om koordinerings- og utviklingsoppgaver, og at driftsoppgaver bør overføres til operative bibliotek. Gjennomføringen av den foreslåtte bibliotekreformen ble definert som en viktig oppgave for den regionale forvaltningen. Bibliotekutredningen ble etterfulgt av en forholdsvis fersk stortingsmelding om bibliotek i 2009 (St. meld. nr. 23 (2008-2009)). Denne bibliotekmeldingen sier mye om samarbeid mellom de kommunale folkebibliotekene, men lite om noe tilsvarende på regionalt nivå. Meldingen sier derimot noe om oppgavene for det regionale nivået. Utviklingen mot mer vekt på utviklingsoppgaver for det regionale nivået finner vi blant annet i det helt konkrete forslaget om å gjøre endringer i Lov om folkebibliotek:

Det vert tilrådd å fjerne lovkravet om at det skal finnast eit fylkesbibliotek i kvart fylke, og i lovverket vil ein i staden leggje vekt på dei oppgåvene som skal løysast på fylkeskommunalt nivå. Føremålet med desse endringane er å leggje til rette for meir fleksibel organisering av bibliotektenestene, og stimulere til samarbeid om personalressursar og kompetanse på tvers av kommunegrensene. (St. meld. nr. 23 (2008-2009), s 12)

Bibliotekmeldingen sier klart fra hvilke oppgaver fylkesbibliotekene er tenkt å ta seg av:

Vidare vart det gjort framlegg om at fylkesbiblioteka bør utviklast til regionbibliotek med rettleiings-, koordinerings- og utgreiingsoppgåver, og at vanlege driftsoppgåver bør overlatast til folkebiblioteka. Fylkesbiblioteka kan byggje opp nettverk og kompetanse og forankre biblioteksektoren i regionale politiske planprosessar. (St. meld. nr. 23 (2008-2009), s 101)

Det ligger en utfordring i dette som kanskje ikke springer en i øynene med en gang: fylkesbiblioteket har tradisjonelt vært konstituert gjennom selve institusjonen fylkesbibliotek – ikke nødvendigvis det fysiske bygget, den fysiske samlingen, men i selve begrepet bibliotek – det er noe som er. Det politiske signalet nå vil kunne føre til at fylkesbibliotek etter hvert må konstituere seg gjennom det de gjør – det er tjenestene som utføres, som vil definere fylkesbiblioteket i framtida. Oppgavene og tjenestene som skal utføres, har derimot ikke blitt mindre, eller mindre viktige, spesielt fordi biblioteklandskapet består av mange små og mellomstore enheter, og få store og slagkraftige.

De politiske signalene går på en mer rendyrket rolle for fylkesbiblioteket enn tidligere. Dette innebærer et tydeligere skille mellom det regionale nivået og det lokale. Det er på lokalt nivå ansvaret for den direkte tjenesteytingen til innbyggerne er plassert, mens fylkesbiblioteket som regional utviklingsaktør får en tydeligere rolle som koordinator, initiativtaker og kompetansesenter for kommunene.

Bibliotekmeldingen samlet statens oppgaver knyttet til bibliotekutvikling i Nasjonalbiblioteket fra 1.6.2010. Bibliotekmeldingen signaliserer også en satsing på bibliotekutvikling, der samspillet mellom forvaltningsnivåene vil ha betydning for gjennomføringen. Det skisseres ulike samarbeidsmodeller, uten at det konkluderes på hva som kan bli aktuelt for det regionale nivået. Det er interessant at en av disse modellene kalles en samspillmodell:

Samspelmodellen

Ein siste modell kan kallast samspelmodellen og han er ei vidareutvikling av dagens ansvarsfordeling for bibliotek, men med ein klarare bibliotekpolitikk med nasjonale mål, statlege satsingsprogram og friviljuge samarbeidsavtaler mellom stat og fylkeskommune om bibliotekutvikling. Slike avtaler kan danne grunnlaget for fylkeskommunale og kommunale bibliotekplanar eller eventuelle samarbeidsavtaler ombibliotekutvikling mellom fylkeskommunane, kommunane og/eller interkommunale samarbeidstiltak. I ein slik samspelmodell vil dei tre forvaltningsnivåa samarbeide om å nå felles mål, og på kvar sine måtar medverke til å oppfylle nasjonale målsetjingar på bibliotekfeltet. Statens verkemiddel for å nå overordna målsetjingar vil vere lovverk, krav og standardar, statlege satsingsprogram for bibliotekutvikling, innkjøpsordningar og andre støtteordningar og forpliktande avtaler med fylkeskommunane.

Ein slik modell utelukkar ikkje interkommunale samarbeid, prøveordningar med regionalbibliotek eller ei vidareutvikling av regionale nettverksmodellar.

(St.meld. nr. 23 (2008-2009), s 104)

Slik modellen beskrives, er den ikke basert på noe spesielt teorigrunnlag – sannsynligvis er navnet valgt fordi det oppfattes som dekkende for et samarbeid mellom forvaltningsnivåene. Her er det verdt å merke seg at en slik modell for samarbeid ikke utelukker interkommunale samarbeid og ulike prøveordninger.

4.2. REGIONALPOLITIKK

Fylkesbibliotekene er en del av fylkeskommunen. Det som til enhver tid er den gjeldende regionalpolitikk, vil derfor også ha betydning for fylkesbibliotekene. Da den siste regionreformen ble iverksatt fra 1.1.2010, førte ikke det til så store endringer i det regionale nivåets oppgaveportefølje. Den førte likevel til at det regionale nivåets autonomi ble styrket. På samme måte som kommunenes sjølråderett står sterkt, står fylkeskommunene fritt i hvordan de organiserer sin virksomhet, og hvordan de velger å løse oppgavene. På Kommunal- og regionaldepartementets nettsider beskrives fylkeskommunens rolle slik:

Fylkeskommunane har ei sentral rolle som pådrivar og initiativtakar for å møte utfordringar som er knytte til den regionale utviklinga.

Fylkeskommunane er dei sentrale aktørane for regional utvikling. Størsteparten av Kommunal- og regionaldepartementet sine midlar til distrikts- og regionalpolitikk går til fylkeskommunane.

Heilskapleg samfunnsutvikling

Kjernen i det regionale utviklingsarbeidet er å fremje ei heilskapleg og vilja samfunnsutvikling i eigen region. Fylkeskommunane har eit viktig ansvar for

- fylkesplanlegging
- tenesteproduksjon
- regional utvikling
- internasjonalt samarbeid

Fridom og fleksibilitet

Fylkeskommunane har stor fridom og fleksibilitet til å fordele rammene til regional utvikling i tråd med egne strategiar. Dette gjer dei i samråd med det regionale partnerskapet, samansett av regionale og lokale aktørar, og innanfor nasjonale rammer og mål.

Styrka gjennom reform

Gjennom forvaltningsreforma, som trådde i kraft 1. januar 2010, vil fylkeskommunane si rolle som regional utviklingsaktør bli styrka. Frå 2010 får fylkeskommunane mynde til å avgjere saker på fleire sektorar. Den største einskildoppgåva vert overtaking av riksvegar med tilhøyrande ferjestrekningar. Fylkeskommunane får mellom anna 49 prosent eigardel i Innovasjon Noreg og skal samarbeide om sju regionale forskingsfond. (regjeringen.no)

Over tid har fylkesbibliotekene utviklet seg i ulik retning, men et felles trekk er at det har blitt et større fokus på rollen som regional utviklingsaktør, og mindre på de tradisjonelle driftsoppgavene. Bibliotekmeldinga konkluderte med at det er stor variasjon mellom de norske fylkesbibliotekene, og at dette både skyldes ulike prioriteringer og ulike økonomiske rammevilkår. Noen fylkesbibliotek sitter fremdeles med driftsoppgaver, for eksempel knyttet til bokbuss eller IKT, mens andre er tettere integrert i den fylkeskommunale virksomheten, og kan trekke på felles interne ressurser og kompetanse. Men hva har fylkeskommunene fokus på, når de plasserer fylkesbiblioteket inn i virksomhetsplanene? Er det direkte tjenesteyting overfor kommunene – er det rollen som regionalt mediesenter – eller er det verktøy for regional utvikling med ståsted innenfor kunnskap og kultur?

Det tredje forvaltningsnivået – kommunene – har ofte ganske store forventninger til fylkesbibliotekenes tjenesteyting. Særlig de ressursvake kommunene ser på fylkesbiblioteket som en ekstra ressurs som kan bidra til å utjevne forskjeller, spesielt når det gjelder fjernlån, og kompetanseutvikling i form av kurs og møter. Dette er et uttalt behov, selv om det kan stilles spørsmål ved om dette sammenfaller med de statlige føringene, og med hvordan fylkeskommunen selv velger å løse sine oppgaver.

4.3. BEHOV FOR ENDRING

De drivkreftene i samfunnet som påvirker biblioteksektoren, påvirker også fylkesbibliotekene, til dels indirekte. Digitalisering av innhold og tjenester, framveksten av det globaliserte informasjonssamfunnet, behovet for møteplasser i lokalsamfunnet og å styrke demokrati og ytringsfrihet – alt dette bidrar til å forme også framtidens fylkesbibliotek. Det er andre drivkrefter som også kan påvirke hvordan fylkesbibliotekene kan bidra til å utforme framtidens bibliotek – drivkrefter som påvirker hvordan vi organiserer det offentlige tjenestetilbudet.

New Public Management har de siste tiårene ført til at offentlig sektor har satt søkelyset på mer effektiv ressursutnyttelse. Målet er å få et best mulig tjenestetilbud til innbyggerne ut av de ressursene som er tilgjengelig. Her har de norske fylkesbibliotekene gjort en god jobb, gjennom transportordninger, etablering av samsøkløsninger og fjernlånssamarbeid. Men er dette nok? Hvordan kan dette videreutvikles? Har fylkesbibliotekene virkelig gått inn og analysert de samlede ressursene i fylket, for å finne framtidsrettede løsninger for effektiv ressursutnyttelse? Det er store forskjeller mellom de regionale bibliotekenes rammebetingelser og ressurser, de møter ulike forventninger og krav fra interessentene (staten, fylkeskommunen og kommunene), men kanskje viktigst: målet er bedre ressursutnyttelse for å tilby bedre tjenester.

Etter New Public Management ser vi offentlig sektor på vei over i "post-NPM", der nettverksorganisering og såkalt samstyring på tvers av sektorer har blitt viktigere. Denne styringsmodellen som i internasjonal sammenheng betegnes som "governance" preger utformingen av offentlig sektor i Norge i dag, og vi kan sannsynligvis forvente å se mer av denne typen organisering i tiden framover. Eksempler på dette er jo NAV, og vi har også fått den nye samhandlingsreformen for helsetjenesten i kommunene.

Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) gir en god beskrivelse av begrepet governance: *"Governance er en betegnelse på samfunnsmessig koordinering og styring. Både i norsk og europeisk sammenheng har man sett en økende vektlegging av samfunnsmessig koordinering gjennom nettverksstyring, der hvor man tradisjonelt har hatt hierarkisk styring gjennom offentlige institusjoner. Offentlige myndigheter tiltar seg nye roller – og opptre i økende grad som initiativtakere, deltakere og koordinatore av nettverk. I næringslivet og privat sektor ser man også framveksten av nye nettverks- og samarbeidsbaserte koordineringsformer og økt interesse for 'corporate governance'."* (Norsk institutt for by- og regionforskning 2007)

Nettverksorganisasjon er en fellesbetegnelse på stabile relasjoner mellom selvstendige virksomheter som samarbeider på avgrensede områder, for eksempel om produktutvikling, finansiering, innkjøp, produksjon, markedsføring og/eller distribusjon. Nettverksorganisasjoner er mellomformer mellom på den ene side tradisjonelle hierarkiske virksomheter, der alle aktører og oppgaver hører inn under samme virksomhets myndighet, og på den annen side rene markedstransaksjoner, der pris- og konkurransemekanismen er den eneste forbindelsen mellom virksomhetene.

Ragnar Audunsson stiller spørsmål ved om de grunnleggende verdiene i bibliotekarprofesjonen har måttet vike, når bibliotekene må forholde seg til trenden med økt markedsorientering og privatisering. I artikkelen *Between professional field norms and environmental change impetuses: a comparative study of change processes in public libraries* presenterer han resultatet av et forskningsprosjekt knyttet til dette temaet. (Audunsson 1999) Hovedkonklusjonen hans er at det ofte er ytre drivkrefter som styrer retningen i en endringsprosess, men at verdigrunnlaget som bibliotek og bibliotekarprofesjonen bygger på, ikke bør ignoreres. Den verdibaserte profesjonaliteten representert gjennom bibliotekarprofesjonen kan i så fall mobilisere motstand mot endringer drevet ensidig av kravet om effektivitet og markedsorientering. Verdibasert

ledelse setter fokus på verdier som samlingspunkt i en organisasjon. Kanskje er det nettopp når det etableres nettverksorganisasjoner at det blir viktig å bli enige om og holde fast ved det verdigrunnlaget som man skal jobbe sammen om?

4.4. FRAMTIDAS FYLKESBIBLIOTEK

Framtidas fylkesbibliotek må formes i et krysspess mellom den nasjonale bibliotekpolitikken, den regionale utviklingsaktørrollen og etterspørselen etter tjenester fra det lokale nivået. På mange måter kan det se ut til at fylkesbibliotekene ikke bare er et barn av sin tid, men også må tjene flere "herrer".

Da staten samlet ansvaret for å utforme og gjennomføre den nasjonale bibliotekpolitikken i Nasjonalbiblioteket, ga den også på mange måter det regionale nivået et fornyet mandat som utviklingsaktør. Når Nasjonalbiblioteket nå skal iverksette tiltak knyttet til blant annet kompetanseutvikling, leseløft og utvikling av bibliotek som møteplass, kreves det sterke regionale kompetansemiljø som kan bidra til gjennomføringen. Våren 2011 oppnevnte nasjonalbibliotekaren et rådgivende utvalg bestående av arbeidsutvalgene ved UHR/B (Universitets- og høgskolerådets bibliotekutvalg) og fylkesbiblioteksjefkollegiet nettopp for å få en god forankring for utformingen av den nasjonale bibliotekpolitikken, og for utlysning og tildeling av utviklingsmidler til biblioteksektoren.

Likevel er det den regionale identiteten og oppgavene knyttet til fylkeskommunen som utviklingsaktør som gir det enkelte fylkesbibliotek sin indre identitet. De utfordringene det enkelte fylke står overfor, blir også det enkelte fylkesbiblioteks utfordring. Kjerneoppgavene til fylkesbiblioteket er definert gjennom Lov om folkebibliotek, men retning, tempo og moment defineres oftest gjennom den enkelte fylkeskommunes strategiplaner og føringer.

Både den nasjonale bibliotekpolitikken og den regionale politikken på området har som overordnet mål å styrke og utvikle de lokale bibliotekene. Det endelige målet vil alltid være best mulig tjenester til innbyggerne i kommunene, enten de er barnehagebarn, elever, studenter, forskere, seniorer, næringsdrivende, kulturarbeidere eller rett og slett kunnskaps- og kulturkonsumenter. For fylkesbibliotekene er det først og fremst kommunene, ved de kommunale folkebibliotekene, som er "kundene". Kommunene etterspør tjenester, i form av kompetanse, koordinering og annen støtte, når tjenestene til sluttbrukerne skal utvikles.

Framtidas fylkesbibliotek skal altså rendyrke rollen som utviklingsaktør, men samtidig skal samspillet mellom de tre forvaltningsnivåene gi rom for oppgaver som kan knyttes opp til både det å være en sterk samarbeidspartner når den nasjonale bibliotekpolitikken skal iverksettes, og til tjenesteyting overfor det lokale nivået. Dette kan bety en bred vifte av oppgaver for fylkesbibliotekene i framtida, også tjenesteyting og driftsoppgaver, der dette er hensiktsmessig for å fylle rollen som utviklingsaktør.

5. OVERORDNET PROBLEMSTILLING

Når de fire fylkesbibliotekene stiller spørsmål om hvordan de eventuelt kan samarbeide i fremtiden for å nå felles mål, må dette ses like mye mot et bakteppe bestående av bibliotekpolitiske og regionalpolitiske føringer, som mot det som finnes av eksisterende teoretiske modeller for interregionalt samarbeid. Det overordnede målet er å møte økte krav til bedre tjenesteyting, veien mot målet er bedre ressursutnyttelse gjennom å utvikle nye og bedre former for samarbeid. Det er også et uttalt mål å styrke fylkesbibliotekenes omdømme.

I hvor stor grad kan eksisterende modeller for biblioteksamarbeid anvendes for å utforme en ny og framtidsrettet modell for interregionalt biblioteksamarbeid? Er det så store endringer i oppgaver, rammebetingelser og utfordringer for de regionale bibliotekene i Norge at det kan være nyttig å tegne opp en ny modell for samarbeidet, og vil det i så fall være hensiktsmessig å trekke inn modeller og begreper knyttet til interkommunalt og interregionalt samarbeid generelt i utformingen av en slik ny modell?

For å forsøke å finne et svar på disse spørsmålene vil jeg først beskrive de fire fylkesbibliotekene, både rammebetingelser, utfordringer og erfaringer med eksisterende samarbeidsprosjekt. De behov og ønsker som er beskrevet i prosjektbeskrivelsen, sammen med resultatet fra samlingene med de ansatte ved de fire fylkesbibliotekene vil være utgangspunktet når jeg så vurderer om eksisterende modeller er hensiktsmessige, og så gjør et forsøk på å tegne opp en ny samarbeidsmodell. Målet er å begrunne valget av samarbeidsform gjennom en slik analyse – biblioteksamarbeid er ikke et mål i seg selv, noe udiskutabelt, som "*moterhood and applepie*", det er et virkemiddel for å nå definerte mål.

Utgangspunktet er samarbeid **mellom fylkesbibliotek**, og ikke mellom fylkesbibliotek og andre forvaltningsnivå. Forholdet til Nasjonalbiblioteket og andre nasjonale aktører blir derfor ikke berørt i særlig grad, heller ikke mulige samarbeidsformer mellom fylkesbibliotek og kommunale bibliotek – eller for så vidt andre regionale og lokale aktører utenfor biblioteksektoren. Samarbeid på tvers av sektorgrensene er heller ikke det primære målet for dette prosjektet.

Strukturdebatten om det norske biblioteklandskapet er heller ikke tema for dette prosjektet, selv om det tidvis har vært trukket inn at fylkesbibliotek kunne tenkes å overta driften av lokale folkebibliotek. Dette var tema for bibliotekkonferansen "Økt samarbeid i et nytt biblioteklandskap" i Bergen 19.-20. januar 2004, oppsummert av Erling Bergan i Bibliotekaren samme år (Bergan 2004). Denne mulige driftsmodellen er nevnt i Bibliotekmeldingen (St. meld. nr. 23 (2008-2009)), men er ikke fulgt opp med politiske føringer om at man ønsker å prøve den ut.

6. DE FIRE FYLKESBIBLIOTEKENE

6.1. ERFARINGER MED SAMARBEID

De fire fylkesbibliotekene har gjennom flere år samarbeidet om enkeltprosjekt, rene tiltak og mer langsiktige satsinger. Konkrete eksempler på dette er:

- *Bokgilde* - årlig 4 fylker – presentasjon av årets norske litteraturproduksjon
- *23-ting om Web 2.0* - 3 fylker – e-læringsprogram for bibliotekansatte
- *Ung 3.0* – annethvert år 2 fylker – konferanse om ungdom og medieliv
- *Kulturnett* – 3 fylker – regionale portaler for kulturlivet i fylkene
- Nettverksjobbing: Den Kulturelle Skolesekken og litteraturformidling – 4 fylker
- *Nasjonalt seminar om fylkesbibliotekenes rolle i lys av Bibliotek 2014* – 3 fylker
- Felles fagdag for barnebibliotekarere – årlig 4 fylker – kompetanseutvikling
- Prosjekt *E-dikt* – 3 fylker – litteraturformidling på nett
- Prosjekt *Lesekalender* – 3 fylker – litteraturformidling på papir
- Samarbeidsprosjekt med Polen – 3 fylker – "*Prosjekt 18*" prosjekt for utvikling av polske regionbibliotek, med norske samarbeidspartnere
- Gjensidig henvisning til hverandres kurskataloger

Det er altså allerede etablert former for samarbeid mellom to, tre eller alle de fire fylkesbibliotekene. Erfaringene med de ulike samarbeidstiltakene er gode, noe som også gjenspeiles i at enkelttiltak ofte går over i mer fast samarbeid. Gjennom felles ressursutnyttelse oppnås bedre resultater, men også et større nedslagsfelt for tiltakene, uten at ressursbruken økes tilsvarende. Det kan likevel se ut til at det enkelte tiltak ofte presenteres med en "lokal" profil, slik at det ikke nødvendigvis er så tydelig for omverdenen generelt eller interessentene spesielt at det er flere fylkesbibliotek som står bak. I enkelte tilfeller er det ressurser spesielt ved ett fylkesbibliotek som er drivkraften bak et tiltak eller prosjekt. Fylkesbibliotekene gir selv uttrykk for at de ønsker en klarere definert ramme rundt disse samarbeidstiltakene, ikke minst for å ha klarere ansvarsforhold.

6.2. FYLKESBIBLIOTEKET I AKERSHUS

Fylkesbiblioteket i Akershus er en del av den fylkeskommunale virksomheten *kultur.akershus*, og holder til i egne lokaler på Kjeller. Det er en god balanse mellom fokus på basisoppgaver, fjernlån, mobil bibliotekjeneste, rollen som kompetansesenter og utviklingsoppgaver. Fylkesbiblioteket i Akershus har ansvaret for drift av en felles bibliotekløsning for 14 kommuner på Romerike, gjennom en egen partnerskapsavtale, i tillegg til drift av biblioteksystem for skoler i flere kommuner. Det drives en robust mobil bibliotekjeneste, og det har over flere år blitt utviklet et tett faglig og organisatorisk samarbeid med Akershus musikkråd, først og fremst gjennom Dokumentasjonsenteret for musikk, som er samlokalisert med fylkesbiblioteket.

I årsrapporten for 2009 beskrives fylkesbibliotekets framtidige oppgaver slik:

Fylkesbibliotekets servicefunksjoner skal opprettholdes, og samarbeidsprosjekter knyttet til transportordningen, felles bibliotekportal for Nedre Romerike, IKT-baserte bibliotekjenester og kompetanseutvikling skal videreutvikles.
(Akershus fylkeskommune 2009)

Utfordringene framover er knyttet til kompetanseutvikling og tilgjengelighet, spesielt i forhold til opphavsrettslige og teknologiske utfordringer. Som landets mest folkerike fylke, sliter kommunene i Akershus også med de samme økonomiske utfordringene som andre randkommuner rundt byer i Norge. Fylkesbiblioteket ser selv at de største utfordringene framover dreier seg om å kostnadseffektivisere tiltak og tjenester, og et behov for økt spesialisering. Målet med dette er å kunne videreutvikle rollen som koordinator og veileder overfor de kommunale folkebibliotekene i fylket, og gjennom dette frigjøre ressurser for å styrke basisfunksjonene i de kommunale folkebibliotekene. Akershus har etablert gode samarbeidsrelasjoner med Oslo, blant annet om transportordning.

Det arbeides for tiden med en utredning om fylkesbibliotekets rolle i Akershus fylkeskommune, basert på vedtak i Økonomiplan 2011 – 2014:

Fylkesbiblioteket spiller en viktig rolle som kompetansesenter for folkebibliotekene i Akershus. I framtiden skal fylkesbiblioteket i nært samarbeid med kommunene utvikle folkebibliotekene som møteplasser i lokalsamfunnet, og bidra til effektiv ressursutnyttelse av både tradisjonelt og digitalt innhold. Det legges fram sak til fylkestinget om fylkesbiblioteket som strategisk utviklingsaktør i regionen.
(Akershus fylkeskommune 2011)

Saken forventes lagt fram for fylkestinget i løpet av 2011.

6.3. BUSKERUD FYLKESBIBLIOTEK

Buskerud fylkesbibliotek er organisert som en del av Utviklingsavdelingen i Buskerud fylkeskommune, og er en del av team "Kompetanse, innovasjon og læring". Spesielt for Buskerud fylkesbibliotek er at det er deleier/ deldriver av Drammensbiblioteket, sammen med Drammen folkebibliotek og Høyskolebiblioteket i Buskerud. Buskerud fylkesbibliotek skal ifølge styringsdokumentene være en livskraftig og initiativrik utviklingspartner, og målene for 2011 – 2014 er blant annet:

- samarbeidsavtaler med statlige aktører og kommuner om en bedre samordning og planmessighet innenfor bibliotekområdet
- videreutvikling av folkebibliotek som lokal møteplass, kulturarena og samfunnsaktør
- videreutvikling av folkebibliotekene som læringsressurs og arena for leselest

Virksomheten preges av kunnskapsbasert praksis, der flere prosjekt av nasjonal interesse bidrar til å få bygd opp kunnskap som vil komme hele sektoren til gode på sikt. Særlig er utlån av e-bøker og kartleggingsprosjektet "*Lukter det framtid*" interessant, sammen med prosjekt knyttet til livslang læring og anvendt statistikk. Buskerud fylkesbibliotek er totalarrangør for Den kulturelle skolesekken, og deltar aktivt i Popkult, som er Drammensbibliotekets ungdomssatsing, sammen med dataspill i bibliotek.

Utfordringene Buskerud fylkesbibliotek står overfor, er dels knyttet til egen organisasjon, dels til det regionale biblioteklandskapet. Når det gjelder egen organisasjon, er fylkesbiblioteket i ferd med å ferdigstille en strategiplan for fylkesbiblioteket. Strategiplan for kommunikasjon er snart ferdig. Biblioteklandskapet i Buskerud preges av store avstander, og mange store, men ikke tett befolkede kommuner. Fylkesbiblioteket jobber aktivt for å spre oppdatert kunnskap til bibliotekene, og jobber ut fra en metodikk om praksisnær utvikling for å få best mulig effekt av utviklingstiltakene. Det innebærer blant annet at de er mye ute hos bibliotekene, og at de iverksetter tiltak initiert av bibliotekene selv. Det er et uttalt ønske å løfte regionalt biblioteksamarbeid opp på et høyere nivå. Med unntak av det høyt teknologiske miljøet i Kongsbergregionen, har fylket generelt et lavt gjennomsnittlig utdanningsnivå og en svak kunnskapskultur. Kommunene har en utfordring med å rekruttere fagutdannede og kompetente bibliotekarer, og spesielt biblioteksjefer.

6.4. VESTFOLD FYLKESBIBLIOTEK

Vestfold fylkesbibliotek utgjør en egen enhet innen Kulturavdelingen i Vestfold fylkeskommune, sammen med enhetene for Kulturarv, og for Kultur, idrett og folkehelse. Utviklingsplattformen for Vestfold fylkesbibliotek ble vedtatt i 2006, og slo fast at fylkesbiblioteket skulle videreutvikles som et kompetanse- og utviklingssenter. Vestfold fylkesbibliotek var tidlig ute med felles transportordning og eget samsøk mellom bibliotekene i fylket, og har ikke lenger ordinære driftsoppgaver, etter at mediasamlingen ble overdratt til det tidligere vertsbiblioteket i Tønsberg, og bokbussen lagt ned i 2009. Fylkesbiblioteket har initiert nasjonale prosjekt, og deltar også i nordiske samarbeidsprosjekt. Vestfold fylkesbibliotek har vektlagt bibliotekene som litteraturhus, og koordinerer den årlige Litteraturuka i Vestfold, der alle de kommunale bibliotekene deltar i felles markedsføring av lokale program. I 2011 jobbes det aktivt med å lage en markedsføringsplan og kampanjer for å synliggjøre og markedsføre Vestfoldbibliotekene, som et av de viktigste tiltakene i bibliotekplanen.

Strategisk kulturplan for Vestfold danner grunnlaget for Vestfold fylkesbiblioteks hovedmål for 2011 – 2014 (Vestfold fylkeskommune 2010):

- å være utviklings- og kompetansesenter for bibliotekene

og de tre fokusområdene / delmålene:

1. være pådriver for kompetanseutvikling og kompetansedeling i bibliotekene
2. videreutvikle bibliotekene til attraktive møteplasser basert på opplevelse, kunnskap og medvirkning
3. være pådriver for samdrift av bibliotekene i Vestfold

Desember 2010 vedtok Vestfold fylkesting en egen bibliotekplan for Vestfold, der målet er å sikre alle innbyggere lik tilgang til bibliotek tjenester av god kvalitet, optimal utnyttelse av bibliotekenes ressurser, bidra til gode samarbeidsløsninger og å legge grunnen for bibliotekutvikling i kommunene. Bibliotekplanen har fire fokusområder:

- biblioteket som litteraturhus og samfunnsarena
- kunnskaps- og læringsarenaen
- det synlige bibliotek
- kompetanse, organisering og samdrift

Utfordringen for Vestfold fylkesbibliotek er nå, i samarbeid med kommunene, å gjennomføre de strategier og tiltak som beskrives i planen, dels gjennom handlings- og delplaner, men og i form av konkrete samarbeidsavtaler. Vestfold fylkesbibliotek har bygd opp kompetanse på en rekke felt, som kompetanseutvikling, litteraturformidling og markedsføring, men spesielt også på endringsprosesser.

6.5. ØSTFOLD FYLKESBIBLIOTEK

Østfold fylkesbibliotek er organisert som en egen enhet under regionalavdelingen og defineres som et kompetansesenter for bibliotekutvikling. Østfold fylkeskommune har vedtatt en egen regionalplan for kultur 2010 – 2013 (Østfold fylkeskommune 2010), der det blant annet heter:

”Bibliotekene er kanskje den viktigste kulturarenaen i kommunene. Derfor må de sees på som et viktig virkemiddel i en ambisiøs kultursatsing gjennom å gjøre disse til fysiske og sosiale møteplasser i lokalsamfunnet. Fylkesbiblioteket skal ha en koordinerende funksjon, og ha ansvaret for kompetanseutvikling innenfor nærmere definerte områder for eksempel innenfor IKT og distribusjon.” (s 14)

Viktige strategier i regionalplan for kultur er blant annet:

- øke den kulturelle kompetansen i befolkningen
- bygge kulturarenaer
- utvikle opplevelsesnæringer
- regionale strategier

Østfold fylkesbibliotek driver en rekke prosjekter i samarbeid med andre økonomiske bidragsytere, og drifter blant annet nettsider som *Visit Oslofford*, www.derdetskjer.no og *Kulturnett Østfold*. Medio 2011 flytter fylkesbiblioteket fra egne lokaler på Phønixbrygga i Fredrikstad for å samlokaliseres med Østfold Teater og Østfold kulturproduksjon.

Østfold fylkesbibliotek har lang tradisjon for å koordinere tiltak for samarbeid og bibliotekutvikling i fylket, og var tidlig ute med en felles bibliotekplan for bibliotekene i fylket.

Samarbeidstiltaket *Østfold-bibliotekene* favner transportordninger og lånesamarbeid, som også krysser fylkesgrensene.

Litteraturformidling og koordinering av litteraturformidlingstiltak i fylket er en sentral oppgave for Østfold fylkesbibliotek, og har vært tema for interreg-samarbeid med svenske samarbeidspartnere. Nye interreg-prosjekt er *Rekreative ruter* og *Trans in Form*, som dreier seg om henholdsvis digital reiselivsinformasjon, og markedsføring gjennom digital historiefortelling.

Østfold fylkesbibliotek sitter med spisskompetanse på Universell utforming og tilgjengelighet for alle, og har for tiden ansvar for et markedsføringsprosjekt av nasjonal interesse: *Bibliotek som merkevare*, eller *B for bibliotek*.

Utfordringer framover for Østfold fylkesbibliotek er knyttet til å iverksette strategier og tiltak i regionalplan for kultur, der fylkesbiblioteket er trukket inn på en rekke områder.

6.6. FIRE FYLKER – FIRE FYLKESBIBLIOTEK

Beskrivelsen over tegner et bilde av fire forholdsvis ulike fylkesbibliotek, med ulike organisasjonsformer, ulik ressurstilgang og til dels ulik oppgaveportefølje. Den enkelte fylkeskommune vektlegger fagfeltet noe ulikt i sine strategiplaner, og velger å trekke inn den ressursen fylkesbiblioteket er i organisasjonen på ulike områder. Det er likevel flere trekk ved de fire fylkesbibliotekene som kan oppfattes som en fellesnevner: de er kompetente, tilbyr tjenester av høy kvalitet, og har etablert samarbeid med interne og eksterne samarbeidspartnere både i og utenfor biblioteksektoren. Det de er sterke på, er særlig spisskompetanse på noen felt, der noe dreier seg om kjerneoppgaver, annet om spesialisttjenester. Dette gir et bra grunnlag for å videreutvikle det samarbeidet de allerede har etablert.

6.7. FELLES UTFORDRINGER

Felles for de fire fylkesbibliotekene er at de dekker en region som samlet utgjør:

- den sterkeste regionen i Norge
- den mest kompetente regionen i Norge
- den regionen som har de største utfordringene
- den regionen som har de største mulighetene

Med 1,3 millioner innbyggere utgjør regionen 26,5 % av Norges befolkning – sammen med Oslo utgjør befolkningen opp mot 40 % av totalen¹. Det er mulig å kjøre fra den ene enden av regionen til den andre på rundt 2 timer.² Det investeres i infrastruktur som jernbane og vei som vil korte ned reisetid, spesielt for kollektivtransport, og styrke regionen som en felles bo-, arbeids- og serviceregion. Tre viktige flyplasser er lokalisert i regionen: OSL Gardermoen, Rygge og Torp, og hovedferdselsårene fra Østlandsområdet mot Sverige og Danmark, og fra Norge mot resten av Europa går gjennom regionen.

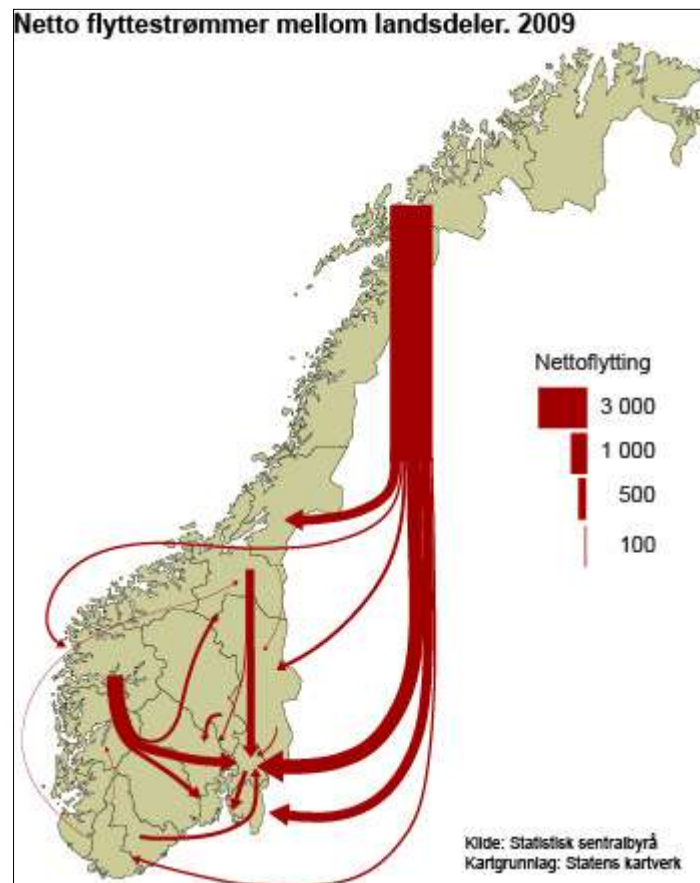
Regionen rommer viktige kompetanseknutepunkt, som UMB, Universitetet for Biovitenskap og Miljø på Ås, Høyskolemiljøet i Buskerud og Vestfold, og Høyskolen i Akershus, som nå slås

¹ Kilde: <http://www.ssb.no/folkendrkv/tab-2011-02-24-02.html>

² Kilde: www.telefonkatalogen.no, kjørekart (Hurdal – Sarpsborg 1 t 52 min; Kongsberg – Eidsvoll 1 t 42 min; Mysen – Tønsberg 1 t 11 min)

sammen med Høyskolen i Oslo. Viktige forskningsmiljø er knyttet til alle disse utdanningsinstitusjonene.

Regionen forventer en sterk befolkningsvekst i årene framover, særlig på grunn av netto tilflytting. (Se Figur 3)

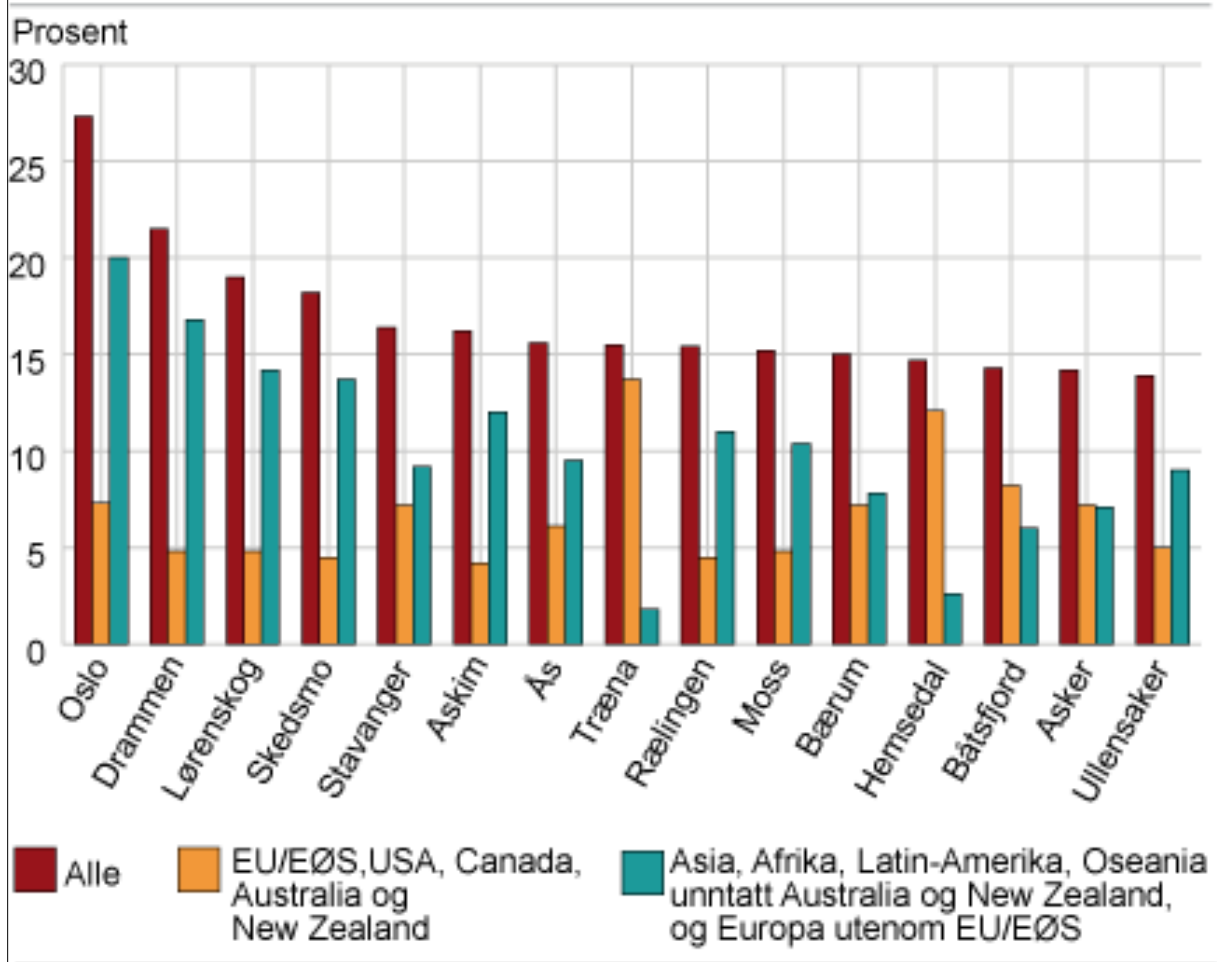


FIGUR 3 NETTO FLYTTESTRØMMER MELLOM LANDSDELER. 2009. KILDE: WWW.SSB.NO

Antall personer med flyktningebakgrunn i Norge er 151.000 (3,1 % av befolkningen). Av disse bor 41.500 i Oslo (27 % av alle), mens 44.034 bor i de fire fylkene (29 % av alle). I tillegg viser statistikken at 42 % av alle med innvandrerbakgrunn i Norge bor i Oslo og Akershus (552.000 innbyggere). 11 av 15 kommuner med høyest andel av innvandrere ligger i de fire fylkene Akershus, Vestfold, Buskerud og Østfold. (Se Figur 4)

Den strategiske samarbeidsalliansen *Osloregionen* omfatter Oslo kommune, alle kommunene i Akershus og Østfold, de nærmeste kommunene i Vestfold og Buskerud, samt Akershus og Østfold fylkekommuner. *Osloregionen* utarbeidet i 2008 en samordnet areal- og transportstrategi for denne regionen. Til grunn for strategien ligger ideen om en flerkjernet utvikling av regionen, og målene er bedre næringsutvikling, internasjonal profilering, velferd / sosial infrastruktur, sammen med delstrategier for by-/tettstedsutvikling og arealbruk, og utvikling av transportsystemet. Denne flerkjernetstrukturen kjennetegnes av et begrenset antall kjerner bundet sammen av kapasitetssterke transportforbindelser, og av "byklynger". Senere har endringer i Plan- og bygningsloven lagt et større ansvar på fylkeskommunene for å koordinere en helhetlig planstrategi.

De 15 kommunene med høyest andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. Prosent. Rettet 3. mai 2010 kl 07.46.



FIGUR 4 DE 15 KOMMUNENE MED HØYEST ANDEL INNVANDRERE OG NORSKFØDTE MED INNVANDRERFORELDRE. KILDE: WWW.SSB.NO

Bibliotekene i de fire fylkene er en viktig samfunnsressurs. Bibliotekstatistikken for 2009 viser følgende nøkkeltall for det kommunale biblioteklandskapet i Akershus, Buskerud, Østfold og Vestfold (utenom skolebibliotek):

- 103 servicesteder
 - Samlet driftsbudsjett på 339 mill kr
 - 480 årverk
 - 4,3 mill enheter
 - 5,7 mill besøk
- (kilde: ABM-utvikling 2010)

Dette er tall for folkebibliotekene og fylkesbibliotekene. I tillegg må altså regnes skolebibliotek, høyskolebibliotek og spesialbibliotek i regionen. Til sammenlikning var det 427 kinoer i hele Norge i 2008, med i alt 11,8 millioner besøk.

De utfordringene bibliotekene i regionen står overfor, betyr at fylkesbibliotekene kan bidra med sin kompetanse og sine ressurser for å oppnå gode resultater på viktige innsatsområder for bibliotekene i tida framover:

- Kompetanseutvikling
- Utvikling av bibliotek som møteplass i lokalsamfunnet, og som litteraturhus
- Videre utvikling av infrastrukturiltak for bedre ressursutnyttelse – som transportordninger, lånesamarbeid og felles avtaler

7. INTERN PROSESS - HVA ER VI GODE PÅ?

De ansatte ved de fire fylkesbibliotekene har deltatt på to samlinger, der det ble arbeidet fram et grunnlag for prosjektet, basert på følgende spørsmål:

- Hva er vi gode på?
- Hva er de største utfordringene?
- Hva vil vi få til?

En oppsummering er publisert på prosjektbloggen³ De fire fylkesbibliotekene er alle dyktige på det som er kjerneoppgavene for fylkesbibliotek:

- støttefunksjon: veiledning og støtte overfor kommunene
- logistikk og lånesamarbeid, transportordning
- litteraturformidling
- kurs, konferanser og møter
- arrangementer

Dette samsvarer godt med de bibliotekpolitiske føringene om at fylkesbibliotekene bør utvikles til regionbibliotek med veilednings-, koordinerings- og utredningsoppgaver, og dette tyder på at de fire fylkesbibliotekene har en solid felles faglig plattform. I tillegg viser resultatet av gruppearbeidet at de fire har områder der det enkelte eller noen få er spesielt sterke, og der fylkesbibliotekene kan ha nytte av å utfylle hverandre. Dette gjelder for eksempel musikk, mobil bibliotekjeneste og IKT-samdrift, der Fylkesbiblioteket i Akershus har kompetanse og positiv erfaring; dataspill, e-bøker og anvendt statistikk, der Buskerud fylkesbibliotek bygger opp kompetanse gjennom nasjonale prosjekt; planprosesser, tjenesteutvikling av sosiale medier og nettverksbygging, der Vestfold fylkesbibliotek sitter med fersk kompetanse; og Universell utforming, merkevarebygging og prosjektledelse, der Østfold fylkesbibliotek har høy kompetanse.

7.1. HVOR LIGGER UTFORDRINGENE?

Gruppearbeidet identifiserte en rekke utfordringer som kan grupperes i følgende hovedområder (Se Figur 5):

- **Bedre ressursutnyttelse**
Det oppleves som en stor utfordring at kravet om å utvikle bedre og mer framtidsrettede tjenester må møtes innenfor eksisterende økonomiske rammer, og at personalressurser i

³ <http://samspillmodell.wordpress.com/2011/04/22/hva-er-vi-gode-pa-og-hva-vil-vi/>

form av kompetanse stadig er under press. Nasjonale signaler om å spille en større rolle i gjennomføringen av den nasjonale bibliotekpolitikken, samtidig som fylkeskommunene selv tildeler fylkesbiblioteket en rolle i gjennomføringen av egne regionale planstrategier setter også ressursene under et krysspress.

- **Synlighet og gjennomslagskraft**

Det oppleves også som stor utfordring å oppnå tilstrekkelig politisk oppmerksomhet og synlighet i både det nasjonale, regionale og lokale landskapet. Det å være attraktive samarbeidspartnere og oppnå en høy faglig anseelse ses på som en kritisk suksessfaktor for måloppnåelse.

I tillegg brakte gruppearbeidet opp utfordringer knyttet til samarbeid mellom fylkesbibliotekene, som for eksempel ulike politiske føringer, ulike forventninger, behovet for å opprettholde en lokal forankring i egen fylkeskommune, og rett og slett identifisere hvilke oppgaver det kan være mest hensiktsmessig å samarbeide om. En spesiell utfordring ligger i det at regionen omkranser Oslo. Ethvert samarbeidstiltak som involverer flere av de fire fylkesbibliotekene, bør også inkludere Oslo.



FIGUR 5 HVA ER DE STØRSTE UTFORDRINGENE? OPPSUMMERING FRA GRUPPEARBEID.

7.2. HVA VIL VI FÅ TIL?

Gruppearbeidet viste også en stor iderikdom og et høyt ambisjonsnivå når det gjaldt ønsker om hva man ville oppnå gjennom økt samarbeid. (Se Figur 6) Mye gikk på konkrete tiltak, som grovt kan deles inn i:

- Stordrift og samdrift
 - felles forhandlingsmakt, for eksempel for bedre og rimeligere bibliotektransport
 - felles samsøk, biblioteksøk
 - felles arrangementer
 - men også spesialisering, ved at én drifter en tjeneste for alle eller flere i regionen
- Felles kompetanseløft for regionen
 - felles kurs og konferanser
 - felles lederutviklingsprogram
- Felles litteraturløft for regionen
 - Helhetlig, forpliktende lesestimuleringsplan 0 – 100 år
- Felles markedsføring for regionen

Det kom også fram et ønske om å samarbeide om en felles satsing på integrering, med utgangspunkt i andelen flyktninger og personer med innvandrerbakgrunn bosatt i regionen. Gruppearbeidet løftet også fram at man gjennom slike felles satsinger kunne oppnå større gjennomslagskraft, økt oppmerksomhet både politisk og i media, og at de fire fylkesbibliotekene som samlet region sto godt rustet til å påta seg oppdrag om å utvikle og drifte nasjonale bibliotekoppgaver. Produktutvikling krever ofte robuste og kompetente fagmiljø av en viss størrelse.

Neste skritt var å identifisere eksisterende oppgaver som egnet seg for samarbeid. Resultatet fra samlingen kan skjematisk deles inn i:

- Koordinering og effektiv ressursutnyttelse for sektoren
 - logistikk-løsninger / fjernlån
 - transportordninger
 - kassering og samlingsutvikling
 - mobil bibliotek-tjeneste
- Koordinering og veiledning
 - litteraturformidling
 - lesestimulering
 - den kulturelle skolesekken
 - digitale verktøy
 - prosjektarbeid / prosjektsøknader
- Utviklingsoppgaver
 - planarbeid
 - merkevarebygging og markedsføring
 - digitale medier
 - digital kompetanse og livslang læring
- Kompetansebygging og nettverk:
 - kurs og konferanser
 - kompetansekartlegging

[HVA] vil vi få til?

<ul style="list-style-type: none">- Nasjonal ressurs- Nasjonale oppgaver- Lesekompetanseplan- Kulturopplevelser, nasjonalt og nordisk- Attraktive samarbeidsforhold	<ul style="list-style-type: none">- Samle spisskompetanse- Lære av hverandre- Felles kurs og konferanser
<ul style="list-style-type: none">- Forhandlerkompetanse (og styrke)- Stordriftsfordeler- Samdriftsløsninger- Infrastrukturtiltak- Økt spesialisering / "Innsikt"	<ul style="list-style-type: none">- Produktutvikling

Større gjennomslagskraft

Innenfra

Effektiv ressursutnyttelse

Mix ?

11

FIGUR 6 HVA VIL VI FÅ TIL? OPPSUMMERING FRA GRUPPEARBEID.

Spørsmålet om hvilke nye oppgaver som kunne egne seg for et tettere samarbeid mellom fylkesbibliotekene resulterte i en rekke konkrete forslag, som kan oppsummeres i følgende punkter:

- dokumentasjon og utredningsarbeid
- helhetlig regional planstrategi
- effektiv ressursutnyttelse, nye samdriftsløsninger, bedre ansvars- og oppgavefordeling
- kompetanseutvikling, aktiv rolle
- utformingen av en regional infrastruktur
- produkt- og tjenesteutvikling
- regionalt konsortium / lisensforhandlinger

Kort oppsummert kan en slags visjon for et framtidig, mer forpliktende samarbeid mellom de fire fylkesbibliotekene være:

Å framstå som en synlig regional utviklingsaktør med stor gjennomslagskraft både lokalt, regionalt og nasjonalt, og som gjennom høyt spesialisert kompetanse er både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i regionen. Gjennom tettere og mer forpliktende samarbeid oppnås gode samdriftsløsninger og effektiv ressursutnyttelse til beste for både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå.

8. NY MODELL FOR SAMARBEID

De fire fylkesbibliotekene samarbeider allerede om en rekke prosjekt og tiltak, et samarbeid som bidrar til bedre resultatoppnåelse og effektiv ressursutnyttelse. Skal målet nås om å oppnå ytterligere resultater og framstå som en synlig og tydelig utviklingsaktør, er det ikke tilstrekkelig å slå fast at samarbeide er bra i seg selv – ”a good thing” – det er nødvendig å drøfte hva slags samarbeidsmodell som er hensiktsmessig for å nå det høye ambisjonsnivået som er skissert i prosjektbeskrivelsen, og som gjenspeiler seg i resultatene fra de felles personalsamlingene. Samarbeidet må begrunnes, og en samspillmodell må være funksjonell i forhold til det man ønsker å oppnå.

8.1. GAMMEL VIN PÅ NYE FLASKER?

Kan det som er beskrevet av teoretiske modeller for biblioteksamarbeid være til hjelp for å beskrive en ny samspillmodell mellom fylkesbibliotek? Ser vi på den modellen som har eksistert lengst, Sinclair's *Typology of Library Cooperatives* (Sinclair 1973), beskriver den først og fremst forskjellen mellom bi-nodalt og multi-nodalt samarbeid, og mellom samarbeid om tjenesteyting og samarbeid om å kjøpe tjenester i fellesskap. For de fire fylkesbibliotekene er det liten tvil om at det er flere enn en samarbeidspart. Det er lite støtte å hente i å bygge en samspillmodell på de to enkle samarbeidsformene om tjenester Sinclair beskriver – de vil for eksempel ikke fange opp behovet for å bli mer synlig og få større gjennomslagskraft.

Den romslige definisjonen på biblioteksamarbeid til Edmonds (gjengitt i MacDougall & Prytherch, 1991), “*the reciprocally beneficial sharing of resources, developed or pre-existing, by two or more bodies*” (s 9), har også ensidig fokus på effektiv ressursutnyttelse, og favner heller ikke ambisjonen om større gjennomslagskraft, og overlater til den enkelte samarbeidspart å definere behov og ønsker. En annen svakhet ved denne definisjonen, er at den ikke tar høyde for at et samarbeid kan ha en merverdi også for andre interessenter enn de samarbeidende partene. Det er likevel interessant at definisjonen gir rom for både eksisterende ressursdeling og utvikling av nye former for ressursdeling..

Det konseptuelle rammeverket presentert av Brown (1991) er noe mer nyansert – her deles samarbeid inn i tre kategorier: utveksling, koalisjon og entreprenørskap – men også her mangler den ekstra dimensjonen som dreier seg om å bli en synlig og handlekraftig aktør i et landskap med flere aktører.

Mer interessant blir det å trekke inn teorier og modeller fra interkommunalt samarbeid og strategier for styring av offentlig sektor. Sanda plasserer i sin modell for interkommunalt samarbeid samarbeidstiltak inn i to dimensjoner, basert på liten/høy grad av forpliktelse, og begrepene ”innenrikspolitikk” og ”utenrikspolitikk”. Modellen er enkel, og kan uten store vansker overføres til regionalt nivå. Det er lett å plassere eksempler på samarbeidsprosjekt og – tiltak inn i modellen, også fra biblioteksektoren.

Fra fagfeltet offentlig styring og forvaltning kan vi hente inn begrepet partnerskap. Selv om begrepet ofte benyttes for samarbeid mellom offentlige og private aktører, er det likevel relevant, når Andersen & Røiseland skriver at partnerskap brukes som virkemiddel for produksjon av kollektive goder som vanligvis assosieres med tiltak som er tilgjengelige for alle borgere, og der bruken heller ikke er regulert gjennom betalingssystemer som virker ekskluderende. (Andersen & Røiseland 2008, s.11-12) Denne definisjonen kan sies å være overførbar til samarbeid mellom fylkesbibliotek. Det som er interessant her, er graden av

forpliktelse. Beslutningsmyndighet, varighet over tid, partene må bidra inn med ressurser og ha både evne og vilje til å løpe en risiko, både økonomisk og politisk. Ikke minst dreier det seg om en viss grad av formalisering av samarbeidet. Andersen & Røislands inndeling av partnerskap i tre typer er også relevant for en samspillmodell for fylkesbibliotek: byttebaserte partnerskap basert på felles interesser og behov, men der partene bidrar ulikt, koopterende partnerskap, der offentlige myndigheter tar ansvar for samarbeid og koordineringsoppgaver fordi de vil styrke sin posisjon innefor et område, og institusjonelle partnerskap, som er en form for nettverksstyring basert på felles behov og forståelse av problem, og gjensidig tillit (s 69).

Trenden i utviklingen av det regionale forvaltningsnivået, beskrevet av Baldersheim og Øgård, underbygger denne siste formen for partnerskap, nemlig nettverksbygging. Når de bruker begrep som fora, partnerskap, allianser og regimer, er dette også nyttig å ta med ved utformingen av en ny samspillmodell for fylkesbibliotek.

8.2. BEGREPER

Er det grunnlag for å komme opp med en ny, eller mer entydig definisjon på biblioteksamarbeid? Som et generelt begrep er det vanskelig – kanskje er det tilstrekkelig å holde fast ved at biblioteksamarbeid kan defineres som et samarbeid mellom to eller flere parter, basert på felles ressursutnyttelse for å nå felles mål. Hvert enkelt samarbeidsprosjekt bør derimot definere klarere hva som er målet, og hvordan man har tenkt å nå det. Biblioteksamarbeid skal ikke bare være en god ting, det skal være et virkemiddel for å nå felles mål.

Når de fire fylkesbibliotekene setter seg som mål å:

- framstå som en synlig regional utviklingsaktør med stor gjennomslagskraft både lokalt, regionalt og nasjonalt
- som gjennom høyt spesialisert kompetanse er både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i regionen
- som gjennom tettere og mer forpliktende samarbeid oppnår gode samdriftsløsninger og effektiv ressursutnyttelse til beste for både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå

så er det nettopp for å øke slagkraften og minske sårbarheten – og det er for å virke for bibliotekutviklingen i en felles region. Gjennom å definere en samspillmodell for samarbeid mellom fylkesbibliotek ut fra disse målene, er det mulig å bygge en felles plattform for det videre samarbeidet.

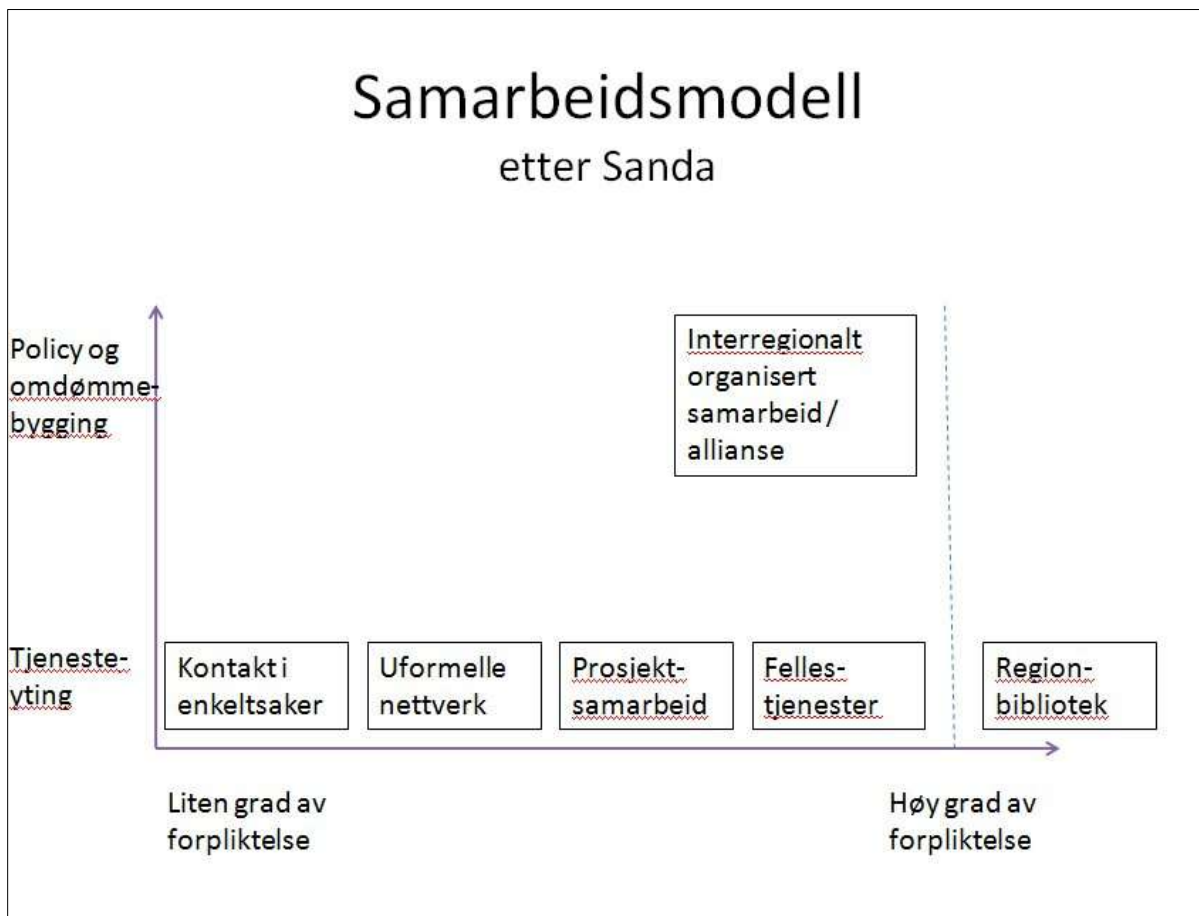
Det har altså vist seg at det er en rekke begreper knyttet til samarbeid: utveksling, koalisjon, entreprenørskap, fora, allianser, regimer, partnerskap, samspill – tar vi med det svenske samarbeidsprosjektet, har vi også begrepet interaksjon, eller samvirke.

Graden av forpliktelse ser ut til å være en nøkkel for å finne et begrep som kan anvendes i forhold til en ny samspillmodell. Andersen & Røisland (2008) definerer noen kjerneelementer i partnerskapsbegrepet, som sier noe om evnen til å fatte selvstendige beslutninger, varighet og stabilitet, viljen og evnen til å løpe en risiko ved samarbeidet, og en formalisert overbygning. Innenfor dette partnerskapsbegrepet kan en modell romme både byttebaserte partnerskap, koopterende og institusjonelle partnerskap, slik dette er definert av Andersen & Røisland (se kapittel 3.5)

Begrepet allianse, derimot, ser ut til å ikke inneholde disse kriteriene. Baldersheim og Øgård (2010) bruker begrepet allianse mer om det å stå sammen for å oppnå større gjennomslagskraft, uten at det nødvendigvis ligger så mye forpliktelse i det.

8.3. NY MODELL FOR SAMARBEID MELLOM FYLKESBIBLIOTEK

Sandas modell for interkommunalt samarbeid kan tilpasses slik at den utgjør en hensiktsmessig modell for en samspillmodell mellom fylkesbibliotek. Hvis den horisontale akse viser grad av forpliktelse, kan dette nivået dekke tjensteproduksjon – med ulik grad av forpliktelse når det gjelder samarbeid. Fremdeles vil kontakt i enkeltsaker og uforpliktende nettverk ligge nederst på akse. Lenger opp finner vi prosjektsamarbeid og felles tjenester. På den loddrette akse kan vi plassere policy og omdømmebygging som det som regnes som "utenrikspolitikk", altså økt slagkraft, mens det som ligger på "innenriksnivået" vil bidra til bedre ressursutnyttelse og mindre sårbarhet. (se Figur 7)



FIGUR 7 NY SAMSPILLMODELL, BASERT PÅ SANDAS MODELL FOR INTERKOMMUNALT SAMARBEID

En slik modell ble presentert som en ide på den første samlingen med de ansatte ved fylkesbibliotekene, og den ble brukt til å plassere inn både eksisterende samarbeidstiltak, og forslag til framtidige samarbeid. Gruppearbeidet viste at modellen kunne brukes til å analysere graden av forpliktelse, og graden av slagkraft i tiltakene, både for eksisterende og framtidige tiltak.

Mange av de eksisterende samarbeidstiltakene kunne plasseres høyt opp på akse av forpliktelse – de fleste rundt "prosjektsamarbeid" og til dels "fellestjenester" – men nådde ikke høyt opp på den andre akse. Flere av dem har karakter av "utveksling" av kompetanse og ressurser, flere av å være resultat av en koalisjon, men det er interessant at mye av det vellykkede prosjektsamarbeidet synliggjør et behov for å formalisere samarbeidsformen bedre.

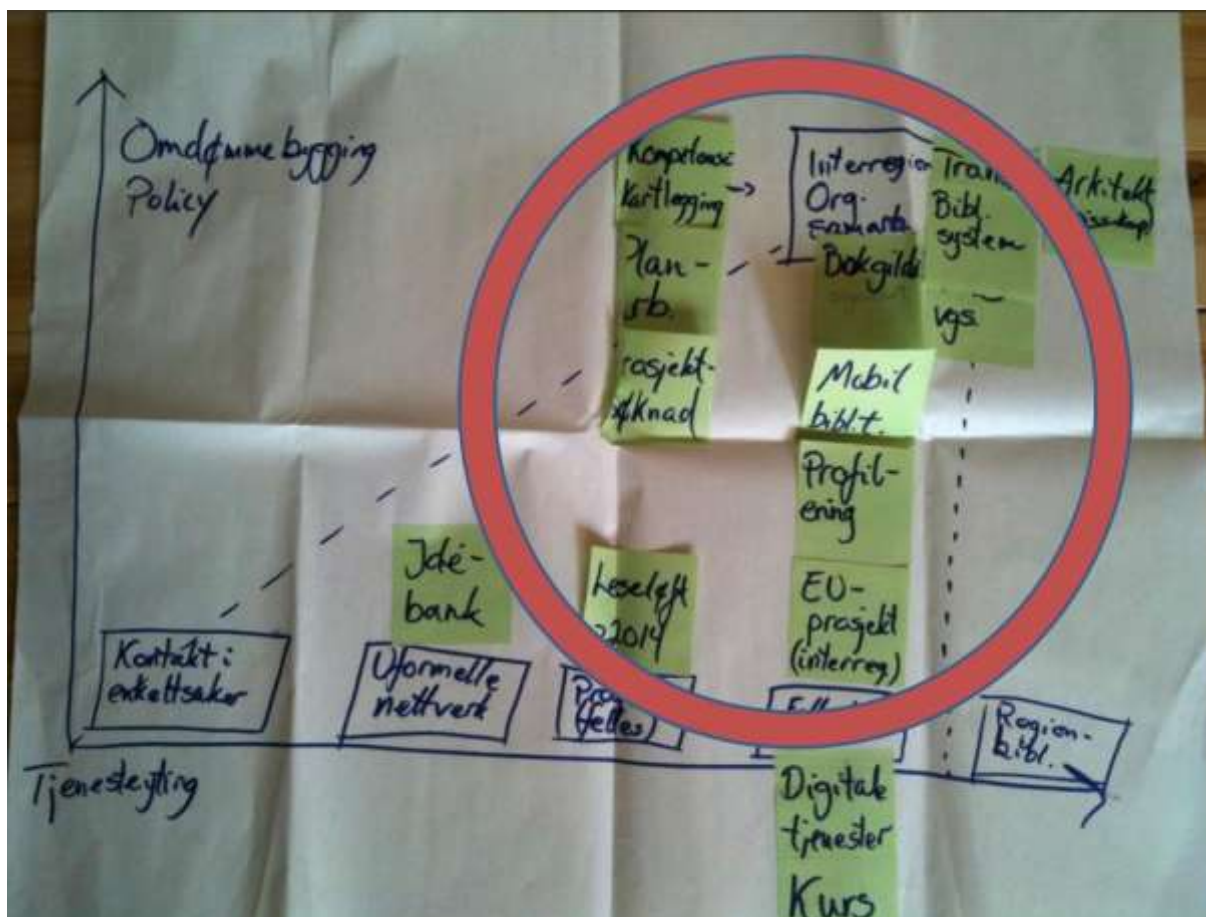
Enda tydeligere blir dette behovet når forslagene til framtidige samarbeidsprosjekt blir plassert inn i modellen (Se Figur 8). Forslaget om en felles idebank plasseres nede på aksene, ved "uformelle nettverk" – naturlig nok, siden dette kan regnes mer som et internt tiltak, enn som tjenesteyting utad. Samarbeid om Leseløftet vil også kjennetegnes av en lokal profil, og plasseres på "Prosjektsamarbeid", også nede på aksene. Men langt de fleste av de andre forslagene samles høyt oppe på omdømme/policy-aksene, og langt ut på aksene for grad av forpliktelse. Noen av de konkrete forslagene er:

- Kompetanseplanlegging, som verktøy for et felles kompetanseløft for regionen
- Samarbeid om å sette bibliotekutvikling inn i det (inter-)regionale arbeidet om felles planprosess
- Samarbeid om prosjektsøknader, der de fire fylkesbibliotekene går sammen om å gjennomføre prosjekt med hele regionen som nedslagsfelt – og samlet stå sterkere som søkere, og å være interessante samarbeidspartnere
- Transportordninger og felles biblioteksystem
- Bokgilde – som felles arrangement, med høy markedsføringseffekt og profilering av alle bibliotek i regionen
- Mobil bibliotekjeneste
- Profilering og markedsføring
- Samarbeid om interreg-prosjekt / EU-prosjekt

... mens kursvirksomhet og digitale tjenester regnes mer som direkte tjenesteyting overfor de kommunale folkebibliotekene, og eventuelt andre samarbeidsparter.

- Felles arkitektstilling ble lansert som en ide som bare kunne realiseres gjennom samarbeid med en høy grad av forpliktelse. Målet vil være å kunne tilby bibliotekene i de fire fylkene veiledning og spesialkompetanse på utforming av biblioteklokaler, som en del av den nødvendige fornyelsen.

En svakhet ved modellen er at den ikke rommer de komplekse samarbeidsrelasjonene som eksisterer mellom fylkene allerede. Likevel er den nyttig for å få fram behovet for økt grad av forpliktelse for å oppnå bedre ressursutnyttelse, bedre tjenester og større synlighet og gjennomslagskraft. Modellen rommer heller ikke nødvendigvis at de fire fylkesbibliotekene er forskjellige, men kan bidra til å synliggjøre at de ved å samarbeide kan framstå mer som en samlet helhet. Entreprenørskap og spesialisering vil være viktige elementer ved etablering av et mer forpliktende samarbeid.



FIGUR 8 RESULTAT AV GRUPPEARBEID – INNPLASSERING AV FRAMTIDIGE SAMARBEIDSPROSJEKT I SAMSPILLMODELLEN

9. STRATEGIER OG SAMARBEIDSPROSJEKT

De fire fylkesbibliotekene har et felles ønske om større gjennomslagskraft og synlighet – dette kan de oppnå gjennom å finne en mer forpliktende plattform for samarbeid. For å stå bedre rustet til å løse utfordringene, er det også viktig å etablere en mer robust samarbeidsplattform. Ambisjonen om å være både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i egen region, og dermed også en viktig node i biblioteklandskapet i gjennomføringen av den nasjonale bibliotekpolitikken, krever også en form for etablering av et partnerskap, der partene er villige til både å bidra inn med ressurser, og å løpe en risiko.

Utviklingen mot en mer forpliktende samarbeidsmodell bør bygge på det som allerede er etablert av samarbeid – gjennomføringen av dette prosjektet har i seg selv vært en del av en naturlig prosess, der de fire fylkesbibliotekene har identifisert felles utfordringer, forskjeller og ønsker. Det anbefales derfor en skrittvis tilnærming, der det første skrittet er å etablere en mer forpliktende ramme rundt det eksisterende samarbeidet i form av en allianse, samtidig som det settes i gang en prosess for å vurdere etableringen av et samlet regionbibliotek i form av et reelt partnerskap. Det anbefales også helt konkrete samarbeidsprosjekt som kan settes i gang allerede i 2011, samtidig som det skisseres mulige samarbeidsprosjekt på lenger sikt, som krever en større grad av forpliktelse.

9.1. ANBEFALT STRATEGI PÅ KORT SIKT

De fire fylkesbibliotekene inngår en skriftlig avtale, som formaliserer det etablerte samarbeidet. Samarbeidsavtalen inneholder:

- Navn på alliansen
Det har underveis i prosessen vært diskutert ulike navn: Oslofjordalliansen, Aker bibliotekutvikling, Regionbibliotek øst – og det noe mer slagkraftige navnet Regionbibliotek 1. For å få fram det unike og nybrytende i et slikt strategisk allianse, anbefales det å bruke Regionbibliotek 1 som navn på alliansen.
- Formål med samarbeidet: Å framstå som en synlig regional utviklingsaktør med stor gjennomslagskraft både lokalt, regionalt og nasjonalt, og som gjennom høyt spesialisert kompetanse er både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i regionen. Gjennom tettere og mer forpliktende samarbeid oppnås gode samdriftsløsninger og effektiv ressursutnyttelse til beste for både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Målet er bedre tjenesteyting til bibliotekene i regionen..
- Samarbeidet skjer innenfor de eksisterende rammene de fire fylkesbibliotek disponerer. Det vil være et mål i seg selv at samarbeidet ikke skal resultere i merarbeid for samarbeidspartene, men tvert i mot en økt grad av ansvarsdeling, slik at de felles ressursene kommer flest mulig til gode. Dette vil kunne frigjøre ressurser som kan brukes til å gjennomføre nye, felles tiltak. En synergieffekt av et slikt samarbeid vil også kunne bidra til bedre kvalitet på det eksisterende tjenestetilbudet.
- Beskrivelse av rammer for eksisterende samarbeidsprosjekt, i form av retningslinjer for skriftliggjøring av ansvars- og kostnadsfordeling.

Samarbeidsavtalen mellom Västmanland og Örebro i Sverige kan være et utgangspunkt for en avtale. (Se vedlegget) For å oppnå størst mulig synliggjøring, bør de fire fylkesbibliotekene sammen stå for en profilering av samarbeidet. Som en allianse er det viktig at de fire partnerne snakker med én stemme på alle områder der det er mulig – det er nettopp gjennom å stå samlet som en allianse at det er mulig å oppnå større gjennomslagskraft. Eksisterende samarbeidstiltak samles under alliansen, og presenteres som felles tiltak. Blant de mange ideene til **nye** samarbeidsprosjekt anbefales det å velge ut noen få, konkrete prosjekt som kan danne grunnlaget for en videre utvikling av samarbeidet allerede i 2011-2012:

- Samarbeid om felles profilering og markedsføring av bibliotekene i de fire fylkene
- Samarbeid om tilbud om studie i endringsledelse for bibliotekledere og andre aktuelle kandidater i de fire fylkene
- Samarbeid om kurs i tjenestemarkedsføring for de bibliotekansatte i de fire fylkene
- Samarbeid om biblioteksøk – være en pilotregion for Nasjonalbiblioteket når det nasjonale biblioteksøket skal realiseres
- Samarbeid om en felles inngang til digitalt materiale for alle bibliotek i de fire fylkene
- Planlegge en felles anbudsrunde for bibliotektransport for de fire fylkene

Internt bør de fire fylkesbibliotekene etablere nettverksgrupper, for å samle fagkompetanse på tvers av fylkesgrensene. Aktuelle fagområder er IT/web, kurs og møtearrangement, litteraturformidling og økonomistyring. Egen kompetanse bør kartlegges og gjøres kjent for deltakerne i alliansen.

Som en synlig og tydelig allianse vil "Regionbibliotek 1" være en interessant samarbeidspart, både nasjonalt og regionalt, men også utenfor Norges grenser. Det vil være naturlig å invitere til et samarbeid med Deichmanske bibliotek der dette er naturlig. De fire fylkene omkranser Oslo, og det er allerede etablert samarbeid med Oslo om flere prosjekt. Blant annet har

Fylkesbiblioteket i Akershus et veletablert samarbeid med Deichmanske bibliotek om transportordningen.

9.2. ANBEFALT STRATEGI PÅ LENGRE SIKT

Med utgangspunkt i det eksisterende samarbeidet bør det utredes muligheten for å etablere en mer formalisert regional bibliotekvirksomhet/organisasjon med beslutningsmyndighet. En slik organisering bør ha karakter av en stabil organisasjon. Dette krever en politisk prosess, med god forankring både hos eierne av fylkesbibliotekene og bibliotekene i regionen og deres eiere. Et slikt samarbeid bør ha karakter av et reelt partnerskap, der den nye organisasjonen har reell beslutningsmyndighet. Det anbefales allerede i 2011 å:

- invitere berørte parter til et dialogmøte om formålet med en slik utvikling
- hente inn mer kunnskap om samarbeidsmodellene i Sverige, men også relevant regionalt samarbeid i Nederland og Storbritannia

En slik utredning bør gjennomføres som et prosjekt, der en prosjektbeskrivelse kan bygge på den foreliggende rapporten om Samspillmodell mellom fylkesbibliotek. Prosjektperiode 2012.

10. KONKLUSJON

Fylkesbibliotekene møter stadig større krav, og det er behov for å tenke nytt. Det oppleves som en stor utfordring at kravet om å utvikle bedre og mer framtidsrettede tjenester må møtes innenfor eksisterende økonomiske rammer, og at personalressurser i form av kompetanse stadig er under press. Nasjonale signaler om å spille en større rolle i gjennomføringen av den nasjonale bibliotekpolitikken, samtidig som fylkeskommunene selv tildeler fylkesbiblioteket en rolle i gjennomføringen av egne regionale planstrategier setter ressursene under krysspress. Det oppleves også som en utfordring å oppnå tilstrekkelig politisk oppmerksomhet og synlighet i både det nasjonale, regionale og lokale landskapet. Det å være attraktive samarbeidspartnere og oppnå en høy faglig anseelse ses på som en kritisk suksessfaktor for måloppnåelse.

Med bakgrunn i dette kan det være hensiktsmessig å tegne opp en ny modell for samarbeid – en samspillmodell for fylkesbibliotek, der graden av forpliktelse synliggjøres. Begrepene allianse og partnerskap kan bidra til å gi samspillmodellen et tydeligere innhold.

Med utgangspunkt i denne samspillmodellen er det mulig å etablere en allianse som samarbeidsform for de fire fylkesbibliotekene allerede med en gang. Det bør etableres en skriftlig samarbeidsavtale, etter mal fra Västmanland og Örebro i Sverige, der målet er å framstå som en synlig regional utviklingsaktør med stor gjennomslagskraft både lokalt, regionalt og nasjonalt, og som gjennom høyt spesialisert kompetanse er både premissleverandør og prosessleder i bibliotekutviklingen i regionen. Gjennom tettere og mer forpliktende samarbeid oppnås gode samdriftsløsninger og effektiv ressursutnyttelse til beste for både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Målet er bedre tjenesteyting til bibliotekene i regionen.

På lenger sikt bør det utredes muligheten for å etablere en mer formalisert regional bibliotekvirksomhet/organisasjon med beslutningsmyndighet. En slik organisering bør ha karakter av en stabil organisasjon. Dette krever en politisk prosess, med god forankring både hos eierne av fylkesbibliotekene og bibliotekene i regionen og deres eiere. Et slikt samarbeid bør ha karakter av et reelt partnerskap, der den nye organisasjonen har reell beslutningsmyndighet.

11. LITTERATUR

- ABM-utvikling (2006). *Bibliotekreform 2014: Del II Norgesbiblioteket – nettverk for kunnskap og kultur*. Oslo: ABM-utvikling.
- ABM-utvikling (2010). *Statistikk for arkiv, bibliotek og museum 2009*. Oslo, ABM-utvikling
- Akershus fylkeskommune (2010). *Årsrapport 2009*. Oslo, Akershus fylkeskommune
- Akershus fylkeskommune (2011) *Årsbudsjett 2011 og økonomiplan 2011 – 2014*. Oslo, Akershus fylkeskommune
- Andersen, O.J. & A. Røiseland (2008) *Partnerskap : problemløsning og politikk*. Bergen, Fagbokforlaget
- Audunson, R. (1999). Between professional field norms and environmental change impetuses: A comparative study of change processes in public libraries. *Library and Information Science Research*, 21 (4), 523-552
- Baldersheim, H., A.V. Haug & M. Øgård (eds) (2009) *The rise of the networking region: the challenges of regional collaboration in a globalized world*. Stockholm, Nordregio
- Bergan, E. (2004) Økt samarbeid i nytt biblioteklandskap? I *Bibliotekaren* nr 3, s 10-12
- Brewer, S. (2002) The regional perspective. I Pilling, S. & Kenna, S. (ed.) (2002) *Cooperation in action: Collaborative initiatives in the world of information*. London Facet. S 46-66
- Brown, R. (1991) Cooperation : a conceptual framework for librarians. I MacDougall, A. & Prytherch, R. (ed.) (1991) *Handbook of library cooperation*. Gower, Hants. S 9-14
- Caidi, N. (2003) Cooperation in context: Library Development in Central and Eastern Europe. I *Libri* (53) s, 103-117
- Dewey, B. I. (2010) *Transforming Research Libraries for the Global Knowledge Society*. Cambridge, Chandos
- Fimreite, A.L. & Selle, P. (2009) Norwegian regions – new wine and old bottles? I Roness, P.G. & Sætren, H. (red.) *Change and continuity in public sector organizations*. Bergen Fagbokforlaget. S 191 – 210
- Landstinget Västmanland & Regionförbundet Örebro (2009) *Avtal* (se vedlegg)
- MacDougall, A. (1991) International cooperation – pain or gain? I MacDougall, A. & Prytherch, R. (ed.) (1991) *Handbook of library cooperation*. Gower, Hants, s. 15-41
- MacDougall, A. & Prytherch, R. (ed.) (1991) *Handbook of library cooperation*. Gower, Hants
- Massis, E. (ed.) (2003) *Models of cooperation in U.S., Latin American and Caribbean Libraries : the first IFLA/SEFLIN International Summit on Library Cooperation in the Americas*. IFLA Publications 105. München Saur
- Norsk institutt for by- og regionforskning (2007) *Governance*. Lokalisert 29. mai 2011 på verdensveven: governance.nibr.no

- Osloregionen (2008) *Samordnet areal- og transportstrategi for Osloregionen : kortversjon*. Oslo, Osloregionen
- Pilling, S. & Kenna, S. (ed.) (2002) *Cooperation in action: Collaborative initiatives in the world of information*. London Facet
- Sanda, K. G. (2001) *Hvordan lykkes med interkommunalt samarbeid?* Bø, Telemarksforskning
- Sinclair, M.P. (1973) A typology of library cooperatives. I *Special Libraries*, 64, 4, April 73, 181-186
- Sletnes, I. (2003) *Juridiske rammebetingelser for interkommunalt samarbeid om særlovsoppgaver*. Oslo, Høgskolen i Oslo. HiO-rapport 2003 nr 12
- Statens bibliotektilsyn (2002) *Et Nytt løft : fylkesbiblioteket - revitalisert, ikke utrangert! : en utredning om fylkesbibliotekets rolle i framtida* Oslo
- St. meld. nr. 23 (2008-2009). *Bibliotek: Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid*. [Oslo]: Kultur- og kyrkjedepartementet. (St. meld. nr. 23 (2008-2009)). Lokalisert 13. august 2010 på Verdensveven:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-23-2008-2009.html?id=555516>
- Vestfold fylkeskommune (2010). *Strategisk kulturplan for Vestfold 2011 – 2014*. Tønsberg, Vestfold fylkeskommune
- Vestfold fylkeskommune (2010). *Vestfoldbibliotekene – mennesker møter muligheter: bibliotekplan Vestfold 2011 – 2014*. Tønsberg, Vestfold fylkeskommune
- Østfold fylkeskommune (2010) *Regionalplan for kultur 2010 – 2013*. Sarpsborg, Østfold fylkeskommune

12. LISTE OVER FIGURER

Figur 1 Motherhood and apple pie	8
Figur 2 Typer av interkommunalt samarbeid. Sanda 2001.....	11
Figur 3 Netto flyttestrømmer mellom landsdeler. 2009. kilde: www.ssb.no	23
Figur 4 De 15 kommunene med høyest andel innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre. Kilde: www.ssb.no	24
Figur 5 Hva er de største utfordringene? Oppsummering fra gruppearbeid.....	26
Figur 6 Hva vil vi få til? Oppsummering fra gruppearbeid.	28
Figur 7 Ny samspillmodell, basert på Sandas modell for interkommunalt samarbeid.....	31
Figur 8 Resultat av gruppearbeid – innplassering av framtidige samarbeidsprosjekt i samspillmodellen.....	33



AVTAL

Dnr: DREG080019-05

Samverkan mellan länsbiblioteksverksamheten i Örebro län och i Västmanlands län

Mellan Regionförbundet Örebro län och Landstinget Västmanland gemensamt kallade parterna har följande avtal träffats.

§ 1 Verksamhet.

Parterna är överens om att samverka inom de nuvarande verksamhetsområdena som bedrivs av Länsbiblioteket i Örebro län och Länsbibliotek Västmanland. Det delade huvudmannaskapet består med en samordnare. Några ytterligare resurser för denna samverkan mellan Regionförbundet Örebro län och Landstinget Västmanland tillförs ej. Med resurser avses de medel som anges som huvudmannens bidrag i det budgetförslag som lämnas till Statens kulturråd i samband med en ansökan om verksamhetsbidrag. Driften av den kompletterande medieförsörjningen ligger inledningsvis utanför samverkansavtalet.

§ 2 Bakgrund och syfte.

Syftet med samverkan är att öka slagkraften och minska sårbarheten. Samverkan avses leda till en stabil organisatorisk plattform utifrån vilken en regional biblioteksverksamhet kan utvecklas med avsikten att vara ett strategiskt och långsiktigt stöd för de lokala bibliotekens utveckling. På sikt kommer de regionala biblioteksverksamheterna att anpassas till en ny samhällsorganisation. De regioner/län och verksamheter som initierar samverkan redan nu kan attrahera flera aktörer och på så sätt öka kraften i aktiviteterna. Syftet är att verka för de 22 kommuner som finns i Örebro län och i Västmanlands län.

§ 3 Organisation och administration.

Verksamheterna är organisatoriskt även framgent placerade inom resp huvudman dvs Regionförbundet Örebro län och Landstinget Västmanland. Huvudmännen ansvarar även fortsättningsvis för arbetsgivaransvaret för sin respektive personal och ekonomihantering inom länsbiblioteksverksamheten. Eftersom någon ny juridisk person ej bildas innebär det att Landstinget Västmanlands kulturchef är chef för länsbibliotekspersonalen i Västmanland. Länsbibliotekarien i Regionförbundet Örebro län är samordnare för den gemensamma länsbiblioteksverksamheten i Västmanlands län och Örebro län. Länsbiblioteket i Örebro län är en del av Enheten för den attraktiva regionen.

Ledning/styrgrupp för den gemensamma verksamheten är respektive chef för den regionala länsbiblioteksverksamheten inom respektive part. Styrgruppen lägger, utifrån givet uppdrag och givna resurser, fast en gemensam handlingsplan för verksamheten. Denna samverkan avses, på sikt, leda till en gemensam organisation.

Anställning av personal inom respektive länsbiblioteksverksamhet skall föregås av samråd mellan parterna.

§ 4 Finansiering och kostnadsfördelning.

Finansieringen av länsbiblioteksverksamheten bestäms av respektive part.

En gemensam avstämning genomförs i januari när besluten om statsbidrag är kända.

De statsbidrag som tillkommer varje part ska i sin helhet tillfalla respektive verksamhet.

§ 5 Information.

Länsbiblioteksverksamheten lämnar varje år före maj månads utgång en verksamhetsrapport till så väl Regionförbundet Örebro län som till Landstinget Västmanland.

§ 6 Omförhandling.

Om statens bidrag till verksamheten förändras i väsentlig grad har respektive part rätt att påkalla omförhandling av detta avtal med verkan från och med den tidpunkt då förändringen sker.

§ 7 Tvist.

Om inte parterna kommer överens på annat sätt skall tvist på grund av detta avtal avgöras genom skiljeförfarande enligt lagen om skiljeförfarande (1999:116).

§ 8 Giltighet.


Detta avtal gäller från och med den 1 januari 2009 till och med den 31 december 2010. Uppsägning skall ske senast tre månader före avtalstidens utgång, sker inte uppsägning är avtalet förlängt med ett år för varje gång.


Örebro den 15 jan 2009

Västerås den 17 december 2008

För Regionförbundet Örebro län

För Landstinget Västmanland


Magnus Persson
Regiondirektör


Monica Berglund
Landstingsdirektör