



Modeludvikling for kommunalt ABM-samarbejde om lokalhistorie Fase 2: Afprøvning af modeller

Aalborg Bibliotekerne, Aalborg Stadsarkiv,
Nordjyllands Historiske Museum

2010

Forord

Nærværende projekt er resultat af et samarbejde mellem Aalborgbibliotekerne, Aalborg Stadsarkiv og Nordjyllands Historiske Museum. Aalborg Universitet har bidraget med en konsulent. Projektet er støttet af Kulturarvstyrelsen og Bibliotek og Medier.

Fase 2 i ABM-modeludviklings projektet har bl.a. bestået i afprøvning af tidligere udarbejdede modeller på tre konkrete projekter. To af disse projekter ikke været mulige at udføre uden hjælp fra eksterne parter. Vi vil her gerne takke:

Udstillings- og indsamlingsprojekt om ”Grønland i Aalborg”: Det Grønlandske Hus, Kunsten (Nordjyllands Kunstmuseum), Aalborg Kommunes Erhvervskontor, Aalborg Havn, Kofoeds Skole, Royal Greenland, Royal Artic Line, Artic Import.

Fællesmagasin-projekt: Aalborg kommunes Skole og Kultur Forvaltning og Borgmesterens forvaltnings juridiske Kontor.

Også kolleger på andre ABM institutioner, som har stillet sig til rådighed som sparringspartnere, da modellerne skulle afprøves på andre virkeligheder end den aalborgensiske, skal takkes: Kulturhistorisk Museum Randers, Randers lokalhistoriske arkiv, Randers bibliotek, Odense Stadsarkiv, Historiens Hus, Odense, Esbjerg Byhistoriske Arkiv, Esbjerg Kommunes Biblioteker, Esbjerg Fiskerimuseum, Vejlebibliotekerne og Vejle Stadsarkiv, Statsarkivet i Trondheim og ABM Eskilstuna: Eskilstuna Stadsarkiv, Eskilstuna Museum, Eskilstuna Bibliotek, samt alle deltagere i seminar 9. marts 2010 om projektet på Rigsarkivet i København.

Fotos på forsiden:

Grønlands nationaldag fejres i Aalborg, 21. juni 2009. Dagen var samtidig start på projektet: Aalborg i Grønland

ABMlæsesalen: HistorieAalborg: Besøg af elever fra Aalborg Katedralskole

Seminar om ABM modelprojektet på Rigsarkivet, februar 2010

ABMlæsesalen: HistorieAalborg: Fastelavnsfejring, februar 2010

Kapitel 1

Indledning

Projektet ”Modeludvikling for kommunalt ABM-samarbejde” har som formål at skabe grobund og grundlag for et tæt, organiseret, formaliseret og optimeret kommunalt ABM-samarbejde på det lokalhistoriske område på administrativt og fagligt driftsniveau. Fokus i projektet er at udnytte eksisterende ressourcer optimalt til gavn for brugerne, som gerne skulle mærke effekten i form af kvalitativt bedre tilbud. Denne rapport dokumenterer anden fase af projektet, som er en afprøvning og videreudvikling af de modeller for samarbejdet, som blev udviklet i et projekt i 2008. Videreudviklingen sker ved afprøvning af modellerne på tre konkrete centrale områder inden for ABM institutionernes kerneopgaver.

Kortlægning og modeludvikling (fase 1)

Med udgangspunkt i en kortlægning og analyse af arbejdsgangene på de tre ABM-institutioner Aalborg Bibliotekerne, Aalborg Stadsarkiv og Nordjyllands Historiske Museum blev der i 2008 udarbejdet en model for samarbejde og koordination på både administrativt og fagligt driftsniveau samt for et tæt formaliseret formidlings-samarbejde på det lokalhistoriske område mellem de tre institutionstyper. Målet var at udarbejde en model, som er generelt anvendelig. Modellerne og projektet er præsenteret i en rapport om dette arbejde, *Modeludvikling for kommunalt ABM-samarbejde om lokalhistorie i Aalborg Kommune* (2008)¹

Projektgruppen analyserede i det, som herefter vil blive benævnt fase 1 (projektmodningsperioden), de involverede parter, rammebetingelser, målgrupper, serviceydelser, kompetencer, beholdninger, strukturer, systemer, organisationskulturer og arbejdsformer med henblik på en videreudvikling af ABM-samarbejdet. Der er udviklet konkrete skitser af delmodeller for udvalgte samarbejdsområder vedrørende indsamling, registrering, tilgængeliggørelse og formidling samt en generel procesmodel for afprøvning og videreudvikling af delmodellerne.

Afprøvning og videreudvikling af modeller (fase 2)

¹ Rapport findes her som pdf: <http://www.aalborgkommune.dk/Borger/Kultur-natur-og-fritid/lokalhistorie/Aalborg-Stadsarkiv/Documents/Modeludvikling-for-kommunalt-ABM-samarbejde-i-Aalborg-Kommune.pdf>

Projektets fase 2 (2009/2010) har som formål at afprøve procesmanualen og de modeller, som er dokumenteret i fase 1 på tre forskellige projekter, der alle ligger inden for institutionernes fælles kerneområder såsom indsamling, bevaring, registrering, tilgængeliggørelse og formidling. Målet er stadig det samme: nemlig at udvikle nye metoder og optimerede modeller for kommunalt ABM-samarbejde om lokalhistorie

Ved at indlede et bindende, driftsbaseret samarbejde viser der sig en række forudsætninger, fordele og barrierer, som det er vigtigt at være bevidst om. Det gælder f.eks. i forhold til fundering af processen, kendskab til og respekt for de enkelte parter styrker og forskelligheder samt spørgsmålet om profilering og synlighed i et samarbejde. Disse problematikker vil både teoretisk og konkret blive belyst i denne rapport.

Empirisk grundlag

Procesmanual og delmodeller er blevet afprøvet på tre kernearbejdsområder:

- To strukturelle projekter, der skal føre til blivende organisatoriske ændringer mellem parterne,
- Et emneprojekt, der skal skabe rammer og platforme, som kan optimere et permanent samarbejde omkring konkrete projekter og linjefunktioner og strukturere disse.

De tre projekter tager af praktiske årsager udgangspunkt i Aalborg-forhold og samtidig tager alle tre eksempler udgangspunkt i kerneopgaver for ABM institutioner generelt. Der er i analysen lagt vægt på de generelle elementer i udførelsen med henblik på at videreudvikle modeller og arbejdsmanual fra projektets fase 1. Konkret er der tale om:

1. ABM-læsesal: HistorieAalborg, etablering og drift
2. Nyt fælles magasin til institutionernes samlinger, etablering
3. Indsamlings-, udstillings- og dokumentations-samarbejde: Grønland i Aalborg med henblik på etablering af permanent platform for fortsat samarbejde.

Kriteriet for udvalg af konkrete projekter til afprøvning af de teoretiske modeller har været at nå hele vejen rundt om kerneopgaver, der typisk kendetegner ABM institutionerne (indsamling, bevaring, registrering, tilgængeliggørelse og formidling). Eksemplerne fungerer således som konkret empiri, der

skal afprøve og udvikle modellerne. Hvis man har interesse for projekternes konkrete faglige indhold henvises til formidling af disse i diverse fora og medier².

Oprindeligt var der udpeget fire projekter for at afprøve modeller i fase 2 :

1. Etablering af en fælles ABM-læsesal
2. Udarbejdelse af procedure for udstillingssamarbejde
3. Indsamlings- og formidlingssamarbejde: Grønland i Aalborg
4. Lokalhistorie med kvalitativ brug af historien gennem aktiv borgerinddragelse: Forstaden Hasseris

I den konkrete afprøvning er det blevet til tre projekter, idet udstillingssamarbejdet er blevet en del af Grønland i Aalborg projektet. Lokalhistorie i forstaden Hasseris-projektet er faldet ud til fordel for et projekt, der skal føre til et fælles magasin. Det viste sig hurtigt, at magasinprojektet, der i det forløbne år har taget megen tid, udgør et godt empirisk grundlag for at afprøve modellerne, og dermed har det været yderst relevant at inddrage. Når det gælder læsesal og magasin, er der tale om en klar udvikling af samarbejde omkring driftsopgaver. Ved formidling og dokumentation handler det om at fundere en driftsplatform og ramme for permanent samarbejde mellem ABM-institutionerne omkring skiftende formidling og dokumentation, som nævnt ovenfor.

Det aktive borgerinddragelselement, som var indeholdt eksplicit i Hasseris projektet har indgået i Aalborg i Grønland projektet, ligesom det også er et element i udviklingen af en ABM-læsesal.

Succeskriterier

Succeskriterium for projektet er, at procesmanual og ABM-modeller skal udvikles, således at de kan implementeres i kommunale sammenhænge generelt og anspore til, at andre kommuner etablerer et tilsvarende samarbejde, så der dannes grobund for erfaringsudveksling og dermed videreudvikling. Det har således været essentielt også undervejs i processen at afprøve resultaterne på forskellig vis for at undgå udvikling af en ”Aalborg model”, som kun har lokal anvendelighed. Fokus på det generelle og relevans for andre er søgt sikret ved gennem hele projektet at have fokus på modeller og metoder og

² Bladt, Inger Kirstine og Frandsen Bodil: *Grønland i Aalborg*, Nordjyllands historiske Museum, 2010, og udstilling af samme navn på Aalborg Historiske Museum, okt. 2009-jan 2011; Jensen, Bente: ”Har den traditionelle læsesal en fremtid?”, *Nordisk Arkivnyt*, 1, 2010. Heri indgår tilbuddet HistorieAalborg læsesal.

ikke synke ned i empirien, som anført ovenfor. Derfor er følgende metoder inddraget og afprøvet undervejs:

1. Komparation: Indsamling af informationer om konkret udformning af ABM samarbejde i tre byer, hvor partslandskabet har ligheder med Aalborg (et arkiv, en lokalsamling og et museum): Randers, Esbjerg og Odense. Indsamling af viden er sket gennem besøg og struktureret samtale på grundlag af den udarbejdede model.
2. Diskussion af projektet med ABM-fagfæller har været integreret i processen fx på et seminar undervejs i projektet for undgå ”hjemmeblindhed”. På seminaret blev to yderligere empiriske eksempler på ABM-samarbejde inddraget, denne gang fra Skandinavien i form af oplæg fra Trondheim (Norge) ved statsarkivar Astrid Løvlien og fra Eskilstuna (Sverige) ved ABM koordinator Björn Lindwall, Kultur- och fritidsförvaltningen. Oplægsholderne var på forhånd blevet bedt om at forholde sig modellen for ABM-samarbejde fra fase 1. Således blev andre nationale virkeligheder og strategier inddraget. Blandt andet en top/down model som man fx ser i Norge, når det gælder ABMsamarbejde³. Endvidere fremlagde arbejdsgruppen delprojekter samt model og teorier på seminaret fra Aalborgprojektet, som således blev lagt ud til diskussion. Input, reaktioner og spørgsmål fra seminarets 30 deltagere har tjent til at skærpe projektets tilgang og til at introducere problemstillinger, som vi ikke selv havde kendskab til. Det var frugtbart med et eksternt øje på problemstillingerne, allerede før processen er afsluttet.⁴
3. Modellernes almene gyldighed på eksisterende forhold blev påvist ved et koncentreret studiebesøg maj 2010 hos ABM samarbejdet i Eskilstuna. Eskilstuna blev valgt, fordi institutionernes samarbejde også er tænkt i en driftssituation og ikke som ad hoc projekter. Samarbejdet har været i gang siden 2002 og har haft et ”hands on” udgangspunkt, dog uden det er baseret på en teoretisk fundering. Eskilstuna har således en længerevarende praksis, som det var muligt at afprøve modellerne på. Det blev således muligt at sparre på flere niveauer, både empirisk og ift. teori og metode.

³ I Norge har der siden 2003 været en ABM styrelse, der initierer samarbejde på tværs af sektorerne, blandt andet ved finansiel støtte til samarbejdsprojekter. I skrivende stund er B ikke længere en del af styrelsen, og det er netop offentliggjort, at styrelsen lukker pr. 1. januar 2011. Situationen herefter er lige nu uklar.

⁴ Program fra seminar kan ses på: <http://arkivformidling.wordpress.com/2010/01/29/indbydelse-til-seminar-abm-samarbejde-om-lokalhistorie-modeludvikling/> Oplæg og opsummering fra seminaret kan ses på: <http://arkivformidling.wordpress.com/2010/03/11/abm-samarbejde-om-lokalhistorie-%E2%80%93-modeludvikling/>

Målgruppe

Den primære målgruppe for projektet er i forlængelse af succeskriteriet følgende: Andre ABM institutioner, kommunale kulturforvaltninger samt centrale beslutningstagere. Implicit er målgruppen ligeledes brugerne af de tre ABM institutioner, idet formålet er at optimere institutionernes ydelser i forhold til brugerne.

Projektramme

Projektet er støttet af Bibliotek og Medier og af Kulturarvsstyrelsen.

Styregruppen har bestået af stadsarkivar Jens Topholm (Aalborg Stadsarkiv), bibliotekschef Bodil Have (Aalborg Bibliotekerne), museumsdirektør Lars Christian Nørbach (Nordjyllands Historiske Museum).

I projektgruppen har deltaget arkivar Bente Jensen, arkivar Flemming Nielsen (Aalborg Stadsarkiv), bibliotekar Tove Michelsen (Aalborg Bibliotekerne – projektkoordinator), museumsinspektør Inger Bladt og museumsinspektør Bodil Frandsen (Nordjyllands Historiske Museum). I efteråret 2009 har cand. mag. Sanne Helmer Petersen været tilknyttet det ene (Grønland i Aalborg) af de tre konkrete projekter til at varetage en konkret metodeudviklende opgave.

Der har i hele projektfasen været tilknyttet en ekstern konsulent, lektor Jeppe Gustafsson fra Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Jeppe Gustafsson indgik ligeledes som konsulent i projektets fase 1. Hans rolle har i fase 2 især været at understøtte og kvalificere projektgruppens arbejde med at analysere og håndtere de konkrete projekter ud fra de allerede formulerede modeller og arbejdsmanualer og udvikle disse. Jeppe Gustafsson har ligeledes været sparringspartner i de udfordringer af netværkskarakter, som opstod undervejs i projektet

Især i to (Grønland i Aalborg og Magasin projekt) af de tre konkrete projekter har samarbejdet med eksterne parter været et afgørende omdrejningspunkt. En nærmere præsentation af parterne og deres betydning for projekternes gennemførelse er henlagt til analysen af de konkrete projekter.

Arbejdsformen i projektet er foregået løbende i det daglige arbejde med de tre projekter, et antal opsamlings- og koordinationsmøder, samt et internat hvert halve år, som har haft til formål at forholde projekternes udvikling op mod modellerne og udvikle dem med hjælp af den eksterne konsulent.

Endvidere er der løbende afholdt møder med styregruppen. I slutningen af processen er som nævnt blevet inddraget andre faglige sparringspartnere for at perspektivere de konkrete erfaringer i Aalborg.

Der er således sket en vidensdeling, som er integreret del af projektet. Fremadrettet vil projektet blive præsenteret i relevante faglige fora: Artikler, indlæg på blogs og netsider samt tilbud om at holde oplæg ved relevante faglige seminarer og konferencer. Projektdeltagerne er undervejs både i fase 1 og 2 blevet spurgt om muligheden for at dele erfaringerne en til en med kommuner og andre, der er interesserede i at starte et lignende forpligtende ABM driftssamarbejde vedr. lokalhistorie. Hertil er svaret været bekræftende.

Kapitel 2

Netværkssamarbejdets fundering og modeludvikling

En helt afgørende faktor for, hvorvidt et permanent og driftsbaseret ABM-netværkssamarbejde kan blive en succes, er funderingen. Fundering er i denne sammenhæng defineret bredt og rummer både organisatoriske, strukturelle, faglige, teoretiske og empiriske elementer.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at funderingen aldrig bliver ”færdig”. Det er en løbende proces, der hele tiden skal justeres efter skiftende opgaver, konstellationer, prioritering og ændringer inden for såvel netværket selv som de enkelte institutioner, der deltager i netværket. Skal funderingen lykkes, er det derfor vigtigt at skabe forståelse for de deltagende institutioners organisation, arbejdsområder og behov for profilering, samt at udvikle de strukturelle og empiriske platforme og redskaber, som i praksis skal sikre funderingen over tid.

Partslandskabet

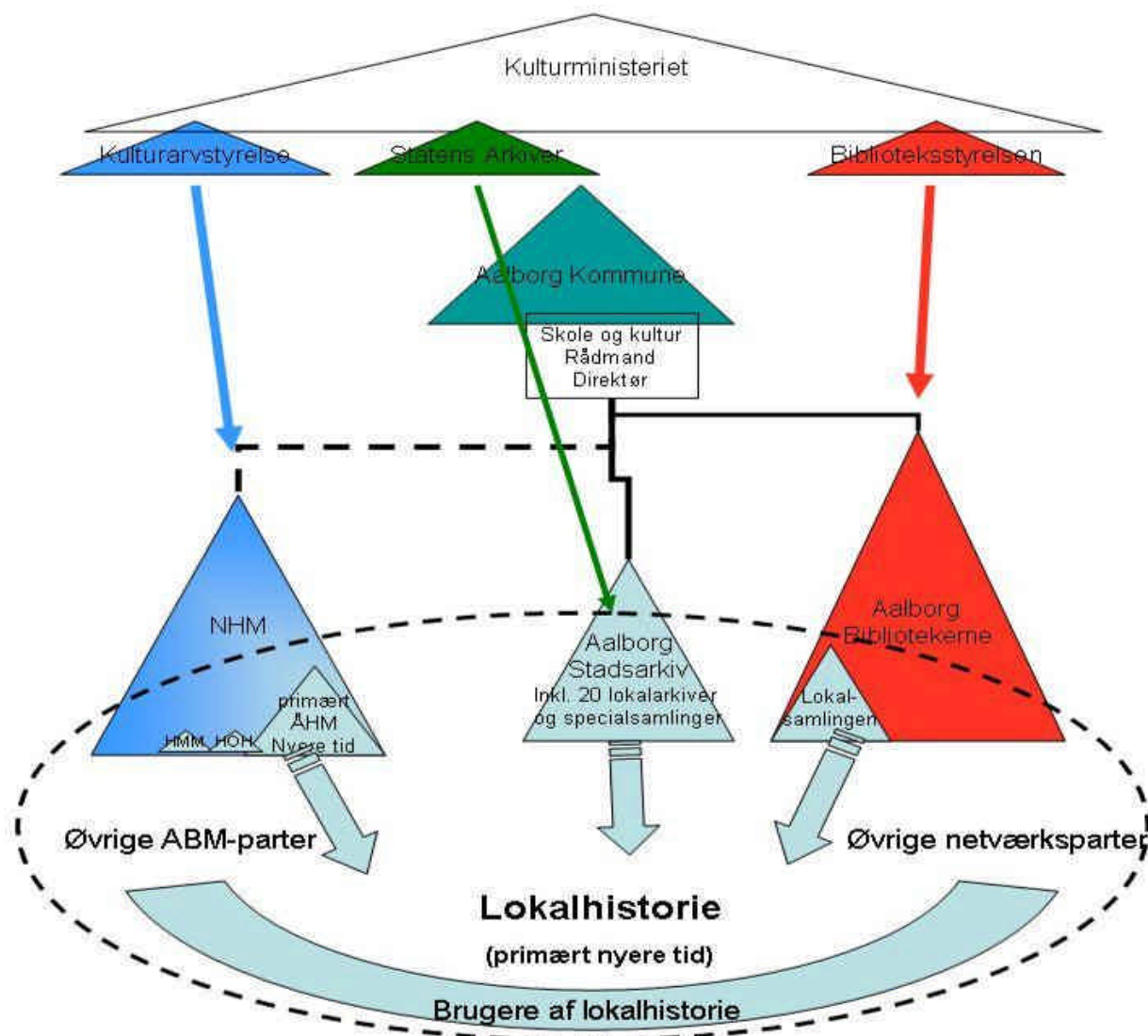
Et vigtigt element i projektets fase 1 var derfor udarbejdelsen af hhv. en partsbeskrivelse og et organisationsdiagram, der skulle klarlægge de enkelte institutioners organisation, beslutningsprocesser, brugergrupper, kerneydelser osv.⁵ Målet var dels at finde institutionernes fælles faglige og formidlingsmæssige ABM-referencer, dels at skabe den forståelsesramme, der gjorde det muligt at definere og fundere et blivende ABM-netværk.

I Aalborg er de tre lokalhistoriske ABM-aktører – dvs. Nordjyllands Historiske Museum, Aalborg Stadsarkiv og Aalborg Bibliotekerne - selvstændige institutioner med meget forskellig organisation og struktur. F.eks. har både B og M en overordnet statslig styrelse, der definerer retningslinjerne for store dele af deres kerneopgaver, medens Stadsarkivet er relateret til Statens Arkiver som offentligt arkiv. Organisatorisk refererer A og B direkte til Aalborg Kommunes Skole- og Kulturforvaltning, mens M er en selvejende institution med en bestyrelse som øverste myndighed. Dertil kommer, at der er stor forskel på, hvor stor en del af de deltagende institutioner, der indgår i ABM-samarbejdet. F.eks. udgør lokalsamlingen kun en lille del af Aalborg Bibliotekernes samlede virke, mens ABM-samarbejdet for Stadsarkivets vedkommende kan omfatte næsten alle faglige områder.

⁵ En grundig redegørelse for partsbeskrivelsen kan findes som bilag 2 i rapporten fra fase 1: <http://www.aalborgkommune.dk/Borger/Kultur-natur-og-fritid/lokalhistorie/Aalborg-Stadsarkiv/Documents/Modeludvikling-for-kommunalt-ABM-samarbejde-i-Aalborg-Kommune.pdf>

Det primære krydsfelt mellem de tre institutioner er (nyere tids) lokalhistorie og i den sammenhæng en ofte sammenfaldende brugergruppe, som alle institutionerne søger at servicere bedst muligt.

Grafisk kan partslandskabet for ABM-institutionerne i Aalborg stilles således op:



Netværk

En udredning og forståelse for ABM-institutionernes partslandskab er et helt afgørende redskab i det videre arbejde med at etablere og fundere et blivende netværk. Først når det er på plads, er det muligt at definere de platforme, som netværket skal hvile på.

Næste vigtige skridt er at definere hvilken form for netværk, man ønsker at benytte i samarbejdet. I Norge, og til en vis grad også i Sverige, er ABM-samarbejder en del af den kulturpolitiske dagsorden. Her er der med andre ord overvejende tale om et top/down-styret netværk, hvor en række rammer og forudsætninger er politisk bestemte.

Samme tradition findes ikke i Danmark. Ganske vist opfordrer Kulturministeriet og herunder de forskellige styrelser inden for hhv. A, B og M-områderne til samarbejde, men nogen egentlig formuleret national kulturpolitisk ABM-strategi er der ikke tale om. Det betyder, at hovedparten af de eksisterende netværk på området er opstået på initiativ nedefra – typisk på medarbejderniveau som ad hoc-samarbejder om konkrete projekter.

I teoretiske sammenhænge defineres sådanne netværk som ”dynamiske” netværk, dvs. netværk, der typisk er præget af ”åbne” strukturer uden faste roller, og med et minimum af ledelsesindblanding. Et vigtigt karaktertræk ved de dynamiske netværk er, at de drives af engagement og gensidig tillid deltagerne imellem. Netværkskontrollen vil normalt finde sted i form af arbejdsform og formål, det kan f.eks. være som subprocesser (dvs. afgrænsede ydelser) og/eller udnævnelse af nøglepersoner i forhold til enkelt opgaver. Det er med andre ord en netværksform, der egner sig glimrende til ad hoc-projekter, men hvordan stiller sagen sig, når et dynamisk netværk skal indgå i et blivende driftsbaseret samarbejde?

Fundering i organisation

Først og fremmest bør det slås fast, at et dynamisk netværk godt kan fungere som basis for blivende og driftsbaserede samarbejder, men visse netværksprocesser kan med fordel gøres mere statiske. Det gælder i forhold til rollefordeling og fundering inden for netværket selv, hvor man ofte vil arbejde med en statisk ABM-kerne med faste personer og en klar rollefordeling, omgivet af en dynamisk periferi. Men det gælder også internt i de deltagende institutioner, og her er forståelsen af partslandskabet vigtigt. For hvordan balancerer man det dynamiske netværks grundlæggende præmis om, at alle processer og beslutninger tages på medarbejderniveau med mindst mulig ledelsesindblanding

(bottom/up-styring), med kravet om en solid fundering på netop ledelsesniveau? En problematik, der ikke bliver mindre af, at ledelsesnivauerne er forskellige i de tre ABM-organisationer. Skal problemet løses, kræver det en stor grad af gensidig kommunikation og intern fundering, der sikrer, at man taler fælles sag i de respektive medarbejder- og ledelsesfora.

Fundering i de enkelte organisationer indebærer bl.a.:

- a. Fundering på ledelsesniveau; herunder f.eks. implementering af ABM-samarbejdet i forhold til arbejdsplaner, strategier, økonomi og opgaver.
- b. Orientering/fundering blandt kolleger; herunder f.eks. muligheder i forhold til samarbejder/drift
- c. Engagement

Det vil oftest være forskellige faktorer, der afgør graden af forankring på hhv. ledelses- og medarbejderniveau. På ledelsesniveau vil netværkets/projektets nytteværdi i forhold til f.eks. økonomi, PR, profilering osv. typisk være afgørende, mens det på medarbejderniveau ofte vil være faglige elementer som eksempelvis mulighed for udvikling/sparring, der vil tælle positivt.

Sideløbende – og i sammenhæng - med funderingen i de respektive institutioner, skal ABM-netværket funderes internt.

Denne fundering indebærer bl.a.:

- a. Formaliseret samarbejde og mødestruktur på både medarbejder- og ledelsesplan
- b. Årlig ABM-vision og handleplan for fælles og koordineret ABM-samarbejde i strategisk perspektiv
- c. Ad hoc justering af strategiske elementer

Skal netværket have blivende succes, er det helt afgørende at funderingen i begge tilfælde lykkes. Det er dog vigtigt at acceptere, at en fundering tager tid og at et dynamisk netværk aldrig bliver færdig-funderet. Forudsætninger for netværksudvikling er engagement (man kan ikke tvinge folk), tillid og mulighed for udvikling, og implicit heri ligger, at netværkets visioner og strategier løbende kan og vil ændres.

Faglig fundering og kommunikation

En side af funderingen er den organisatoriske og strukturelle, en anden – og lige så vigtig – fundering er den rent faglige, der dels skal finde sted inden for ABM-netværket i forhold til de enkelte og konkrete

driftsopgaver og projekter, dels i de enkelte institutioner i forhold til ledelse og medarbejdere, og dels i forhold til øvrige faglige og organisatoriske netværk, som de enkelte netværksdeltagere måtte være involveret i.

Først og fremmest er det forud for en evt. netværksdannelse vigtigt at gøre sig klart, hvilken type opgave, netværket skal beskæftige sig med. Her skelnes grundlæggende mellem to former:

- a. Udviklingsopgaver – dvs. opgaver, der udvikler nye kompetencer inden for netværket
- b. Driftsopgaver – dvs. gentagne processer, hvori driftselementet spiller en væsentlig rolle

Definitionen er vigtig, da det har stor betydning for såvel projektets målsætning og projektbeskrivelse, som for hvordan opgaverne funderes inden for netværket internt og i de respektive moderorganisationer.

Forud for initiering af et nyt konkret netværksprojekt bør der laves en overordnet samarbejdsaftale, der som minimum indeholder følgende parametre:

- a. Vision for projektet; herunder en overordnet aftale/”overenskomst” mellem parterne
- b. Mål og design; herunder en rollefordeling samt en ”tidsplan” for projektets faser, midtvejsevalueringer mm.
- c. Faglig tilgang; herunder fastlæggelse af projektet karakter jfr. ovenfor

Skal disse parametre mødes i en klar projektbeskrivelse og målsætning, er kommunikation et nøgleord. Kommunikationen skal være tydelig og afklaret i forhold til følgende tre punkter:

1. Partnersprog - dvs. det sprog parterne internt benytter til at skabe den fælles formulering, som efterfølgende skal formidles videre til såvel eksterne samarbejdspartnere som til brugerne
2. Præsentation/”oversættelse” af projektvision til eksterne parter og brugere
3. Faglig fundering og legitimering af projektet i forhold til moderorganisationen med henblik på medejerskab i processen:
 - a. På ledelsesniveau – det gælder både i opstarts- og senere evalueringsfaser
 - b. På medarbejderniveau – orientering om udviklingsmuligheder, projektets visioner og faser, hvilke ressourcer der skal inddrages osv.

Det er væsentligt at bemærke, at ovenstående er almene punkter, der i alle projekter bør afklares, før projektet bæres uden for ABM-netværksgruppen!

Udvikling af netværksterminologi og generel ABM-model

Når de overordnede visioner og strategier for netværkssamarbejdet er på plads, og samarbejdet er funderet i institutioner og organisation, er næste trin at udvikle en fælles netværksteminologi, der kan beskrive samarbejde på tværs af enheder.

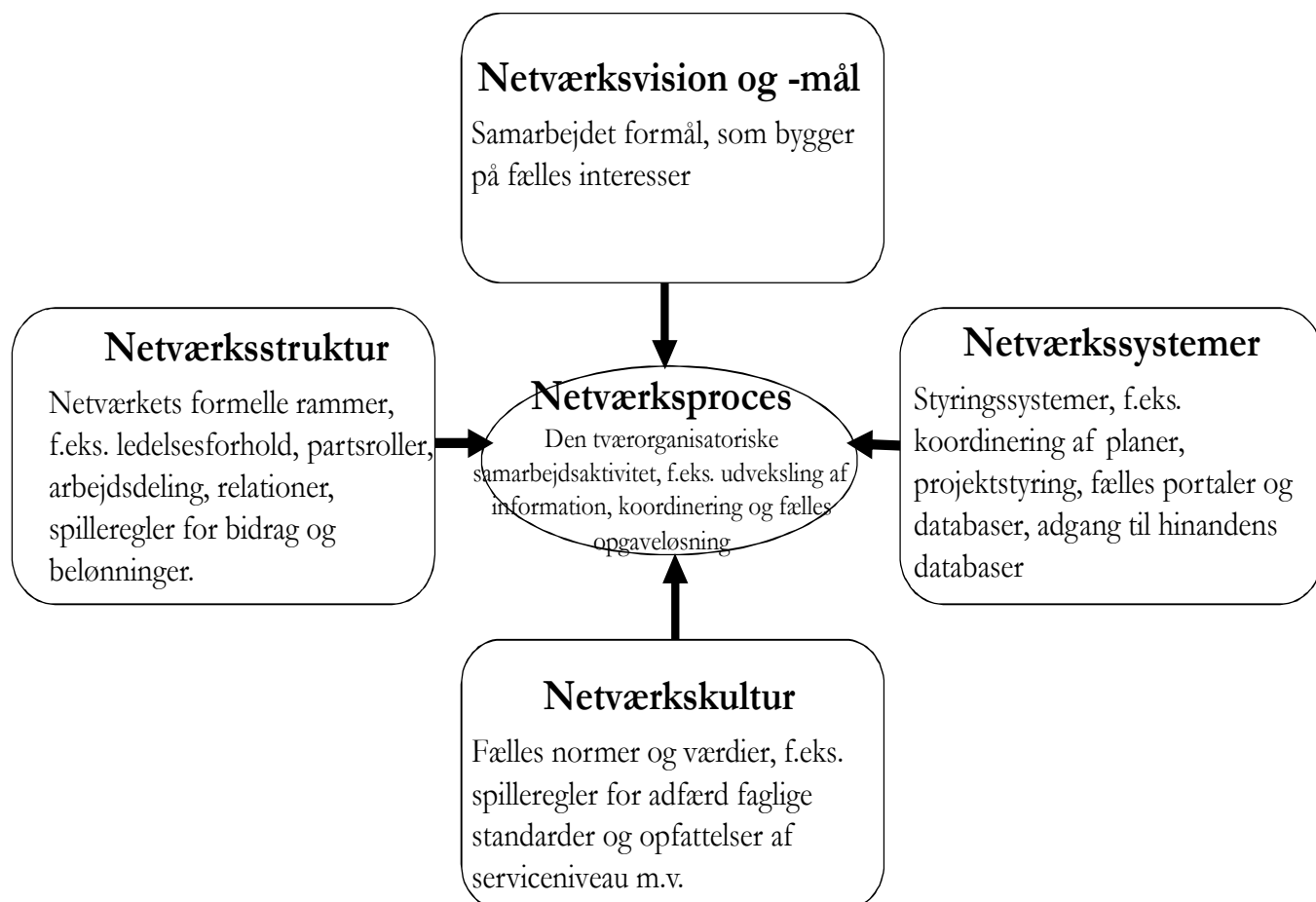
I Aalborg har de tre ABM-institutioner valgt at indarbejde netværksteminologien i en generel model for netværkssamarbejde. Modellens elementer kan i korthed beskrives på følgende måde:

- **Netværksprocesser** er den tværorganisatoriske samarbejdsaktivitet, f.eks. udveksling af information, koordinering og fælles opgaveløsning.
- **Netværksvision og mål** er samarbejdets formål, som bygger på fælles interesser
- **Netværksstruktur** er netværkets formelle rammer, f.eks. ledelsesforhold (herunder også ABM-ledergruppe), partsroller, arbejdsdeling, relationer, spilleregler for bidrag og belønninger.
- **Netværkssystemer** er tværorganisatoriske styringssystemer, f.eks. koordinering af parternes planer, projektstyring af fælles projekter, fælles portaler og databaser, adgang til hinandens databaser, fælles kvalitetsstyring m.v.
- **Netværkskultur** er fælles normer og værdier for samarbejdet og de opgaver man løser, f.eks. spilleregler for samarbejdet, faglige standarder, opfattelser af målgrupper m.v.⁶

Sat op i modelform, ser det således ud:

⁶ Modellen og overvejelserne bag den er grundigt beskrevet i rapporten fra fase 1.

Generel ABM-netværksmodel



Netværksterminologien og den generelle netværksmodel tjener ikke noget mål i sig selv, men når dens elementer overføres til de enkelte delopgaver/-projekter inden for ABM-samarbejdet, udgør den et fleksibelt redskab, der kan hjælpe med at holde fokus undervejs. Dette vil blive grundigt belyst under gennemgangen af de konkrete afprøvede modelprojekter.

Procesmanual for konkret udvikling og afprøvning af ABM-modeller

Med modellerne som udgangspunkt er næste opgave at prøve dem af i praksis. Vi har valgt at afprøve på følgende tre projekter:

- Procedure for koordination af indsamlings- og udstillingssamarbejder, afprøvet gennem projektet "Grønland i Aalborg"

- Etablering af en fælles ABM-læsesal
- Etablering af fælles ABM-magasin

Projekterne er blevet udført med udgangspunkt i ovennævnte ABM-modeller, men med hjælp fra den nedenstående generelle procesmanual, der er blevet anvendt som arbejdsredskab i den konkrete arbejdsproces:

Generel procesmanual for konkret udvikling og afprøvning af ABM-modeller

Fase 0: Projektudformning

Intern netværksinitiering:

- Initiering af pilotprojekt i netværket
- Intern afklaring hos parter
- Etablering af netværksgruppe
- Afklaring af problemstilling for projektet
- Forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte

Fundering i moderinstitutioner

- Initiering af projekt vedrørende prioriteret ABM-aktivitet/delmodel
- Intern afklaring hos parter, herunder ledelsesmæssig forankring
- Etablering af ABM-gruppe og eventuelt styregruppe
- Afklaring af problemstilling for projektet

Fase 1: Eksterne parter og relationer

- Inddragelse af eventuelle eksterne parter
- Planlægning og forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og – bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte

Fase 2: Gennemførelse af konkret forløb/projektaktiviteter

- Ad hoc justeringer undervejs
- Udvikling af delmodellens elementer (netværksstruktur, netværkssystemer og netværkskultur)
- Udvikling af parternes interne forhold i relation til netværkssamarbejdet

Fase 3: Evaluering

I det følgende vil model og procesmanual blive afprøvet på de tre ovenfor omtalte konkrete projekter, og der vil undervejs blive taget stilling til deres styrker og svagheder.

Kapitel 3

Etablering af fælles ABM-magasin

I Aalborg har hhv. kunstværker, museumsgenstande og arkivalier hidtil været opbevaret på mere end ni forskellige og geografisk meget spredte lokationer med meget forskellige opbevaringsforhold.

Bevaringsforholdene er for dele af lokalernes vedkommende utilfredsstillende i forhold til både bevaring og praktisk brug. Den geografiske spredning koster meget transporttid og med transport følger desuden risiko for problemer med skader på genstande og arkivalier. Dertil kommer, at både Aalborg Stadsarkiv, Nordjyllands Historiske Museum og KUNSTEN er præget af pladsmangel på magasinfronten. Der var med andre ord alle gode grunde til at gå sammen i bestræbelserne på at etablere en ny fælles magasinbygning til de tre institutioner – et arbejde, der heldigvis vandt genklang i Aalborg Kommunes Skole- og Kulturforvaltning, der bør betegnes som en del af projektets partslandskab.

I en ABM-sammenhæng bør projektet primært betegnes som et AMM-projekt, idet Biblioteket ikke har været inddraget som aktiv part i projektet, mens kunstmuseet, Kunsten, har været part fra projektets begyndelse.

Projektet vil i sidste ende få karakter af et egentligt bindende driftssamarbejde, men processen har indtil nu haft karakter af et udviklingsprojekt, hvor muligheder og præmisser for det fremtidige virke er blevet klarlagt og besluttet. Processen, der er langt fra færdig, har bestået af mange faser, og har haft en lang række eksterne aktører tilknyttet. Status er netop nu, at projektet er godkendt i Aalborg Byråd, der er indgået kontrakt med en leverandør, og et nyt ABM-magasin, opført som OPP-projekt, vil forventeligt stå færdigt pr. 1. nov. 2011.

Projektmål

Målet for projektet er, at bevaringen af kunst- og kulturhistoriske genstande og arkivalier optimeres, og at håndteringen af materialet effektiviseres. Yderligere er det en målsætning at skabe moderne værkstedsfunktioner for de fælles samlingsrelaterede opgaver (f.eks. registrering og fotografering), ligesom det skal gøres muligt for brugere at få adgang til større mængder materiale i en overvåget studierumsfacilitet – eksempelvis i forbindelse med forskningsarbejde.

Dette kan opnås ved oprettelsen af et fælles ABM-magasin, hvor de forskellige opbevaringskrav opfyldes i fælles klimazoner.

I en fælles facilitet, der også rummer fællesfunktioner, kan der herefter trækkes på alle tre samlingers ressourcer på ét sted, hvilket fører til et kvalitetsløft og en synergi i bevaringsarbejdet, der som en ikke ubetydelig sidegevinst samtidig effektiviseres.

Gennemgang af det empiriske eksempel: Etableringen af fælles ABM-magasin, vil blive struktureret efter projektets arbejdsmanual, og herefter vil der blive konkluderet i forhold til netværksmodellen.

Fase 0: Projektudformning

Initiering af pilotprojekt i netværket

Netværket omkring fælles ABM-magasin er vokset frem af et eksisterende lokalfællesskab i et nuværende magasin, hvor Aalborg Historiske Museum og Aalborg Stadsarkiv har henholdsvis tre og to haller i en tidligere tobakslade. Begge institutioner har behov for mere plads, og i forlængelse af allerede etablerede samarbejder på samlingsområdet, var det naturligt at inddrage Kunsten, i netværket.

Pilotprojektet bestod konkret i at udarbejde et overslag over nuværende plads og økonomi og et overslag over fremtidigt behov for plads og fremadrettet økonomi, samt en sondering af mulighederne for at pulje ressourcerne i en fremtidig fælles magasinløsning.

Intern afklaring hos parter

Etablering af et fælles ABM-magasin kræver fundering både på ledelses- og medarbejderniveau, i organisationen og i arbejdsplaner. På ledelsesniveau har projektets nytteværdi og økonomien bag været nøgleord i forankringen, mens det på medarbejderplan mere er de faglige overvejelser, der har præget funderingen.

Af hensyn til parternes arbejdsplanlægning har der være en klar definition af arbejdsopgaver og forpligtelser for de involverede parter.

En forudsætning for succes er, at de forskellige faglige kulturer, som eksisterer, når det gælder bevaring og konservering i de tre ABM-institutioner, forenes til én fælles kultur efter en forberedende proces, hvor der forhandles og afklares normer, succeskriterier og regler for det fælles magasin. I processen skal parterne ligeledes tale sig frem til et ”fælles” image, vision og mål for den fælles facilitet.

Den interne afklaring hos parterne bestod konkret i en overvejelse om, hvor tæt samarbejdet kan være i driftsmæssige sammenhænge, f.eks. hvor langt de tre institutioners ledelser og netværksdeltagere vil gå i forhold til fælles opbevaringslokaler, fælles kontorer, fælles funktioner osv.. Dertil kom overvejelser i forhold til valg af grundlæggende klimatisering i forhold til de forskellige typer af materiale, institutionerne opbevarer. Endelig skulle overvejelserne om den økonomiske ramme kontra de enkelte institutioners pladsbehov afklares.

Etablering af netværksgruppe

De indledende sonderinger omkring etableringen af et nyt fællesmagasin går tilbage til 2006, hvor et netværk bestående af en konservator fra Nordjyllands Historiske Museum, Kunstens museumsdirektør og en arkivar fra Aalborg Stadsarkiv blev dannet.

Netværket var ledelsesmæssigt forankret for så vidt, at der var opbakning til processen, men uden mandat til at indgå forpligtende aftaler.

Da det i en senere fase af projektet stod klart, at der kunne etableres et udbud på etablering af en ny magasinbygning, blev netværket udvidet til yderligere at omfatte Nordjyllands Historiske Museums samlingsinspektør og en økonomimedarbejder fra Aalborg Kommunes Skole- og kulturforvaltning. Denne gruppe har sidenhen udgjort projektets arbejdsgruppe.

Afklaring af problemstilling for projektet

Problemstillingen afklaredes til skabelse af én fælles opbevaringsfunktion for Kunsten, Nordjyllands Historiske Museum og Aalborg Stadsarkiv, hvori alle krav til opbevaring af forskelligt materiale samt etablering af nødvendige kontorer og værkstedsfunktioner kan opfyldes, enten billigere eller til samme pris, som institutionerne samlet anvender på formålet i forvejen, og i en standard, der som minimum matcher det nuværende.

Forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte

I forhold til fællesmagasinets formål brugte arbejdsgruppen megen tid på at gennemtænke, hvilke funktioner, der med fordel kunne tages med i projektet. Ønsket var at omforme bygningen fra "kun" at være en magasinbygning til også at indeholde fælles værksteder og kontorfunktioner for både arkiv- og museumspersonale i forbindelse med registrering, bevaringsarbejde og arkæologi. Desuden ønskede

man at etablere en fælles læsesalsfunktion, hvor brugere udefra kan bestille plads til at studere museumsgenstande i sammenhæng med museumssager og/eller lange serier af arkivalier, som det vil være besværligt og problematisk at transportere til moderinstitutionerne. Studierumsfunktionen er i ABM-sammenhæng desuden tænkt ind i den samlede HistorieAalborg vision, jfr. kap. 5.

Et andet vigtigt forhold, der skulle afklares, var hvilke klimamæssige forhold, der kunne etableres, så der på den ene side kunne opnås så gode samdriftsforhold, som muligt, uden på den anden side at gå på kompromis med bevaringsindekset. I den sammenhæng blev det afklaret, at arkivet i stedet for at tage udgangspunkt i anbefalinger fra ICA om arkivopbevaring, har overtaget konserveringsfaglige teorier om, hvordan organisk materiale opbevares bedst og med mindst mulig anvendelse af aktiv klimatisering.

I forhold til partsroller og bidrag var rollefordelingen mellem de tre institutioners repræsentanter klar fra starten, idet hver institution selv skulle afklare dels sine ønsker, dels sine minimumskrav til bygningen. Kravene er efterfølgende blevet samordnet og prioriteret i arbejdsgruppen og har fået accept fra lederne. Netværksdeltagerne fra de tre institutioner har deltaget i al mødeaktivitet, og derudover har primært Stadsarkivet og Nordjyllands Historiske Museum, der er de største aktører i projektet, stillet arbejdskraft til rådighed efter behov.

De tre institutioner har fra starten forpligtet sig til at bidrage til projektets økonomi efter den på forhånd eksisterende fordelingsnøgle.

Ressourcer til projektet har i indledende fase bestået af arbejdstid fra de involverede personer, men er senere blevet suppleret med en begrænset mængde ressourcer fra Aalborg Kommunes Skole- og Kulturforvaltning.

Samarbejdsformen i netværket har været et tæt og forpligtende gruppearbejde, hvor opgaver er blevet fordelt og løst efter, hvem der var bedst kvalificeret til at løse dem. Partsrollerne har undervejs udviklet sig fra at være repræsentation fra tre institutioner til at blive en tæt samarbejdende arbejdsgruppe med samme mål.

Tidsmæssigt har processen været styret af, at Aalborg Stadsarkiv efter kommunalreformen i 2006-7 har fået et akut pladsbehov, der har krævet en løsning helst inden udgangen af 2011.

Det forventede udbytte af netværkssamarbejde har fra starten været at skabe en fælles, optimal og fremtidssikret opbevaring af institutionernes samlinger.

Forankring i moderorganisationer

Initiering af projekt vedrørende prioriteret ABM-aktivitet

I såvel arbejdsgruppen som i de deltagende institutioners ledelser var der fra starten enighed om, at en forudsætning for projektets succes var, at det var muligt at forankre processen hos Aalborg Kommune, der står som øverste myndighed for Stadsarkivet, og som en betydelig tilskudsgiver for de to museer. Desuden ejer Aalborg Kommune en stor del af institutionernes eksisterende magasinbygninger, så projektets gennemførelse var i mange henseender afhængigt af forvaltningens accept og engagement. Der blev derfor allerede i den indledende fase taget kontakt til kommunen med henblik på at forankre processen administrativt i de relevante dele af forvaltningen. Forvaltningen stillede en økonomimedarbejder til rådighed som medlem af netværket/arbejdsgruppen og stillede også økonomi til rådighed for administration og mindre rejseomkostninger.

Intern afklaring hos parter, herunder ledelsesmæssig forankring

De tre institutioners ledelser blev på et fællesmøde enige om de økonomiske rammer og betingelser for projektet. Beslutningen blev at ”pulje” de eksisterende økonomiske ressourcer til opbevaring m.m. uden hensyn til senere fordeling af plads og funktionsbehov. Desuden blev ledelserne enige om at lade arbejdsgruppen gå videre under kulturforvaltningens medvirken. Samme beslutninger blev desuden forelagt og godkendt af de to museers bestyrelser.

Etablering af ABM-gruppe og eventuelt styregruppe

I forlængelse af ovenstående formaliseredes arbejdsgruppen med en økonomimedarbejder fra forvaltningen, Aalborg Historiske Museums samlingsinspektør og konservator, Kunstens leder og samlingsansvarlig arkivar fra Stadsarkivet. I første fase var der ingen formaliseret styregruppe eller projektleder, men Stadsarkivets repræsentant fungerede som tovholder, og i praksis var institutionslederne ansvarlige for styringen.

Afklaring af problemstilling for projektet

Som første resultat af netværkssamarbejdet udarbejdedes en rapport med krav til opbevarings- og fællesfunktionerne, en beskrivelse af de økonomiske rammer og den sandsynlige langtidsøkonomi og

finansieringsmulighederne ved nybygning. Dette skete bl.a. på baggrund af en studietur til forskellige eksisterende fællesmagasiner og til Nationalmuseet, hvis bevaringssektion blev inddraget som rådgiver. Også Bevaringscenter Nordjylland blev konsulteret.

Rapporten blev afleveret til Kulturforvaltningen til politisk behandling. Her blev det afklaret, at der ikke var økonomi til at opføre bygningen som traditionelt kommunalt bygge- og anlægsprojekt, men den politiske ledelse bad i stedet arbejdsgruppen undersøge, om der var mulighed for at etablere magasinfaciliteten som OPP-projekt.

Fase 1: Eksterne parter og relationer

Inddragelse af eksterne parter

Som nævnt var Aalborg Kommune Skole- og Kulturforvaltning allerede inddraget som aktiv part i projektets fase 0. Nævnt er også Nationalmuseets bevaringssektion, samt Bevaringscenter Nordjylland. Men da det efter indledende politisk behandling stod klart, at projektet skulle gennemføres efter OPP modellen, kom en hel del nye aktører i spil som følge af de formelle krav til OPP-udbud. Fra kommunal side betød det i første omgang, at Borgmesterens forvaltnings juridiske kontor, samt Skole- og kulturforvaltningens byggerådgivning blev inddraget i projektet, og fra begge steder blev der udpeget en repræsentant, der efterfølgende deltog i arbejdsgruppens møder og arbejde.

OPP-formen stiller krav om en bestillerrådgiver, der skal hjælpe bestiller gennem udbudsforløbet. Som bestillerrådgiver valgtes efter udbud Kammeradvokaten. Denne stillede selv med juridisk rådgivning og har desuden haft Alectia og Deloitte med som hhv. bygge/klimateknisk og finansiell rådgiver gennem resten af processen.

Planlægning og forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og –bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte

Den samlede arbejdsgruppe, som herefter bestod af fire repræsentanter for de tre institutioner (brugerne af den planlagte facilitet), en økonomimedarbejder fra skole- og kulturforvaltningen (projektleder), en jurist fra Borgmesterens forvaltning, en byggerådgiver fra Skole- og kulturforvaltningen, en jurist fra Kammeradvokaten, en ingeniør fra Alectia og en revisor fra Deloitte planlagde derefter forløbet af OPP-processen i løbet af et dagsmøde.

Forventningerne vedr. prioriteringer og formål var stadig de samme: at få et konditionsmæssigt korrekt udbud i hus, der inden for den eksisterende økonomiske ramme opfyldte bestillers (dvs. Aalborg Kommunes) samt brugerinstitutionernes minimumskrav.

Partsrollerne blev fordelt i forhold til udbudsmaterialets sammensætning, således at repræsentanterne for brugerinstitutionerne sammen med hhv. kommunens og bestillerrådgivers tekniske repræsentanter udarbejdede udbudsmaterialets funktionsbeskrivelse, mens kammeradvokaten sammen med Deloitte og kommunens juridiske repræsentant forestod det juridiske og økonomiske arbejde, der direkte og indirekte var forbundet med udbuddet.

Samtidig blev det besluttet at køre OPP-udbuddet i den form, som kaldes ”Konkurrencepræget dialog”, og der blev lagt en møde- og tidsplan for den resterende del af processen.

Fase 2: Gennemførelse af konkret forløb/projektaktiviteter

I forsommeren 2009 blev tre selskaber efter åbent udbud prækvalificerede til at byde på projektet. Disse tre selskaber kunne derefter defineres som eksterne parter. Som grundlag for prækvalifikationen anvendtes den allerede udarbejdede rapports bygge- og klimatekniske krav.

I løbet af sommeren blev rapportens byggetekniske og klimamæssige dele bearbejdet til en komplet funktionalitetsbeskrivelse, de økonomiske rammer blev lagt fast, og derefter blev der udarbejdet og udsendt et egentligt udbudsmateriale til de tre bydende selskaber.

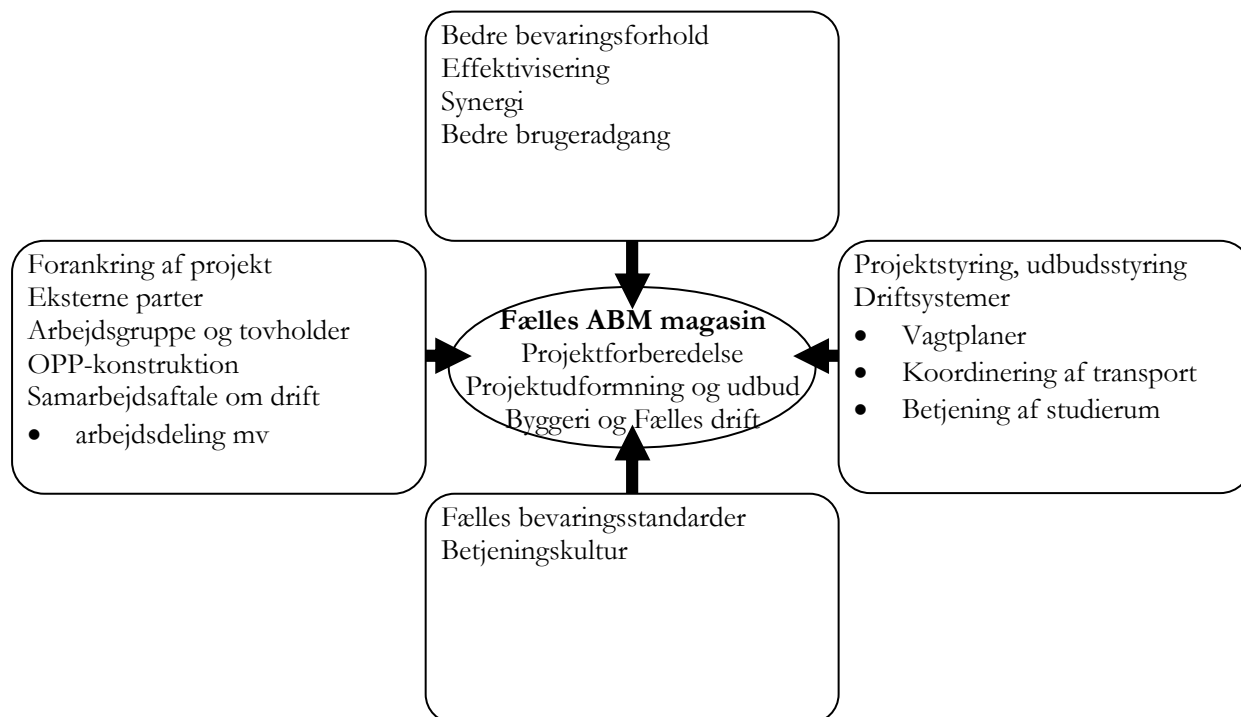
I efteråret afvikledes, efter grundig forberedelse i arbejdsgruppen, to dialogrunder, hvor den samlede arbejdsgruppe holdt møder med hver af de tre selskabers repræsentanter enkeltvis. Fasen kaldes ”Konkurrencepræget Dialog”.

Efter dialogmøderne blev udbudsmaterialet rettet til i forhold til diskussionerne på dialogmøderne, og materialet blev udsendt til de to selskaber, der efter dialogrunderne stadig var interesserede i at byde på projektet. Frist for afgivelse af tilbud blev sat til 1. marts 2010, og begge selskaber valgte at byde ind på projektet.

Herefter er budene gennemgået af arbejdsgruppen i to omgange, og det ene projekt valgt ud på grundlag af en række forud specificerede vægtninger, som var kendt af de bydende konsortier. Endelig blev der udarbejdet et beslutningsgrundlag for en politisk beslutning, og ovenpå byrådsgodkendelse og kontraktindgåelse forventes byggeprocessen igangsat i løbet af foråret med henblik på indflytning 1. november 2011.

Udvikling af delmodellens elementer (netværksstruktur, netværkssystemer og netværkskultur)

Forud for initieringen af de konkrete ABM-projekter, havde ABM-netværket opstillet såvel en generel model, som en række delmodeller for de enkelte samarbejdsområder. På bevaringsområdet ser modellen således ud:



I løbet af processen har arbejdsgruppens medlemmer på tværs af faggrænser, forvaltninger og offentlige og private sektorer udviklet et tæt og kollegialt samarbejde præget af gensidig respekt og forståelse. Der er ingen tvivl om, at den lange afklaringsfase og tilstedeværelsen af en ramme at arbejde efter har været afgørende for den – set i netværkssammenhæng – meget gnidningsfrie og effektive proces. Blandt andet er det værd at bemærke, at alle tidsfrister, som er sat i projektet, indtil videre er overholdt til trods for nogle til tider meget stramme deadlines!

Udvikling af parternes interne forhold i relation til netværkssamarbejdet

De tre oprindelige institutioners netværksdeltageres interne relationer/samarbejde har undervejs gennemgået en udvikling, så de fire repræsentanter, dvs. slutbrugerne har kunnet fremstå som en enhed i forhold til alle de øvrige parter i projektet.

Netværkets videre arbejde skal udvikles i forhold til ibrugtagning og anvendelse af den fælles facilitet, når den står færdig. I den sammenhæng kræver det, at netværksmedlemmerne og deres ledelser sammen med Aalborg Kommune udvikler formelle aftaler om brugen af faciliteten. Dette arbejde vil være lettet betydeligt af, at alle tre involverede institutioner sammen med repræsentanter fra kommunen har været stærkt involverede i beskrivelsen af facilitetens funktionalitet.

Fase 3: Evaluering

Netværket i sine forskellige udgaver har arbejdet sig frem til en hensigtsmæssig samarbejdsform (netværksprocessen). De forholdsvis uformelle rammer har fungeret ved hjælp af en tovholder, der har sørget for mødeindkaldelser m.m.

Undervejs har vi identificeret og bearbejdet flere barrierer for udvikling af netværkssamarbejdet. I faglig sammenhæng kan nævnes det allerede omtalte valg, hvor vi i opbevaringssammenhæng har fokuseret på museumsstandarder for opbevaringsklima i stedet for arkivstandarder, hvor disse standarder har været forskellige. Det gælder særligt i forbindelse med opbevaring af papir.

På det organisatoriske plan har de tre parter forskellige politisk/administrative forhold (en afdeling under en forvaltning, to selvejende institutioner) medført en forskellig beslutnings- og forankringsproces, som det er vigtigt at være opmærksom på: Hvor de selvejende institutioner har en ekstra beslutningsproces i deres bestyrelser, som det har været nødvendigt at tage hensyn til og i et vist omfang kompensere for i processen.

I forhold til arbejdskultur har vi ikke identificeret barrierer endnu, men kan selvfølgelig møde en del, når projektet er nået frem til implementeringsfasen/ibrugtagning af faciliteten.

Kapitel 4

Etablering af ABM læsesal

Formidlingen af lokalhistorien er hidtil sket fra forskellige formidlingsplatforme fx udstillinger og events, som har været præget af ad hoc samarbejder mellem institutionerne og har haft projektpræg. Herværende projekt, etablering af en ABM læsesal, peger mod et mere permanent samarbejde omkring formidlingen af lokalhistorien som en integreret del af den daglige drift.

I Aalborg skulle brugerne indtil 1. september 2009, da ABM læsesalen åbnede, besøge tre huse, når de søgte lokalhistorisk information, der ikke er formidlet på internettet. De kunne henvende sig i Stadsarkivets Vidensrum, i Aalborg Bibliotekernes Lokalsamling eller henvende sig på Aalborg Historiske Museum. Museet har ikke som arkiv og lokalsamling et egentlig rum for fordybelse og egne studier i museets samlinger.

På sigt skal læsesalens funktion tænkes sammen med etableringen af en facilitet for brugere i det ny fælles magasin, som er beskrevet tidligere i denne rapport.

Projekt mål

Målet for etableringen af en ABM læsesal er, at brugen og formidlingen af lokalhistorien skal fremstå som et sammenhængende system over for brugeren. Det kan opnås ved oprettelsen af én fælles læsesal, hvor brugeren herefter skal henvende sig vedr. emnet lokalhistorie, hvad enten det gælder informationsøgning, projektvejledning, borgerservice, studier af originale arkivalier eller effekter og bøger, der ikke udlånes. I en fælles facilitet kan der trækkes på alle tre samlinger på et sted, hvilket fører til et kvalitetsløft og en synergi i serviceringen, der også effektiviseres. Brugeren skal herefter ikke forholde sig til, at de lokalhistoriske informationer af historiske grunde er struktureret på forskellig vis og hører til i tre institutioner.

Gennemgang af det empiriske eksempel: Etableringen af en ABM-læsesal, vil blive struktureret efter projektets arbejdsmanual, og herefter vil der blive konkluderet i forhold til netværksmodellen.

Fase 0: Projektudformning

Etablering af en netværksgruppe

Medlemmer af arbejdsgruppen bestod af repræsentanter i projektgruppen fra de tre ABM-institutioner. Processen var forankret i ledelsen, idet der hurtigt blev nedsat en styregruppe bestående af lederne fra bibliotek og arkiv, med reference til det generelle ABM-lederforum, hvor også M er repræsenteret. I styregruppen deltog desuden to medarbejdere fra henholdsvis A og B. Spørgsmålet blev, hvor langt inde i A og B's organisation skulle der involveres allerede i fase 0 for at fundere fx kommende læsesalsvagter. Og hvad var museets rolle i projektet? M har som nævnt ikke i udgangspunkt et lignende tilbud til deres publikum i forvejen. A og B har tradition for indgå en relation til deres brugere én til én, hvor museet i højere grad har en udstillings- eller gæsterelation i forhold til deres brugere.

Fase 0 fik to forløb:

Efterår 2008-forår 2009 var præget af brainstorm på ideer og intentioner om at inddrage brugerne i etableringsfasen. Der var også fokus på at udvikle rummet på Stadsarkivet, så det var bedre egnet til at huse en ABM læsesal med større bogsamling og nye brugertilbud.

Forår 2009-1. september 2009, da det var besluttet, at åbningen af ABM læsesalen skulle fremskyndes af eksterne grunde, som var biblioteksafhængige. Konkret var der indgået en anden aftale med hensyn til brug af Lokalsamlingens lokaler til en dato, der lå cirka et halv år før det tidspunkt primo 2010, der oprindeligt var planlagt til åbning af ABM læsesalen.

Intern afklaring

Der var arbejdet på accept af andre virksomhedskulturer allerede i første del af herværende projekt. Faglige ligheder og forskelligheder var forsøgt identificeret, og første trin var i gang ift. vidensdeling og dernæst accept af anden virksomhedskultur i driftssamarbejdet. Hensigten var og er i forlængelse af projektmål, at faglighederne skal supplere hinanden og kvalitetsløfte service i forhold til brugerne.

Udgangspunktet var som sagt forskelligt for de tre institutionstyper, fordi M ikke i forvejen har en brugerrelation og et tilbud, der svarer til læsesalens. Museet skulle og skal derfor finde sin plads i samarbejdet, så nye tilbud og samarbejde kan udvikles.

I denne fase var det også nødvendigt at navngive ABM læsesals-funktionen. Det var enighed om i processen, at navnet skulle relatere til indhold og funktion og gerne signalere noget nyt og fremadrettet. Historiens Hus er brugt af samarbejdsinstitutioner i andre danske byer, informationscenter lød for tørt.

Navnet blev til HistorieAalborg, som relaterer til lokalitet og indhold, men som ikke er selvforklarende i forhold til konkret bygning og tilbud. Navnet er også velegnet som adresse for en web-portal.

Afstemning af forventninger vedr. prioriteringer, formål, partsroller og bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte.

Her blev fastslået, at der var tale om en fysisk sammenlægning af A+B's læsesale i Stadsarkivets vidensrum. Samlingerne overlappede hinanden, når det gælder bogsamlingen. Her blev det tidligt besluttet, at bogsamlingen var bibliotekets ansvar, og man kun ønskede én samling uden dubletter. Museets bogsamling indgik og indgår p.t. ikke som en del af bogsamlingen eller som ressource i HistorieAalborg, men på sigt vil det være muligt at søge i bogsamlingen og henvise til museet. Konsekvensen af beslutningen var, at den samlede A og B bogsamling skulle katalogiseres i bibliotekets system, og overskydende bøger (dubletter) blev solgt i HistorieAalborg til brugerne.

Brugergrupper, både de ønskede og eksisterende, blev identificeret som udgangspunkt for ønsker til indretning af rummet. Typisk ønskede alle mere plads, end der var til rådighed. Biblioteket fastholdt tilgængelighedsprincippet i forhold til sin samling (brugerne skal kunne græsse i samlingen). Arkivet havde i forbindelse med tidligere omindretning af læsesal til vidensrum allerede skåret kraftigt ned på bøgernes/opslagsværkers antal på læsesalen og foretrak at bibeholde et åbent, overskueligt og luftigt rum, som man var blevet meget glad for. Arkivets argument for at overskueligheden (transparensen) skulle bibeholdes var ikke kun æstetisk funderet, men var ligeledes begrundet i hensynet til behovet for at overvåge brugere, der anvender klausuleret og originalt materiale. En overvågningskultur, der på mange måder er biblioteksparten fremmed. Arkivet er også vant til, at materiale ikke er synligt, men skal findes frem til brug på læsesalen via databaser og registraturer fra et fjerntliggende magasin. Samme kultur har museet, da der i begge tilfælde er tale om originalt materiale i modsætning til de fleste af bibliotekets bøger/tryksager. Der blev indgået et kompromis mellem A og B om, hvor stor en del af samlingen skulle være tilgængelig på læsesalen, og der blev forhandlet en placering, som stadig ændrer sig i takt med identifikation af brugermønstre og nye anvendelser af ABM læsesalen. Der var enighed mellem A og B om behovet for en ombygning ikke mindst af hensyn til fornyelse af brugerfaciliteter, som fx lounge arealer for brugerne, rum til oplevelse (fx filmfremvisning) og forbedring af studiefaciliteter fx for universitets- og gymnasie-studerende. På grund af projektarbejdsformen på AAU og gymnasiereformen krav til projekter er grupperum uomgængelige.

Bidrag i forhold til teknologi (computere, betalingsdatabaser) blev afhandlet mellem A, B og M. Og personaleressourcer blev afklaret i forhold til vagtskema og særarrangementer. Personaleressourcer er til stadig forhandling i alle tre institutioner, da de skal følge løbende ændringer i opgaver og brugermønstre.

Organisation af samarbejde blev i løbet af fase 0 fastlagt. M indgår hovedsageligt i forhold til særarrangementer og langsigtet planlægning af programvirksomhed. A og B personale relateret til ABM-læsesalen har dannet et team med ugentlig møder, hvor vagter, daglig drift, forespørgsler og arrangementer fordeles og diskuteres. A's medarbejdere dækker ind for hinandens vagter, B for sine, da målet er, at den daglige brugerbetjening forgår i et samspil mellem A og B med mulighed for at henvise til M. Et længere månedligt møde er afsat til vidensdeling mellem personale (fx undervisning i søgebaser, procedurer vedr. forespørgsler, afhandling af betjeningskultur). Styregruppen mødes to gange årligt.

Udbyttet af en fælles ABM-læsesal er til stadig diskussion, og efter etableringsfasen er overstået, skal brugerne inddrages med deres stemme. Foreløbig viser et stigende besøgstal og besøg af nye grupper brugertilfredshed. A og B prioriterer dette projekt højt, medens M forventer større fokus på projektet, når der etableres en læsesalsfacilitet på det ny fællesmagasin, som skal samordnes med faciliteter til brugerne på den nuværende ABM-læsesal (HistorieAalborg)

Tab af profilering er til stadig diskussion. Hvornår er et tilbud et HistorieAalborg arrangement, hvornår det et A, B eller M tilbud/arrangement? Hvordan præsenterer medarbejderne sig, når de tager telefonen på læsesalen? Hvem er afsender på markedsføringsmateriale: flyers og plakater? Hvorledes forholder man sig til en parts samarbejde med en ekstern part i forhold til et arrangement? Emnet er med i fase 0s initiering af projektet, men vender tilbage som gennemgående punkt i programlægning og afklaring af, hvad samarbejdet egentlig indebærer.. Det er vigtigt, at synligheden styrkes for alle institutioner, men svært, når der samtidig skal oparbejdes et nyt fælles brand/varemærke: HistorieAalborg. Efter etableringsfasen er overstået, arbejder netværksgruppen med, at ABM samarbejdets HistorieAalborg-arrangementer også kan foregå uden for læsesalens fysiske rammer fx i form af deltagelse i arrangementer på bibliotek og museum fx har HistorieAalborg deltaget i bibliotekets bogcafeer. For arkivet giver det sig selv, at selvstændige arrangementer med fokus kun på

A foregår i HistorieAalborg (fx Arkivernes Dag, promovning af indsamlingskampagner) og markedsføres som arkiv-arrangement⁷.

Fase 1: Eksterne parter og relationer

Involvering af eksterne parter

Allerede i fase 0 blev en ekstern part involveret på A og B's foranledning, Aalborg Kommunes rådgivende arkitekter. Det var klart, at læsesalen for at fungere optimalt i forhold til brugerne og udviklingen af nye formidlingstilbud krævede omindretning og modernisering af eksisterende rum på Stadsarkivet. Ligesom det er svært at finde plads til formidling af lokalsamlingens bogbestand. Der blev lavet en plan, som stadig ligger til grund for en ønsket omindretning (se bilag). A og Bs ledelse arbejdede på få en bevilling på ca. 400.000 kr., som den projekterede omindretning blev anslået til at koste. Involvering af arkitekterne betød, at vision for ABM- læsesalen skulle formuleres for en ekstern part og omsættes til rum. Det var med til at formulere et fælles sprog om projektet.

En anden ekstern part kom på banen uden at indgå i projektet, da Aalborg Kommunes skoletjenestes undervisningstilbud om at gå i skole i "gamle dage" blev flyttet til Stadsarkivet i foråret 2009. Således kom et undervisningsrum indrettet som klasselokale fra o. 1900 til at indgå som en facilitet i den ny ABM læsesal. En gang om ugen er det muligt for kommunens klasser at gå i skole i gamle dage undervist af en lærer fra en af kommunens skoler. Læreren indgik og indgår ikke i netværksgruppen omkring ABM læsesalen. Der er ønske fra både A, B og M om et tættere samarbejde omkring undervisning, der inkluderer flere ressourcer fra samlingerne og brug af resten af læsesalen. Skoletjenesten har udvist positiv interesse.

En oplagt ekstern part, der ikke blev inddraget af tidsnød, er Aalborgregionens Slægtshistoriske forening, der har en mindre biblioteksfacilitet (et antal reoler med eget materiale), der indgår som en del af læsesalen. Reolerne er udtryk for en symbolsk samarbejdsrelation i forholdet til Stadsarkivet, da de fleste af bøgerne i dag findes i A og B's samling. Samlingens fremtid er udskudt til, der sker en egentlig brugerinvolvering, hvor foreningen er en oplagt part.

⁷ Eksempler på HistorieAalborg (ABMlæsesal) formidling findes i bilag: brochure, arrangementskalender forår 2010 og markedsføringsmateriale (plakat/flyers).

Eksemplet vedr. Slægtshistorisk forening åbner for diskussionen om relation og inddragelse af eksterne parter i form af brugergrupper. I den oprindelige start på fase 0 initiering af projektet var bruger inddragelse vedr. udformningen af tilbuddet HistorieAalborg en selvfølge. Diskussionen handlede om hvilken form for brugerinddragelse, netværkgruppen skulle anvende. A havde erfaring med brugerinvolvering i forhold til etablering af arkivets læsesal i 2001, hvor man havde anvendt en focusgruppemodel. Fase 0 initierings fase fik som beskrevet to faser, da eksterne forhold gjorde, at tidsperspektivet for etablering af brugerfaciliteten for alvor blev fremskudt mere end et halvt år, hvilket umuliggjorde struktureret brugerinddragelse i etablering og første driftsfase af projektet, da praktiske opgaver som fx planlægning og udførsel af flytning af bøger, overblik over de to bogsamlinger samt omstrukturering af arkivets nærmagasin til at give plads til bøger tog alle ressourcer.

Efter den første driftsfase er der muligt at vende tilbage til brugerne, der foreløbig har tilkendegivet deres tilfredshed ved voksende besøgstal. Diskussionen går nu både i netværksgruppe og styregruppe, om hvilken type af brugerinvolverings metoder er adekvate og vil give bedste resultater i forhold til udvikling af dette brugertilbud. Skal der etableres et fast brugerråd af kernebrugere? Eller skal der nedsættes fokusgrupper i forhold til konkrete tiltag? I fasen skal kortlægges hvilke brugere og hvilke organisationer, der repræsenterer dem (fx lokallhistoriske foreninger), der skal inddrages og hvordan. Hvordan involverer men nye brugergrupper, der ikke vidste, at de har brug for HistorieAalborg? Stadsarkivet har via tidligere projekter (note) erfaringer med at samarbejde med andre etniske grupper, som kan bruges. Ligesom der kan trækkes på erfaringer fra Grønland i Aalborg projektet. Som sagt er det et ønske i højere grad at tilknytte uddannelsesinstitutioner på alle niveauer fra folkeskole, gymnasium, fagskoler til universitet til tilbuddet. Dette arbejde er i den første driftsfase startet i forhold til tilbud til gymnasiet og forhandling om yderligere struktureret fast samarbejde med A ved bordenden.

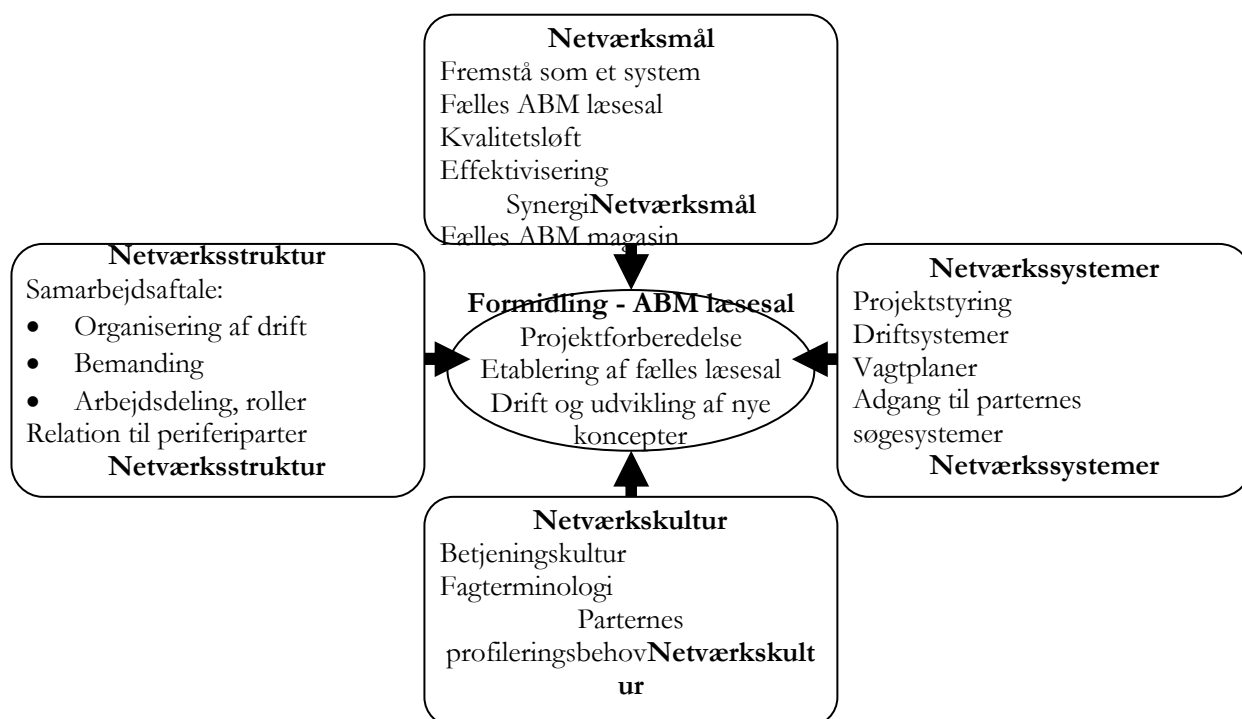
Fase 2: Gennemførelse af konkret forløb/projektaktiviteter

Ad hoc justeringer undervejs

Der er foretaget ad hoc justeringer af projektet undervejs, og det vil der bliver gjort løbende. Nogle justeringer har som sagt været foretaget på grund af tilbagerykkede deadlines, eksterne forventninger og krav samt manglende økonomi ift. udvikling af projektets fysiske udformning. Andre forpligtelser i egen organisation spiller også ind. Nødvendigheden af at gå tilbage til punkt 0 projektmål, rammer, ressourcer og indhold er beskrevet i initieringsfasen og gælder også driftsfasen. Projektet i drift kræver

ligeledes en løbende forhandling af inddragelse og metoder for inddragelse af eksterne parter, både i form af ekspertparter og samarbejdsparter, samt genforhandling af relationen mellem A og B og M i projektet. Ad hoc justering er også sket i forhold til inddragelse af brugerne, som var planlagt inddraget i fase 1, men nu inddrages i fase 2, driftsfasen.

Udvikling af delmodellens elementer:



Netværksmål

Netværksmål var fremstå som et fælles system. Det er sket i forhold til udvikling af en fælles identitet (brand) i forhold til brugerne: HistorieAalborg samt udarbejdelse fælles markedsføringsmateriale og fælles mailbox og signatur ved besvarelse af forespørgsler. Der er udviklet et fælles betjeningssted for A og B i forhold til brugerne, hvor M indgår som referencemulighed og deltager i fx særarrangementer og udstillinger. M forventes at indgå mere aktivt, når læsesalsfacilitet gennemføres på fælles magasin. Der er udviklet fælles procedurer og dermed en fælles front for mundtlige og skriftlige forespørgsler fra brugerne, således viden inddrages fra alle tre samlinger og medarbejderes kompetencer. Ligesom der i

udvalgte projekter i HistorieAalborg regi er fælles front i forhold til eksterne parter. Hvilke projekter, der er tale om, er til stadig forhandling og kræver en fundering i de tre institutioner i form af faste forpligtende planlægningsmøder både på medarbejder og lederniveau, hvor man bla afgør, hvornår man gør noget sammen og hvornår hver for sig.

Den digitale markering af HistorieAalborg mangler i form af en fælle platform eller portal, men indgår ikke som mål i herværende projekt. I virkelighedens verden skal HistorieAalborg IRL (in real life) og digitale identitet støtte hinanden. Oplagt er indgange til Noks (Nordjyllands Kulturhistoriske Søgebase www.noks.dk), Aalborgleksikon, som er digitale projekter, A, B og M i forvejen er fælles om. Oplagt er også en digital forespørgsels facilitet. Resten er til forhandling, da både A, B (men ikke M?) i forvejen promoverer HistorieAalborg på respektive hjemmesider, men også har egne initiativer i forhold til internet og sociale medier fx er Stadsarkivet repræsenteret på Flickr med fotoudstillinger, på YouTube med videoer, på Facebook med to sider samt på Twitter. Museet har en Facebook-gruppe. Bibliotekets website har en HistorieAalborg afdeling, ligesom HistorieAalborg arrangementer indgår i bibliotekets og museets markedsføring. Snittet i forhold til det fælles skal også afgøres her, som IRL.

Andet netværksmål var kvalitetsløft. Det er sket som forventet ved, at brugerne får sat alle kompetencer og samlings ressourcer til rådighed ved første henvendelse. Samlingernes ressourcer er styrket ved puljing af A og B's bogsamling, samt adgang til flere digitale ressourcer (databaser og betalingssider) på samme sted. At brugerbetjeningen altid er dækket af både A og B sikrer den optimerede betjening, og den er effektiv i forhold til gensidig læring. Set fra medarbejder vinkel er kvaliteten hævet via intern læring og vidensdeling. Intern vidensdeling og læring har tidligere sket usystematisk og ad hoc. Det er nu sat i system via ugentlige møder mellem A og B, hvor M kan trækkes ind som ressource. Det mangler nu at teste, om brugerne også oplever et kvalitetsløft.

Tredje netværksmål var effektivisering. Det sker bla via samordning. Det er mere effektivt tidsmæssigt at betjene brugerne et sted fra. For brugerne betyder det, at de får hurtigere svar. Antallet af arrangementer og andre tilbud er også blevet mere omfattende ved brug af de samme personaleressourcer, fordi det ganske enkelt betaler sig at pulje ressourcer. Brugen af samlingerne er effektiviseret i form af bedre søgemidler for As vedkommende til bogsamlingen, for B bedre indgange til arkivets samling.

Fjerde netværksmål var synergi. Den interne læring i processen har som resultat givet større viden for alle parter. Det har også resulteret i flere og nye brugere. Synergien udfordrer løbende egne roller som A og B og M medarbejder, som ikke stopper. Det kan virke skræmmende eller udviklende. I processen er der taget hånd om dette ved at etablere trygge platforme som fx ugentlige teammøder for A og B ansatte, som varetager den daglige drift af læsesalen. Projektet mangler at integrere M i denne proces.

Netværkstruktur

De fysiske rammer for projektet er Stadsarkivets forhenværende vidensrum, som nu er HistorieAalborg. For brugerne er det stadig vanskeligt at forbinde HistorieAalborg med noget konkret og flere tror, at Lokalsamlingen ikke findes, og Stadsarkivet ikke er synligt, og M ikke er til stede. Der arbejdes løbende på at forbinde de fysiske rammer med aktuelle tilbud gennem indretning (udstillinger fra museet fx) og markedsføring og bevidst skiltning. Der arbejdes med tydelig synliggørelse af HistorieAalborg samarbejdet på hovedbiblioteket via web, storskærme og faste udstillinger.

Organisatorisk placering og bemanning. Ingen parter har i dette delprojekt ændret organisatorisk placering. A og B leverer personaleressourcer til bemanning af det daglige tilbud på læsesalen og er ansvarlige for placering af ansvaret for vagtdækning i egen organisation. M deltager i daglig drift i forhold til tilkald og deling af viden. I arrangementer deltager alle tre parter.

Tovholder, arbejdsdeling og samarbejdsaftale. A og B er tovholdere i dette driftsprojekt, fordi det fylder mest i disse to organisationer. Derved opstår en arbejdsdeling, fordi M har mere betydende rolle i det fælles magasin projektet, hvor B ikke spiller en rolle. Samarbejdet er reguleret ved løbende aftaler forhandlet i styregruppen. Hver institution har ansvar for egne kerneområder. Der er dog fælles driftsbudget for læsesalen mellem A og B (kopimaskiner, papir, lys, varme, computere, rengøring).

Betjeningskultur: På læsesalen bevæger A og B sig fra eget område mod fælles betjeningskompetence, håndtering af brugerrelationer. De ugentlige møder har bla til formål at fastholde respekt for hinandens kompetencer og således sikre en effektiv og bedre betjening. Der er forskellige traditioner i relationen til brugerne hos A, B og M, som tidligere nævnt, hvor M har mindst erfaring for en til en brugerrelationer. Men også mellem B og A er der forskelle. Overordnet set er A's materiele i sin struktur komplekst og vanskeligt at gå til for de fleste brugere. Ligeledes må A sætte kravet om sikkerhed og transparens i rummet højt, fordi der håndteres klausuleret og originalt materiale både fra egen institution og indlån fra andre arkiver. A må også i store dele af samlingen, men især i forhold til

den visuelle del, forholde sig til ophavsretslige forhold, der begrænser brug og kopiering af materialet. Den kultur er fremmed for B og er del af læringsprocessen. For B tilgængelighed og hurtig, tilpasset betjening i centrum. Det er ikke altid hurtigt at inddrage A's materiale, fordi det ligger på fjernmagasin. For A er det vigtigt at lære den vante biblioteksbruger, at arkivmateriale er en mulighed., for B gør det modsatte sig gældende. A og B har forskellige metoder, men målet i forhold til at gøre brugeren selvhjulpne og selvuddannede er det samme. Brugeren skal have lidt mere end han/hun kom for. Nyt for B er ligeledes brugerbetaling ift. ydelser fx folkeregisterforespørgsler og scanninger af fotografisk og filmmateriale, som det ikke muligt bare at kopiere. Disse forskellige kulturer udfordrer den daglige rutine og kommer til at blive sat yderligere i spil, når M drages ind. Her er fokus også på det autentiske og unikke, men ikke direkte brugerrettede.

Fagterminologi. Arkivarer har ikke hørt om bogpleje. Bibliotekarer ikke om A fonde, sagsammenhæng, kassationspolitik. Museerne lægger mere vægt på det taktile i mødet med brugerne. Formidling af fagterminologi har hidtil ikke været et problem på ABM-læsesalen mellem medarbejderne, og netop de hyppige møder og læring fra andre sideløbende projekter på formidlings-, indsamlings- og magasin området er med til, at begreber og fagindgange formidles på tværs mellem A, B, og M medarbejdere.

Profileringsbehov: er blevet behandlet overfor under fase 0 og i relationen til eksterne parter. Brugere kan ikke adskille HistorieAalborg og arkivet, og oplever, at lokalsamlingen er forsvundet. Det er til stadighed til forhandling hvor samarbejdet skal styrkes kontra egen profil. Dermed bliver processen hele tiden bragt tilbage til fase 0,s afklaring. Det har dog vist sig, at tage udgangspunkt i praksis er en god måde løbende at få afklaret, hvor grænserne går, og hvor de flytter sig hen. Det handler også, om A og B og Ms overordnede strategi i forhold til synliggørelse via samarbejde eller ej – er samarbejde et godt parameter, er det nyttigt? Alle institutioner har eget profileringsbehov, som skal tilgodeses i forhold til bevillingsgivere og egen synlighed.

Netværkssystemer

Vagtplaner og adgang til hinandens søgesystemer. Vagtplaner er behandlet. Søgesystemer og kompetencer til at anvende dem forsøges delt med netværksparter. Ligesom trådløst net og e-resourcer. Intentionen er at det skal være muligt for A og B i ABM læsesalen at have adgang til museets søgesystem.

Udvikling af parternes interne forhold i relation til netværkssamarbejdet

Projektet er overgået fra etablering til første driftsfase. Som nævnt flere gange er det nødvendigt løbende at gå tilbage til fase 0 og forhandle roller, rammer og indhold inden for den daglige drift. Projektet eksperimenterer også med organisationen omkring bruger-tilbuddet. Netværkstrukturen er afgørende for projektets succes internt. For A og B har den daglige driftsfunktion været teamskabende og M indtager en anden mere afventende rolle. Faren er, at M mister ejerskab til projektet. Det er vigtigt for alle parter at fundere projektet, ABM læsesalen, i resten af organisationen. For A såvel i vagtmandskabet men også blandt resten af personalet. ABM læsesalen fylder både ved sin fysiske tilstedeværelse og funktion meget i organisationen. For B er situationen en anden, projektet fylder mindre, og det er vigtigt at etablere funderede bånd og formidle det, så det er synligt for resten af organisationen. Hensigten er, at der opleves et samlet ejerskab, så det ikke er person-båret og dermed lig med de to personer, der udgør bibliotekets bidrag til den daglige drift. For M er det nødvendigt at finde nytten ved et fælles nyt tilbud, der ligger uden for eget hus og dermed ikke tæller med i besøgsstatistikken og udgør en udvidelse af de tilbud som museer sædvanligvis giver til brugerne /publikum.

Fase 3: Evaluering

Projektet udfordrer den generelle model, fordi den viser hvordan økonomi er determinerende i forhold til deadlines (den fremskyndede flytning) og fysiske ændringer i bygningen, der ikke kan gennemføres af finansielle grunde.

Delprojektet plæderer kvalitetsløft i forhold til brugerne, men formår endnu ikke at bevise, at brugeren oplever det samme. Det er dog muligt gennem tilkendegivelser i dagligdagen og øgede brugertal at udlæse en positiv tendens.

For medarbejderne har projektet givet et bedre overblik og for de fleste også en større arbejdsglæde - og idé rigdommen er stor. Fra den første begejstrede driftsfase, skal den samarbejdsdriftsfunktionen nu finde sit mere permanente leje. Men der er intet, der tyder på, at det er et leje, som ligger fast. Processen er mere kompleks og omfattende end forudset. Samarbejdet er til stadig forhandling og udvikling, og der viser muligheder, men også barrierer, der ikke var forudset

Model og arbejdsmanual har således virket og virker som en ledetråd i processen. Det er vigtigt at opstille en organisation, en netværksstruktur, som rummer og funderer processen for alle parter både på ledelses-, medarbejder niveau og i forhold til eksterne parter.

Kapitel 5

Indsamlings, udstillings og dokumentations samarbejde:

Grønland i Aalborg

Grønland i Aalborg er et samarbejdsprojekt med markant inddragelse af eksterne strategiske ekspert-partnere med kendskab til og føling med emnet. Projektets konkrete formidlingsresultat er en udstilling, som vises på Aalborg Historiske Museum fra oktober 2009 – foråret 2011. Indsamlings- og dokumentations delen har ført til aflevering af materiale inden for temaet ”Grønland i Aalborg” til projektpartnerne.

Projektet har vægt på fagligt håndteringsmæssigt netværkssamarbejde og består mindre af egentlig drift end de to andre empiriske eksempler og har bestået af:

- Koordination af indsamling - procedure og praksis
- Tilgængeliggørelse og formidling af samlingerne
- Koordinering af analoge og digitale formidlings- og undervisnings-tilbud
- Optimering af relationer og kontakt til brugergrupper
- Koordination af markedsføring

Netværkssamarbejdet har også elementer af strategisk samarbejde, som består af:

- Formaliseret samarbejde og mødestruktur på både medarbejder- og ledelsesplan
- Årlig ABM-vision og handleplan for fælles og koordineret ABM-samarbejde i strategisk perspektiv
- Ad hoc justering af strategiske elementer

Her sker formaliseringen, som skal sikre, at samarbejdet består efter det konkrete indsamlings- og udstillingsprojekt er afsluttet.

Model - Koordination af udstillinger

De tre ABM institutioner bruger alle udstillingsformen til formidling af deres samling. Dog spiller den størst rolle i museumssammenhæng. Koordination og idéudvikling vedrørende udstillinger er ikke sket i Aalborg før nedsættelsen af ABM-ledergruppen i 2005, hvor der i dag sker gensidig uforpligtende information vedrørende planlagte projekter. En mere forpligtende koordination kan dog trække på et

flerårigt uformelt samarbejde mellem parterne, hvor institutionerne har leveret materiale/informationer til hinandens udstillinger. Konkret i form af at arkivet leverer fotos til museets udstillinger, og museet udlåner genstande til arkivet til at illustrere dokument- og fotobaserede udstillinger. Egentligt samarbejde er således afprøvet ad hoc i forbindelse med konkrete temaer, som er beskrevet i rapport om dette projekts fase 1⁸, men samarbejdet er ikke tidligere implementeret i et driftssamarbejde, som det er hensigten, at dette projekt skal være indledningen til.

I de følgende bliver den generelle procesmanual brugt som redskab til at beskrive det konkrete forløb vedr. udstillings- og indsamlingsprojektet ”Grønland i Aalborg”. Manualen har fungeret som ledetråd for det konkrete arbejde. Samtidig har den været styrende for den løbende diskussion på modelniveau både som ”huskeliste” og som udgangspunkt for at udbygge og udfordre manualen.

Fase 0: Projektudformning

Initiering af pilotprojekt i netværket

Både ÅHM og Aalborg Stadsarkiv havde relationen mellem Grønland og Aalborg i sine arbejdsplaner, og ideen lå således lige for. Arkiv og museum var således oplagte deltagere. Bibliotekets rolle blev at formidle emnet med udstillinger, bogcafeer o.l. Projektet havde høj prioritet for ÅHM, der skulle åbne udstilling i 2009. Initiering af projektet blandt parterne foregik bla som et inspirerende brainstorm-forløb.

Intern afklaring hos parter

De involverede parter havde fra starten af frie hænder til at følge med i og præge, hvor projektet bar hen.

Etablering af netværksgruppe

Alle deltagere i ABM-modelforsøget deltog i de fleste møder. På det tidlige stadium, i fase 0, var det vigtigt, så alle kunne lære af hinanden, præge og føle ejerskab til projektet.

Forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte

⁸ Rapport 2008, s. 8 og 16

Projekt ”Grønland i Aalborg” opererer med 2 af ABM-samarbejdsmodellerne: indsamling og koordination af udstillinger. Ingen af parterne var i besiddelse af særlig meget materiale om emnet, hverken som genstande eller arkivalier. Parterne valgte derfor at starte en fælles indsamlings- og dokumentationskampagne. Samtidig skulle der planlægges fælles aktiviteter og markedsføring af projektet.

Prioriteringer og formål er i det følgende fordelt på de tre parter i projektet.

Museets primære prioriteringer og formål:

1. Udstilling, der var planlagt til åbning i sommeren 2009. Det grønlandske islæt i Aalborg – mennesker, virksomheder, foreninger, kultur osv.
2. I den forbindelse blev iværksat et indsamlingsprojekt. Aalborg Historiske Museum havde i forvejen kun få genstande med forbindelse til Grønland til brug for udstillingen.
3. Forskning i /undersøgelse af emnet. Herunder blev en studietur til Grønland planlagt med de involverede ABM-partnere.
4. Turistrejse til Grønland 2010 arrangeret af museet.
5. Events
6. Skolemateriale

Stadsarkivets prioriteringer og formål:

1. Formidling (udstilling, foredrag, arrangementer osv.) fra arkivets samlinger.
2. Løbende indsamling fra virksomheder og foreninger, medens udstilling og arrangementer kører. Forsøg med indsamling via sociale medier (Facebook og Flickr).
3. Skolemateriale

Aalborg Bibliotekernes prioriteringer og formål:

1. Udstilling med materialer fra museum og arkiv kombineret med udstilling af litteratur/film/musik.
2. Webformidling - temasider vedr. projektet og Grønland.
3. Forfatterarrangementer
4. Koncerter

Fælles (især A og M)

1. Udarbejdelse af en fælles dokumentations/ interview manual

Tidsplan:

Der blev vedtaget en tidsplan, som løbende blev tilpasset:

- 21. juni 2009 lanceredes projektet på Grønlands selvstyredag. Ændring: I den oprindelige plan skulle udstillingen på ÅHM åbnes på dette tidspunkt. Det blev til åbning i oktober (se nedenfor). I stedet blev en fotoudstilling af fotografen Finn Larsen om grønlandske haver vist. De fleste værker på museet og et mindre antal på arkivet. Funktionen blev at varme op til temaet, selvom fokus var rent Grønland og ikke Grønland i Aalborg. I stedet blev den grønlandske nationaldag brugt til at reklamere for projektet og især var formålet at finde interviewpersoner.
- August 2009: Plan: Medlemmer af projektgruppen skulle rejse til Grønland som del af et kommunalt Aalborg i Grønland fremstød. Der blev udtrykt interesse for i den generelle kommunale satsning på Grønland, at parterne skulle vidensdele ABM projektets netværkstanker (herværende projekt) og modeller med kollega-institutioner samt lave konkret udstilling i Nuuk. Rejsen blev ikke gennemført, da Aalborg i Grønland ikke blev gennemført i planlagt form. I stedet rejste museets projektdeltagere til Grønland for udelukkende at forberede turistrejse og indsamle interviews med grønlændere, som var vendt tilbage, efter de havde opholdt sig i Aalborg fx under studier.
- Oktober 2009: Plan: Nordjyllands Kunstmuseum og Historisk Museum åbnede udstillinger. Kunstmuseet havde oprindeligt en plan om at vise grønlandsk kunst i nordjysk eje. Kunstmuseet endte med at satse på børnekunst udstilling med Grønlands-tema, som blev vist uafhængigt af herværende projekt. Aalborg Historiske Museum åbnede udstilling som planlagt.

Opfølgende aktiviteter: Plan: om undervisningsmateriale, særlige rundvisninger for involverede parter, publikation. Da udstillingen som kernen i projektet kører til forår 2011, er disse planer ikke skrinlagt. Biblioteket har planer om relateret virksomhed, da der nu er en platform til at udføre disse i efter omflytning på biblioteket. Museumspublikation udkom april 2010.

Intern afklaring hos parter, herunder ledelsesmæssig forankring

Den interne afklaring foregik løbende blandt parterne på de mange møder og var fast punkt på internater med deltagelse af konsulenten. Ledelsen blev orienteret undervejs, men gik ikke ind i detaljer i projektet.

Etablering af ABM-gruppe og eventuelt styregruppe

Der blev ikke nedsat en formel styregruppe, men museet prioriterede dette projekt højt, især da tidspunktet for udstillingsåbningen nærmede sig.

Afklaring af problemstilling for projektet

Da emnet var nyt for alle parter, var det i lang tid vanskeligt at definere en præcis problemstilling for projektet. I starten blev diskuteret om projektet skulle hedde grønlændere i Aalborg eller Grønland i Aalborg. Valget faldt på det sidste. En overordnet problemformulering var at sætte fokus på et overset fænomen, Grønland og det grønlandske i Aalborg⁹. Det var svært at lægge sig fast på en enkel problemformulering tidligt i forløbet, da mange faktorer endnu var ubekendte. I august 2009 blev det defineret at der var to hovedvinkler i projektet ”Grønland i Aalborg”: a) Erhverv, b) Mennesker og kulturmøde.

Formålet med projektet var

- 1) at give et dækkende billede af Grønland **i Aalborg**, fordi det er et overset fænomen
- 2) at vise det mangfoldige ved Grønland i Aalborg ved at
 - dokumentere de faktiske forhold (baggrundsviden, facts, oplysninger) inden for såvel erhverv som personer
 - forskning/undersøgelse
 - indsamle og formidle genstande, arkivalier, erindringer, fotos og interviews mv. med grønlændere i Aalborg og virksomheder med relation til Grønland
 - sætte spørgsmålstejn ved såvel positive som negative fordomme/myter om grønlændere og Grønland (+ måske også grønlænderes forventninger/ fordomme om Danmark og danskere).
 - Fortælle om kulturmødet med Danmark – positive og negative erfaringer
 - Kortlægge de grønlandske netværk i Aalborg. Hvor stor en betydning har de for grønlændere, hvilke netværk er der, og hvad betyder de for integrationen?⁹

⁹ Konkrete resultater er formidlet i pjecen Grønland i Aalborg 2010

Fase 1

Eksterne parter og relationer samt udpegning af parter

Grønland i Aalborg projektet er et indsamlings-, dokumentations og formidlingsamarbejde med en markant inddragelse af et stort antal eksterne strategiske ekspert-partnere med kendskab til og føling med det dansk/grønlandske miljø og de til tider noget anstrengte og unuancerede relationer, der er over for grønlændere i Danmark. Sidstnævnte forhold gjorde relationen til strategiske partnere uomgængelig for at fundere projektet over for de grupper, projektparterne ønskede at involvere i projektet.

En stærk inddragelse af ekspertpartnere var ønskelig og nødvendig, da viden og magasinbeholdning i forhold til temaet var meget lille. Kun en af parterne, Aalborg Stadsarkiv, havde erfaringer i forhold til at samarbejde med andre etniske grupper/mindretal i indsamlings- og udstillingsprojekter. Disse erfaringer blev inddraget i overvejelser af udpegningen af eksterne parter og deres rolle. Erfaringen derfra var, at det var vigtigt at tage nøgleparter i ed, inden projektpartnere indledte det konkrete arbejde med projektet. F.eks. var én partner, Det Grønlandske Hus, central både som ekspertpartner og som indgang til kontakter og velvilje.

Det blev diskuteret løbende, hvornår de eksterne parter skulle inddrages og i hvilken rækkefølge? Og hvad deres rolle var.

Eksterne parter – forudbestemte	Rolle
”Kunsten”	Inddraget tidligt i processen som ekstern part.” part.
Det grønlandske Hus	Herefter blev Det Grønlandske hus indbudt til samarbejde. Projektets indhold og målgruppe var så ukendt for projektets parter, at der tidligt i forløbet måtte indhente ”ekspert-hjælp”. Samtidig var det også vigtigt at sikre os at Det Grønlandske Hus var interesserede i projektet. Der var tale om en undværlig samarbejdspartner, der besad nøgleoplysninger og netværk.
Aalborg Universitet	Inddraget vedr. kontakter til interview personer
Grønlandshavnen	Inddraget i forbindelse med interviews, fotos m.v.
Grønlands nationalmuseum og Arkiv	Besøgt i august 2009. Formelt interesserede i projektet
Det grønlandske	Besøgt i august 2009. Formelt interesserede i projektet

landsbibliotek	
Aalborg Kommune	Arctic Business Network og Aalborg Havn. Aalborgdage i Nuuk 2010 ?
Eksterne samarbejdsparter, som kom ind i løbet af processen	
Royal Greenland Arctic Import Royal Arctic Line Kofoeds Skole Grønlænderenheden Den grønlandske Forening	Interview, udlån og donation af genstande og fotos til udstilling og arkiv.

Planlægning og forventningsafstemning vedrørende prioriteringer, formål, partsroller og – bidrag, ressourcer, samarbejdsform, tidsplaner og forventet udbytte.

Som nævnt blev det meget hurtigt blev nødvendigt at inddrage to vigtige eksterne parter (Kunsten og Det grønlandske Hus). Disse blev i virkeligheden en slags eksterne/interne parter, da det kan være svært at se, hvor grænsen mellem de oprindelige projektpartnere og de eksterne i dette tilfælde gik.

Fase 2

Gennemførelse af konkret forløb/projektaktiviteter

Punkter:

- Ad hoc justeringer undervejs
- Udvikling af delmodellens elementer (netværksstruktur, netværkssystemer og netværkskultur)
- Udvikling af parternes interne forhold i relation til netværkssamarbejdet
- en interview-model, der dannede grundlag for interviews med en lang række grønlandere.

Gennemførelse af konkret forløb/projektaktiviteter

Indsamling: Der blev iværksat en indsamlingskampagne (interviews, fotos, genstande). Kampagnen foregik dels via personlig kontakt til udvalgte personer og virksomheder, dels ved at lave charmeoffensiv over for et ”ukendt publikum” på Grønlands nationaldags-fest 21. juni 2009 i Aalborg

og ved en kaffemik i Det grønlandske Hus i september. Der var således et stort element af formidling i indsamlingskampagnen, som kom udstillingen til gode.

Der blev lavet et flyveblad om projektet, hvori folk blev opfordret til at tage kontakt til projektparter, hvis de havde noget at fortælle, låne eller give os. Flyvebladene lå fremme på bibliotek, arkiv, museum og Det grønlandske Hus. I princippet skulle det så fungere sådan, at man enten kunne henvende sig på museet, arkivet, lokalsamlingen eller Det grønlandske hus og så blive hjulpet videre.

Indsamlingen af fotos over for en ung brugergruppe (grønlandske efterskoleelever i Nordjylland) blev forsøgt via brug af sociale medier. Der blev startet en Facebook-gruppe: **fotokonkurrence: ”**

Grønlændere møder Danmark – det her undrer mig” - især for grønlandske efterskoleelever og studerende i Nordjylland¹⁰. Indsamlingen fungerede ikke trods ihærdig agitation og kommunikation til målgruppen både fra Det Grønlandske Hus og gennem flyers fra projektparter.

Endvidere blev udført 25 interviews med herboende grønlandere og grønlandere, der er tilbagevendt til Nuuk. Næsten alle disse interviewpersoner er nået ved personlige kontakter. Indsamling til udstilling skete også via personlige kontakter til private, firmaer, institutioner og kommunale institutioner, fx erhvervskontor og Aalborg havn. Netværkssamarbejdet fungerede optimalt i forhold til kontakt til virksomheder og institutioner med henblik på evt. afleveringer. De mange interviews blev foretaget ud fra en interviewmodel, hvor arkiv- og museumsmetoder blev samordnet. Modellen er metodisk opbygget således, at den er bredt anvendelig i kommende projekter¹¹. Der indgød respekt fra eksterne parter, at henvendelse var koordineret.

Formidling: Udstilling

ÅHM åbnede udstilling om Grønlandske haver 21. juni 2009. Et antal fotos blev ophængt på Aalborg Stadsarkiv for skabe en sammenhæng. Særudstilling om Grønland i Aalborg åbnede 10. oktober 2009. I udstillingsforberedelserne blev A og B inddraget i forhold til sparring – hvad vil virke godt? Hvad kan man tillade sig at udstille? osv. Museet var dog frit stillet i forhold til den endelige udformning. Arkiv og bibliotek har på forskellig vis markedsført udstillingen på museet. En idé om en parallel af udstillingen i HistorieAalborg er endnu ikke udført.

Ad hoc justering undervejs: Som det fremgik af tidsplanen ovenfor, blev det nødvendigt med ad-hoc justeringer både i forhold til problemstilling, indhold, tidsplan og eksterne parter. Udfordringen var at finde fora og platforme, hvor disse justeringer foregik, f.eks. ved at afhandle hvem der besluttede

¹⁰ <http://www.facebook.com/#!/event.php?eid=145521845930&index=1>

¹¹ Interviewmodel og evalueringsrapport vedr. dokumentation på, se bilag.

ændringer og hvornår, og at diskutere eksterne parter indflydelse på projekt udførelse og indhold. Bibliotekets medvirken med opfølgende arrangementer blev begrænset pga ændringer i indretningen og organisationen på biblioteket. Disse problematikker vil blive videre behandlet videre nedenfor.

Udvikling af delmodellens elementer (netværksstruktur, netværkssystemer og netværkskultur)

Udvikling af parternes interne forhold i relation til netværkssamarbejdet:

I arbejdet med et konkret projekt som dette er parterne kommet endnu tættere på hinandens dagligdag og arbejdsgange og har fået opbygget et godt og uformelt netværk, som samtidig er effektivt. Første del af projektet om en model for ABM-samarbejde, hvor institutionernes faglighed hver for sig blev kortlagt, dannede et godt grundlag for det konkrete. Der er skabt ny viden om både personlige/faglige og institutionsmæssige ressourcer. Det er blevet naturligt at inddrage hinanden både i ad hoc-projekter og i længere, planlagte forløb. Udadtill har samarbejdet været en stor fordel, idet projektparterne samlet har kunnet rette henvendelse til virksomheder, privatpersoner og kommunale afdelinger. Bla med en fælles stand på Grønlands Nationaldag, hvor projektet blev præsenteret og et fælles møde om indsamling af interviews og genstande på Det Grønlandske Hus.

Afgørende for fremtidige samarbejdsprojekter på indsamling, formidlings og udstillingsområdet er, at der bliver skabt et forum, hvor der idéudvikles og koordineres arbejdsplaner, så projektet ikke bliver en engangsforeteelse. Samarbejdet skal funderes både ift. ledelse og medarbejdere på tværs i netværket.

Fase 3

Evaluering

Der er stadig ikke foretaget en afsluttende evaluering af det konkrete projekt, Grønland i Aalborg, fordi det stadig er i gang. En vigtig indsigt er, at parterne har forskellige oplevelse af, hvornår et udstillings- og dokumentationsprojekt stopper. For museet er udstillingen målet, for arkiv og bibliotek starter en stor del af aktiviteterne først her med opfølgende arrangementer og undervisning.

Evaluering og afslutning ift. eksterne parter er også blevet diskuteret og skal ske i løbet af 2010 i form af afrundende møder og arrangementer med vigtige eksterne parter som Det Grønlandske Hus og interviewpersoner. Det skal også afklares mellem parterne, hvad et fremtidigt samarbejde med den eksterne part kan indeholde.

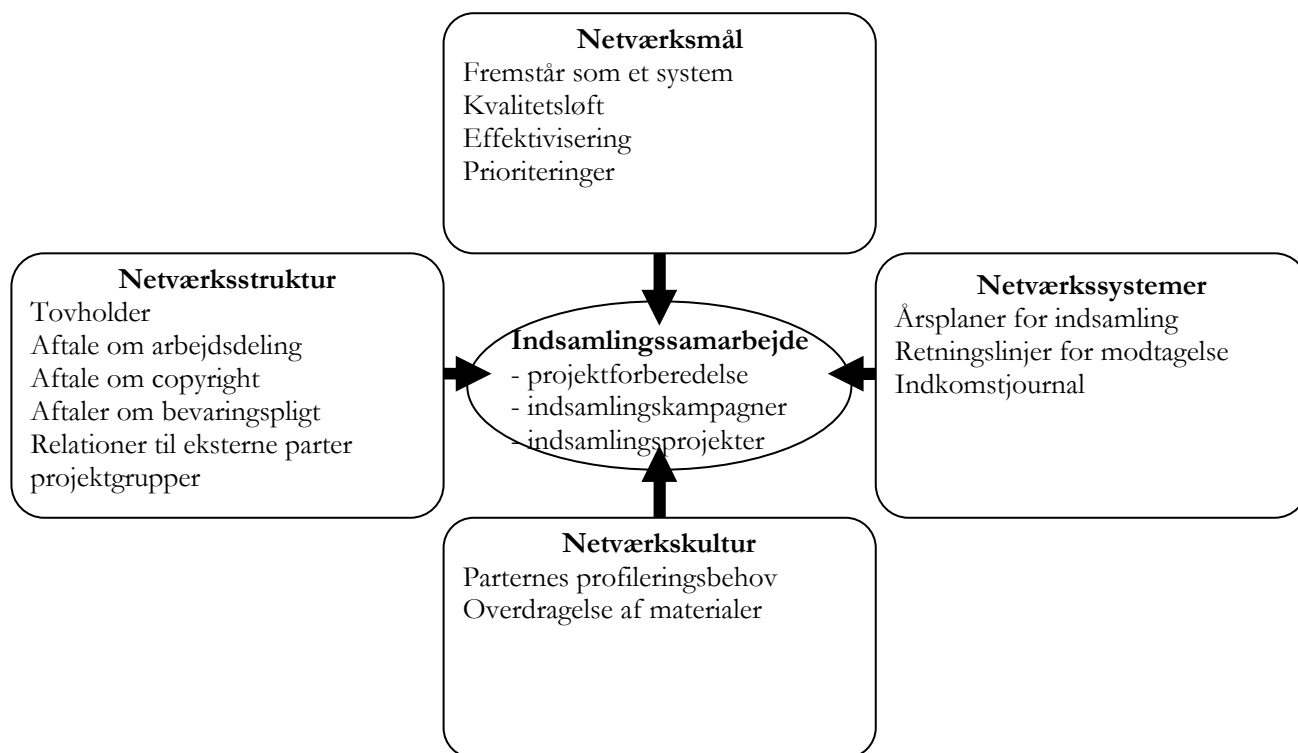
Delkonklusion i forhold til model for indsamling

Nødvendigt fokus for at nå netværksmål var at arbejde målrettet med udvikling af fælles netværkssystem i form af en guide for interviews, der blev tilført ekstra ressourcer, som ligeledes styrkede netværksstrukturen.

Området er valgt, fordi indsamling af lokalhistorisk materiale er en grundopgave i alle ABM-institutionerne. Med respekt for de krav og regler, de enkelte institutioner er pålagt (f.eks. bevaring/kassation) vil der ligge en stor gevinst i at koordinere og samarbejde på indsamlingsområdet. Det gælder i forhold til effektivitet, kvalitet og øget synlighed i indsamlingsproceduren..

Netværkssystemet skal styrkes, når det gælder koordination af årsplaner. Som nævnt i forbindelse med udstillingssamarbejde kræver det en funderet platform for at lykkes på sigt. Fokus på fremtiden og drift drukner nemt i arbejdet med det konkrete projekt, derfor er der foreslået en fase 4, som løbende sikrer implementering på driftsniveau og ledelsesniveau. Fortsættelse af netværkssamarbejde og opfyldning af mål kræver faste møde strukturer og enighed om nytten af disse og respekt for samarbejde.

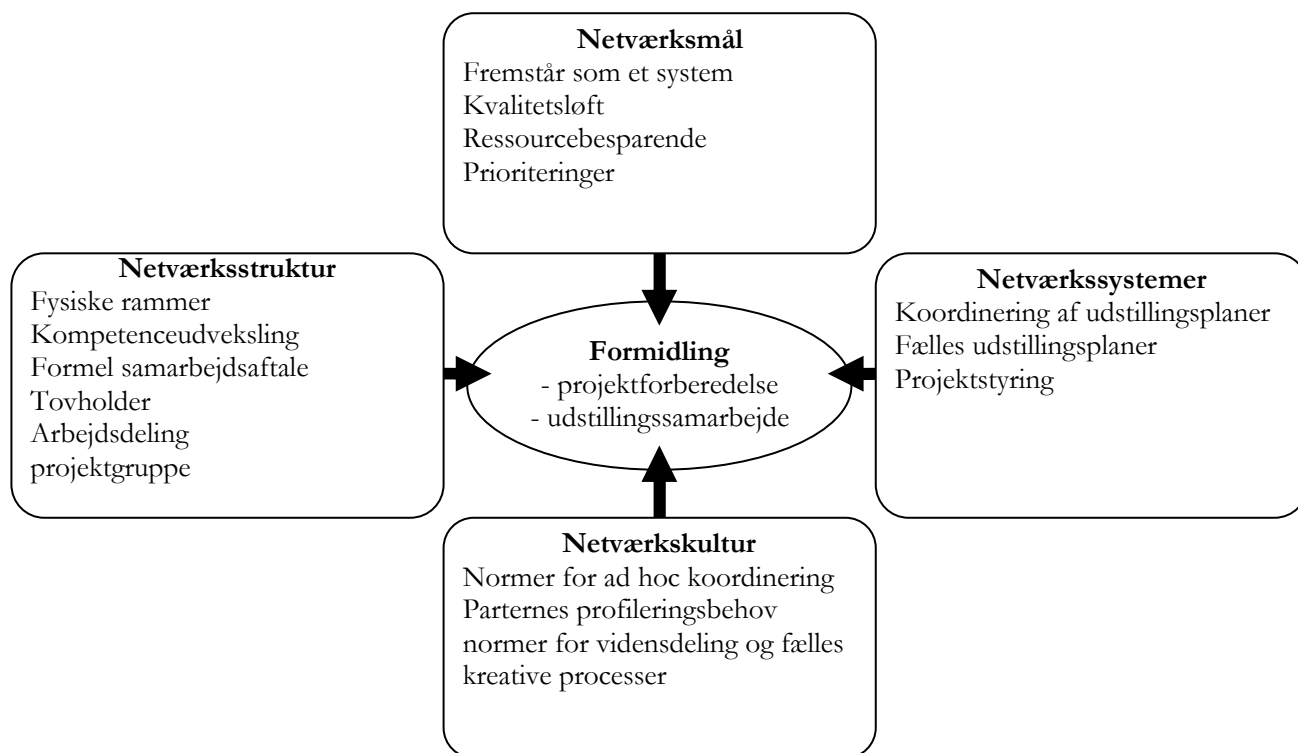
Der er enighed om, at netværkskulturen i form af parternes profileringsbehov klart blev styrket. Det var muligt at gå ud med et stærkt budskab til dem, der skulle indsamles fra, der signalerede koordination, effektivitet, og samtidig informerede klart om hvilken rolle arkiv og museum spillede i sammenhængen. Netværksmål vedr. effektivitet og kvalitetsløft blev opnået set fra projektparters synspunkt.



Delkonklusion på model for udstilling

Igen er en forudsætning på lang sigt, at der sikres netværkssystemer, som fungerer i forhold til videre drift. I processen har fokus ligget på diskussion af netværksstruktur og deres evne til at opfange forandring over tid – dvs. at der også blev arbejdet med netværkskulturen.

Netværksmål om at fremstå som system, kvalitetsløft og fælles prioritering blev nået. På sigt er samarbejdet ligeledes ressourcebesparende, fordi kompetencer bliver puljet i forlængelse af den netværksstruktur, som opstår, hvor aftaler indgås. Emnet var dog ressourcekrævende per se, da der blandt projektpartnere manglede viden.



Kapitel 7

Konklusion

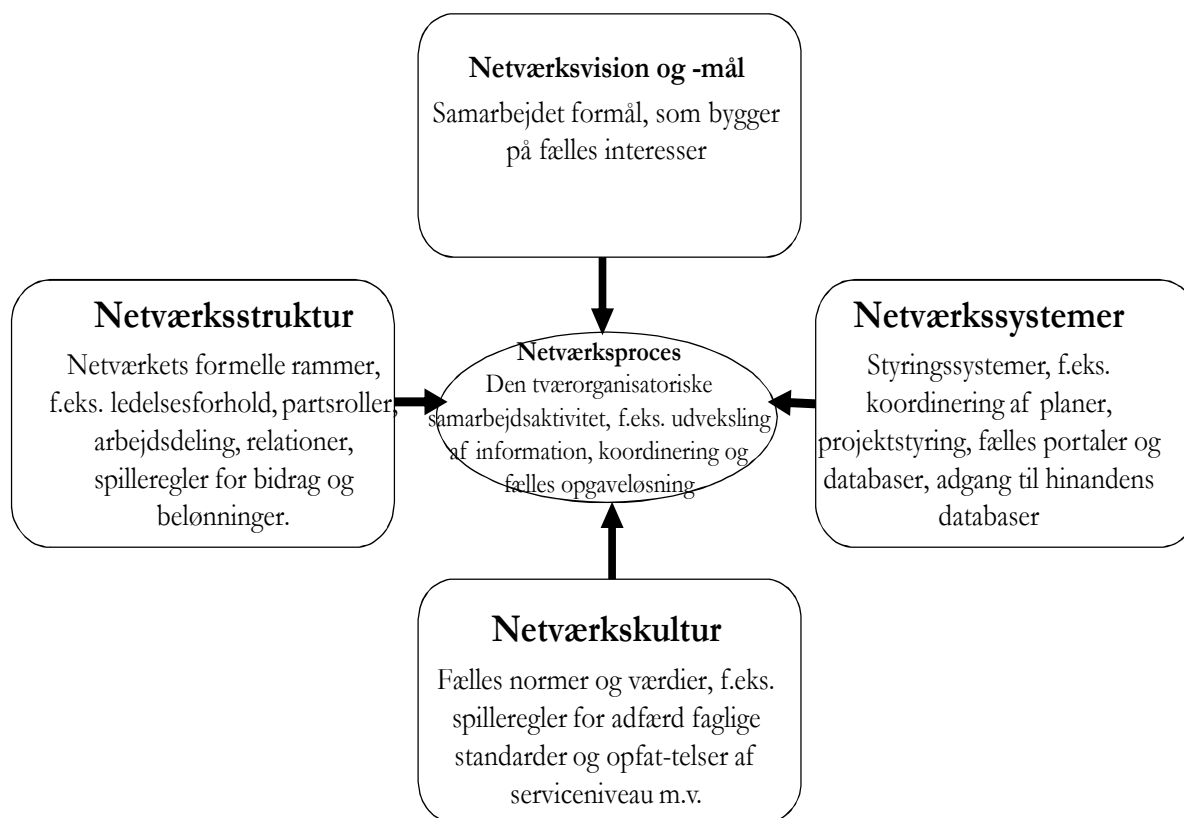
I det følgende vil der på baggrund af erfaringerne fra de konkrete projekter blive konkluderet på:

- delementerne i den generelle ABM netværksmodel samt på procesmanualen. Hvor skal der ændres? Hvad mangler der i modellen? Der vil også indgå overvejelser om, hvorledes dynamikken i processerne kan opfanges i model og manual?
- partlandskabets karakter og dynamik, samt ledelse, medarbejder og brugernes skiftende roller og betydningen af en solid forankring af netværket.
- projektets succeskriterier, hvor ABMsamarbejdet forholdes til modeludvikling, implementering, brugertilfredshed, faglig udvikling og optimering af services.

Den generelle netværksmodel

Konklusionen tager udgangspunkt i netværksmodellen, som den er formuleret i fase 1:

Generel ABM-netværksmodel



Netværksprocesser er den tværororganisatoriske samarbejdsaktivitet, f.eks. udveksling af information, koordinering og fælles opgaveløsning.

Netværksprocessen er placeret som modellens kerne, da det tværororganisatoriske samarbejde er en forudsætning for hele netværksdannelsen, og dermed udvikling af fælles forståelsesramme vedrørende ABM-visioner og mål, metoder, teknologi, ydelseskoncepter og modellens øvrige variable.

Netværksprocesser, set som udveksling af information, hænger tæt sammen med modellens delelement: Udvikling af en netværksskultur, der også er med til at udvikle en fælles forståelsesramme eller sensemaking, som er vigtig for den interne kommunikation. Denne proces startede i herværende projekts fase 1 i kortlægningen og er fortsat i udførelsen af de empiriske projekter.

Pilotprojekterne peger på, at variabelen netværksprocesser indeholder tre typer af samarbejde:

1. Samarbejde om udviklingsprojekter - Identifikation af ABM-projekter og processtyring og gennemførelse (baseret på procesmanual og projektstyringsværktøjer)
2. Samarbejde om drift (udviklingen baseres på procesmanual og projektstyringsværktøjer), det kan være driftsprægede projekter og drift af fælles faciliteter. Her er to typer:
 - back-end samarbejde om aktiviteter ”bag scenen”
 - front-end samarbejde i relationen til brugerne
3. Processer som skaber rammer for og understøtter den fælles værdiskabelse
 - Strategisk samarbejde - fælles strategi for ABM
 - Fælles planlægning af ABM aktiviteter
 - Balancering af parts- og netværksprofiler (moderorganisation kontra netværk)
 - Balancering i relation til parternes andre netværk og samarbejder

Netværksvision og -mål er samarbejdets formål, som bygger på fælles interesser

For ABM-institutionerne i Aalborg var netværksvision og -mål, at optimere services både på de interne faglige linjer (f.eks. fællesmagasinprojektet) og over for brugerne. Det var også målet at fremstå som et mere samlet system over for brugerne af lokalhistorien.

Erfaringerne fra de konkrete projekter viser, at vision og målet for samarbejde er til stadig forhandling, og det er afgørende at acceptere i processen, at alle parter ikke kan være lige interesserede i alle projekter til samme tid – eller har fokus på disse til forskellig tid. Tiden er en dynamisk faktor. For det samlede projekts fase 1 og 2 har det været vigtigt at holde fast i, at projektet med fokus på moderne tids lokalhistorie ikke fylder lige meget i alle A, B, M institutioner. Det forhold skal håndteres løbende i driftssamarbejdet og kræver løbende forhandling af nytten af samarbejde. Det har den indledende kortlægning vist, men det betyder også noget i forhold til udførelsen i af de konkrete projekter samt i forankringen af projektet til resten af ABMs organisation, der ikke indgår som del af projektet. Et konkret eks: 90% af Aalborg Stadsarkivs indsats ligger på lokalhistorie og de fleste medarbejdere er inddraget i projektet. ABM læsesalen har endvidere til huse på arkivet. Der er derfor stor fokus på hele ABM-projektet. Anderledes forholder det sig med Museum og Bibliotek. For Nordjyllands Historiske Museum gælder det, at kun en mindre del af museets virksomhed indgår i projektet. Dertil kommer, at museet p.t. har fokus på udvikling af egen organisation, der inddrager flere tidligere selvstændige museer i en fælles organisation. Projektet kræver derfor en stor grad af formidling i resten af organisationen. I bibliotekssammenhæng er Aalborg Bibliotekernes Lokalsamlingen kun én af

bibliotekets tilbud – af samme grund kræver ABM-projektet også en stor grad af formidling i resten af den store organisation.

Disse forskellige forhold er med til at understrege vigtigheden af at de processer, som de tre projekter har igangsat, forankres organisatorisk både på medarbejder og ledelsesniveau som forudsætning for fortsættelse ud over projektperioden. I en tænkt fase 3 af samarbejdsprojektet vil løbende evaluering af, hvad der rent faktisk lader sig gennemføre, være i fokus: Hvor fortsætter ABM institutionerne samarbejdet? Hvor er nytten ikke stor nok? Kan målet opnås? osv.

Dermed er formål og vision tæt forbundne med i en anden del af modellen nemlig netværksstrukturen, der netop omfatter de formelle rammer for de fælles visioner og mål. De formelle rammer skal støtte formålet.

De tre empiriske projekter indeholder to typer af funktioner: To ”back end”: magasin og indsamling og to ”front end”: ABM læsesal og dokumentations- og udstillingskoordination. De to typer funktion kræver forskelligt i forhold til profilering af institutionerne både i forhold til eksterne parter og til institutionerne indbyrdes. I forhold til især front end funktioner kan tab af profilering i forhold til omverdenen, når institutionerne indgår et samarbejde, være en udfordring. Dette problem er det vigtigt løbende at håndtere. Det gælder både i forhold til afsendelse af budskaber ud af huset, hvor alle ABM-institutioner har behov for profilering, og internt, hvor det er vigtigt at konkretisere, hvad institutionerne hver især står for som selvstændige institutioner, og hvornår man agerer fælles. Det har vist sig, at der i den fælles fortælling om projektet til eksterne parter og offentlighed er en klagende funktion i forhold til både indhold og relation indbyrdes, når institutionerne agerer fælles.

Realistisk er også at nævne, at kontekstuelle forhold kan virke hæmmende for samarbejdets visioner og mål. Oplagt er at nævne økonomiens (budgetter) determinerende kraft, samt ændringer af eksterne overordnede organisatoriske forhold, der vanskeliggør eller umuliggør samarbejde, som partsinstitutionerne ikke selv er herre over. De kan sættes ind som en del af netværksstrukturen mere konkret og mere generelt som en kontekst (samfunds)ramme omkring hele modellen.

Netværksstruktur er netværkets formelle rammer, f.eks. ledelsesforhold (herunder også ABM-ledergruppe), partsroller, arbejdsdeling, relationer, spilleregler for bidrag og belønninger.

Partsroller og dermed partslandskabet er blevet udredt i den første rapport og bliver behandlet videre i denne rapport. Netværksstrukturen har været genstand for diskussion og forhandling i processen og vægter dermed tungt i modellen. Roller og landskab er i fase 2 analyseret gennem samarbejdet om tre konkrete driftsbaserede projekter. Empirien viser også, hvorledes eksterne parter relaterer sig til ABM-landskabet, og hvordan rollerne dermed kommer i spil. Hermed fremgår det tydeligere, hvilke parametre, der gør samarbejdet skrøbeligt, og hvilke der styrker det.

ABM-partslandskabet kan ses som en paraply, hvor der trækkes eksterne parter ind og dermed udnyttes ressourcer og skabes nye muligheder i et samspil. Der er således tale om praksisfællesskaber. Samarbejdet kan således karakteriseres som et isomorft netværk, hvor der udvikles på tværs af enheder, og samarbejdet løbende justeres. Hermed bliver forankringen af samarbejdet vigtig.

Det er således alt afgørende for netværkets succes, at de formelle rammer etc. er på plads og samtidig er til stadig åben forhandling, og at der er spilleregler for interaktionen. Partsrollerne står sin prøve, når eksterne parter inddrages i processerne, og de er derfor vigtige løbende at afklare og præcisere. Forankringen i organisationerne på alle niveauer er ligeledes afgørende. Vigtigheden forstærkes af, at A, B og M ikke alle indgår som (lige) parter i alle projekter. Fx er magasinprojektet et A og M projektet, og i læsesalsprojektet er A og B p.t. mest på banen. Det betyder, at ABM-ledergruppe og lederforum er vigtige som platforme for løbende dialog og informationsudveksling på lederniveau, samt som platforme for samlet strategiudvikling ift. lokalt ABM-samarbejde.

Også på medarbejderniveau er det vigtigt, at der foretages en forankring i forhold til egen organisation, således at både faglige og tekniske/administrative kolleger løbende informeres om samarbejdsprojekter, som den enkelte institution indgår i. Når projekter går i ren driftsfase, letter det også involveringen af resten af organisationen. Det viser fx bemanning af HistorieAalborg og arrangementer knyttet til læsesalen.

En åben og formuleret fordeling af roller inden for de forskellige projekter har vist sig at være afgørende. En idé kan være at inddrage projektteori (grøn leder/rød leder) mere bevidst som supplerende til procesmanualen, således at en person udnævnes som faglig og udadvendt tovholder på et projekt, mens en anden deltager har ansvaret for at holde processen på sporet internt i netværkets regi. I det hele taget har det vist sig frugtbart at kortlægge ledelsens, medarbejdernes og brugernes skiftende roller

i processernes forskellige faser (initiering, udførsel og evaluering), og således løbende have en diskussion om nytte og mål.

Det har som nævnt også vist sig vigtigt at arbejde med spilleregler ift. eksterne parter.

Grønlandsprojektet har udfordret dette ved sine mange forskellige eksterne parter, der har indtaget varierende roller. Muligheden for fx time out ved møder og i aftaler kan med fordel indføres som en af netværkets spilleregler. Ligesom det er vigtigt at møde de eksterne parter med en fælles projektformulering og vision, er det vigtigt at have en fælles holdning til eksterne parter medvirken og roller i projektet. Eller sagt med andre ord: Det er vigtigt, at projektets parter er bevidste om alliancer og egen dagsorden (tilbage til 0), at kommunikationslinjerne er klare, at rollefordelingen er tydelig og at der er handlet af internt i netværket før man indgår forpligtende aftaler med eksterne parter.

Der bør også sættes ekstra tid ind til løbende evaluering og nye aftaler, når der sker ”partsforstyrrelse”, som f.eks. når konkrete projektelementer falder ud eller nye kommer til.

Netværkssystemer (tværorganisatoriske styringssystemer, f.eks. koordinering af parternes planer, projektstyring af fælles projekter, fælles portaler og databaser, adgang til hinandens databaser, fælles kvalitetsstyring m.v.)

De tre konkrete afprøvede projekter i Aalborg er alle driftsprojekter, men de kræver forskellig fundering. Samarbejde om temporære projekter som f.eks. koordinering og samarbejde af udstilling og dokumentation der ikke er bundet i fysiske rum kræver et stærkt organisatorisk rum og forankring for at fortsætte. Hvornår er ABM sammen, hvornår går man hver for sig? Det kræver åbenhed, tillid og ikke mindst planlægning, samt kommunikations platforme, når en mulighed byder sig uden for de aftalte planer og rammer.

I forhold til implementeringen af netværkssystemer i de konkrete projekter, kan det være en barriere, at parterne ikke nødvendigvis har frit valg mellem fx registreringssystemer, databaser og web-sider. Her kan eksterne forhold, som vist under netværkstruktur, gribe hæmmende ind i forhold til samarbejde og fælles løsninger. Det kan være beslutninger taget inden for A,B og M's overordnede organisationer (f.eks. i kommunalt regi) eller planlægning kan i nogle tilfælde styres uden for projektparternes egen organisation, fx af styrelser og kulturministeriet. Her er bottom/up princippet, som er udgangspunktet i dette projekt, en svaghed, set i forhold til, hvis ABM-samarbejdet var en top/down implimenteret national samarbejdsstrategi, der tog højde for fælles netværkssystemer. I Danmark er det nationalt

baserede ABM-samarbejde netop fokuseret på udarbejdelse af fælles standarder og fælles tilgængeliggørelse af samlingerne. I 2002 blev der nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for arkiv-, biblioteks- og museumssektorerne. Udvalgets arbejdskommissorium tager per se kun højde for en lille del af problematikken.

Netværkskultur (fælles normer og værdier for samarbejdet og de opgaver man løser, f.eks. spilleregler for samarbejdet, faglige standarder, opfattelser af målgrupper m.v.)

Forudsætningen for at opnå en netværkskultur er ganske enkelt, at de deltagende parter har lyst til netværket og får indblik i og accepterer hinandens forskellige personligheder, fagligheder og strukturelle forudsætninger. En kortlægning af A, B og M's kerneområder, kompetencer og organisatoriske tilknytning var derfor et centralt element i fase 1 af dette ABM-projekt. Hele den proces lagde baggrunden for udvikling af ABM-modellen og procesmanualen, og har desuden været en grundsten i de konkrete samarbejder, der har præget projektets fase 2. Fase 1 styrkede ganske enkelt samarbejdet i fase 2. Gensidig accept af hinandens faglige kompetencer og tillid er et nøgleord i netværksamarbejdet og den indledende proces har spillet en stor rolle for at opnå dette resultat.

Erfaringerne fra de konkrete projekter har vist, at struktureret tid til at lære hinandens personlige og faglige område, ligheder og forskelligheder at kende betaler sig. Og gerne inden institutionerne indleder større driftssamarbejder, da et grundigt forhåndskendskab og gensidig forståelse kan tage mange potentielle problemer i opløbet. Forkendskabet har fx vist sig at være en stor styrke i en proces, der fremskyndes tidsmæssigt, sådan som det f.eks. var tilfældet med ABM-læsesalen, der kun kunne gennemføres uden større problemer pga. tillid og kendskab til hinanden.

Netværkskulturen skaber ligeledes et fællessprog, som er med til at fundere samarbejdet. Et aspekt, som også er behandlet under delementet, netværksproces, når det gælder udveksling af information, som er sprogligt bundet. Forståelsen er afgørende for den interne kommunikation mellem projektparterne, og har tillige vist sig også at være afgørende for kommunikationen i forhold til eksterne parter. At der er fælles sprog og kultur om samarbejdet, når det præsenteres udadtil er afgørende.

Overordnet konklusion ift. model

Overordnet er erfaringerne, at modellen har været en vigtig grundsten og forståelsesramme i netværksamarbejdet. Den er ikke et værktøj, der – i modsætning til procesmanualen – har fungeret

som ledetråd i det daglige arbejde med de konkrete projekter, men den har derimod vist sig værdifuld som den grundplatform, som hele netværksdannelsen hviler på.

Erfaringerne fra Aalborg er, at det arbejde der ligger i at etablere/udfylde modellens forskellige variabler er givet godt ud i situationer hvor ABM-institutioner ønsker at indgå i bindende driftsbaserede samarbejder. Den samlede model giver den fælles forståelsesramme og definerer de fælles kulturelle og strukturelle platforme, som skal danne grundlag i det videre netværkssamarbejde, og i arbejdet med de konkrete projekter har den fungeret som den ”overenskomst” man kunne vende tilbage til, hvis/når projektet var ved at køre af sporet.

Revideret netværksmodel

I forhold til den oprindelige netværksmodel, udformet i fase 1, har arbejdet med konkrete projekter vist, at modellens variabler overlapper hinanden på en række områder. Det kan næppe undre, da netværksprocesserne og deres dynamik er komplekse størrelser.

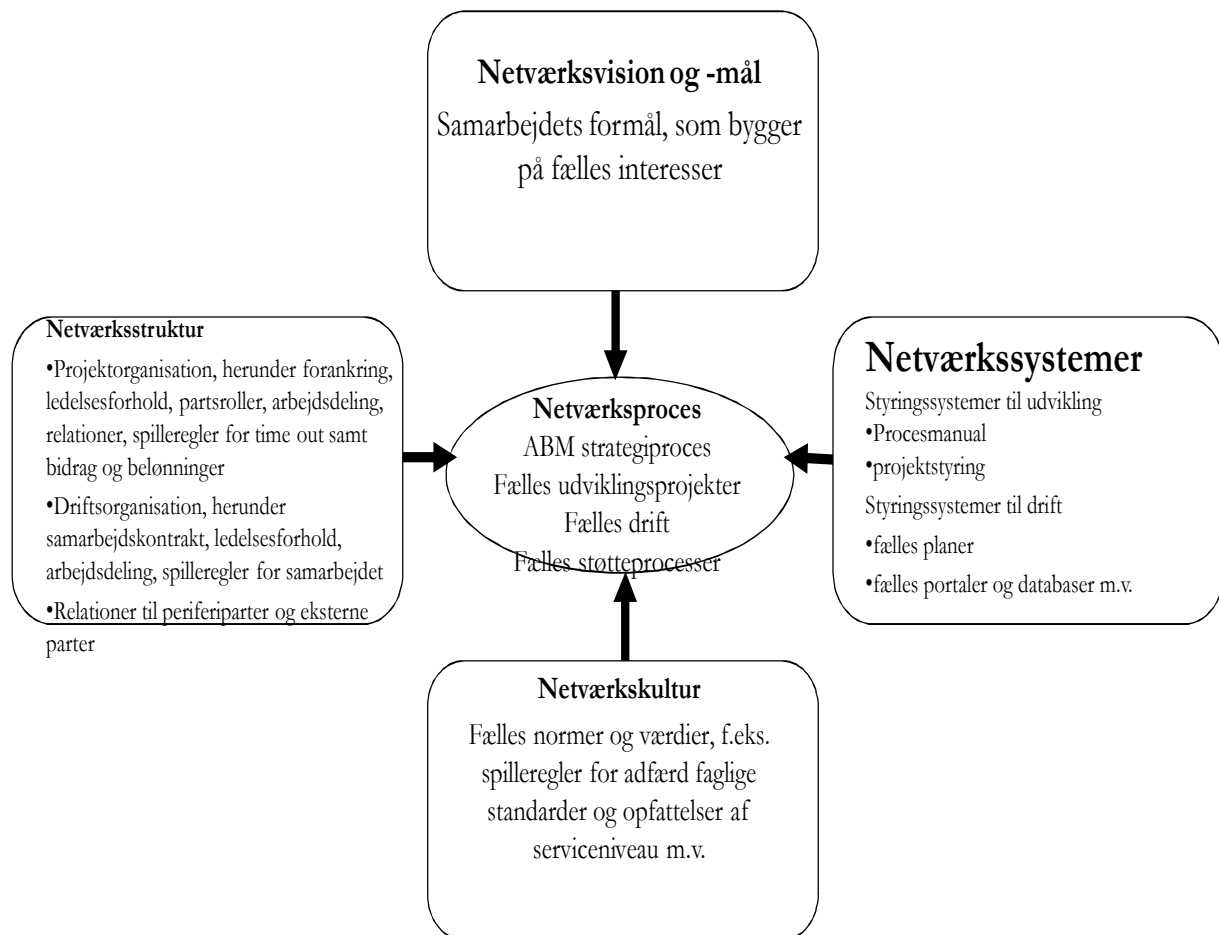
Arbejdet har også vist, at modellen inden for de enkelte variabler med fordel kan justeres, og nedenfor ses et forslag til en ny justeret model for ABM-samarbejde om lokalhistorie. En vigtig justering er, at procesmanualen i den ny model indgår som en del af styresystemer til udvikling i variabelen ”netværkssystemer”. Dette er bl.a. en konsekvens af, at manualen har skiftet form fra at være faseopdelt og til at være en række aspekter, der ikke er lineært, kronologisk forbundne.

De enkelte variable er blevet mere præcise ift. indhold, som følge af den empiriske afprøvning. F.eks. er variabelen netværkstruktur tilpasset praksis og tager udgangspunkt i projektorganisation og driftsorganisation samt relationer til periferi og eksterne parter.

Endelig bør det pointeres, at der omkring hele modellen bør indsættes en ydre kontekst (økonomi, politik mm.), som er styrende i sidste instans.

Revideret netværksmodel:

Generel ABM-netværksmodel



Procesmanual

Procesmanualen (se s. 15) har fungeret som en ledesnor i det konkrete samarbejde. Faserne har vist sig at fungere, men ikke i som en lineær proces, snarere som en sløjfe, hvor det i alle de empiriske projekter har været nødvendigt at vende tilbage til tidligere faser. Kronologien skal således ophæves i faserne og det er muligt i stedet at tale om aspekter. Det er ikke negativt at gå tilbage i processen, da der er tale om en tentativ tilgang. Det har således været nødvendigt at forholde sig til fleksibelt til faserne, jfr. den tidligere pointering af netværks- og projektarbejders dynamik, der gør at de aldrig færdigfunderes, men er til løbende diskussion.

I det konkrete samarbejde har det vist sig, at fase 3: evaluering af projektet skal udbygges. Først og fremmest skal det fremgå, at der skal laves en klar defineret aftale om projektevaluering. Endelig er der behov for, at projektets afslutning aftales konkret både i forhold til interne og eksterne parter. At man så at sige enes om, hvornår man slutter. Behovet gælder både afsluttede ad hoc-projekter, som det har vist i Grønland i Aalborg projektet, men også udviklingsprojekter, der efterfølgende overgår til drift som fx magasin og læsesal. I sådanne projekter er det vigtigt at definere udviklingsfasen som et selvstændigt projekt med start og sluttidspunkter, og driftsfasen som et nyt projekt. Ved opstart af driftssamarbejdet skal den proces, manualen beskriver, for så vidt genstartes, men med andre forudsætninger. I driftssamarbejdet skal arbejdsmanualen danne bro mellem udviklings- og driftsfasen.

Generelt har procesmanualen vist sig som en god ledetråd i det daglige arbejde. Den har tvunget parterne til løbende og strukturerede refleksioner om, hvor institutionerne og projektdeltagerne var i de parallelt løbende processer i de konkrete driftssamarbejder – og hvor man overordnet var på vej hen. Om man har holdt sporet. Model og arbejdsmanual har været med til at udvikle et fælles sprog – en netværkskultur. Det har været accepteret at sætte tid af til at diskutere metoden undervejs, bl.a. ved at skabe platforme til at gøre dette i form af fx fælles seminarer.

Erfaringerne fra de konkrete projekter har vist, at man bør afsætte god tid til løbende refleksion, diskussion og forankring både på leder- og medarbejder niveau. Som sagt bliver netværksprocesser aldrig færdigfunderet, men kræver løbende opsummering, tilretning og evaluering. Og glem ikke at se fremad, så processen funderes på sigt, selv om de konkrete projekter kan fylde meget i hverdagen. Behovet for disse platforme stopper ikke med, at de indledende projekter i et driftssamarbejde er gennemført.

I forhold til udviklingen af den generelle samarbejdsmodel er procesmanualen i den reviderede model indarbejdet under variabelen ”netværksprocesser” (se ovenfor). Manualformen giver nogle mere udpindede arbejdsredskaber, men overordnet er der tale om proces.

Brug af ekstern konsulent

I begge faser af nærværende ABM-projekt er der anvendt en ekstern konsulent, som har spillet skiftende roller undervejs. Set i forhold til den faglig udvikling har konsulenten fungeret som reference til den netværks- og organisations teori, der har dannet basis for at udvikle modeller på området. Han har inddraget parallelle eksempler fra andre professioner end ABM, der har perspektiveret arbejdsfeltet.

Konsulenten har ligeledes fungeret som formidler, idet han har tolket udviklingen i de konkrete projekter med brug af teorien, og som ekstern part har han kunne uddrage sammenhænge, det ikke er muligt at gennemskue som kernepartner i projektet. Sluttelig har han populært sagt ageret som coach – eller mediator - i processen i kraft af sin rolle som neutral part uden egne interesser i de konkrete projekter, og sin faglige viden og erfaring med netværksdannelser.

Anbefalingen til andre institutioner, der ønsker at indgå i lignende forpligtende ABM samarbejder er således, at det betaler sig at anvende ressourcer til en ekstern person med god faglig ballast, når det gælder netværks- og organisationsteori.

Opfyldelse af succeskriterier

I ABM-projektets fase 1 blev følgende punkter opsat som succeskriterier:

1. At der i modningsperioden udarbejdes en model for optimeret kommunalt ABM-samarbejde på det lokalhistoriske område.
2. At denne model senere afprøves i en reel projektperiode, og danner baggrund for formuleringen og udarbejdelsen af en bredt anvendelig model for et optimeret kommunalt ABM-samarbejde.
3. At Aalborg Kommune undervejs og efterfølgende implementerer den udarbejdede model til fornyet organisering af ABM-samarbejdet i kommunen.
4. At modellen medfører optimeret og forbedret lokalhistorisk formidling i Aalborg.
5. At modellen kan inspirere ABM-udviklingen i landets øvrige kommuner.

Det første punkt blev opfyldt i fase 1, mens de øvrige fire punkter er gældende for de succeskriterier der karakteriserer projektets fase 2. I forlængelse af punkt 2 og 3 har projektparterne afprøvet modeller fra fase 1 på tre empiriske projekter. Det har dannet grundlag for en tilretning af modellen som ovenfor vist.

I forlængelse af reaktionerne på den rapport, der blev udarbejdet i forbindelse med projektets fase 1, er et yderligere og essentielt succeskriterium også at afprøve resultaterne på forskellig vis for at undgå udvikling af en ren ”Aalborg model”, som kun har lokal anvendelighed. Hjemmeblindhed er som nævnt i indledningen imødegået ved at vidensdele projektets resultater undervejs. Endvidere er de kompareret med ABM samarbejde på lokalt niveau andre steder i Danmark og i Skandinavien.

For punkt 3 gælder det, at Aalborg Kommune har været villig til at samarbejde om og implementere driftsfællesskaber i ABM-regi. Tydeligst ses det i arbejdet med fællesmagasin og fælles læsesalsfunktion, hvor Aalborg Kommune er aktiv medspiller, men også i dokumentations- og formidlingssammenhæng er der skabt grundlag for fortsat samarbejde.

Det blev ligeledes plæderet i punkt 4, at samarbejdet skulle føre til en optimeret og forbedret lokalhistorisk formidling i Aalborg. Men hvad siger brugerne? Oplagt er at lade brugerne eller de eksterne parter afgøre om, der er tale om en succes set fra den vinkel. Vi har arbejdet med et bredt brugerbegreb, der omfatter kolleger i andre institutioner, dele af den kommunale forvaltning, private virksomheder og rene bruger/publikumsrelationer. Nedenfor konkluderes på enkelt projekter:

- ABM læsesal -HistorieAalborg

Her opleves en positiv udvikling. HistorieAalborg har et stigende brugertal på læsesalen. Der kommer nye typer af brugere (fx et stigende antal unge under uddannelse). I samarbejdet udvikles nye tilbud til brugerne. I den daglige kontakt gives udtryk for tilfredshed med tilbuddet, og ingen savner at piske op og ned gaden mellem institutionerne.

Fokus har hidtil været at fundere samarbejdet ift. ydelsen mellem ABMkolleger og formidle hinandens fagligheder til hinanden. I anden omgang er der nu luft til vurdere hvilke typer af brugerinvolvering, der kan være passende: Fx valget mellem et permanent brugerråd eller aflagerråd eller skal man satse på fokusgrupper om delprocesser eller enkelte tiltag. Læsesalen er fra en etableringsproces nu på vej over i drift, og det er først nu muligt at brugerinvolvere. Udefrakommende forhold, der ændrede tidsplanen mærkbart har forhindret, at brugerne kom til orde allerede ved etableringen af tilbuddet, som var oprindeligt tilsigtet.

- Fællesmagasin

Etableringen af et nyt fællesmagasin er først og fremmest en optimering af bevaringsstandarderne og dermed institutionernes faglige niveau, mens brugeraspektet kommer i anden række. I fællesmagasinet er dog indtænkt en studierumsfacilitet, der på sigt skal integreres i det samlede HistorieAalborg-tilbud, og som skal give brugere mulighed for mere dybtgående studier af genstande samt studier af lange rækker af arkivalier.

- Grønland i Aalborg

Der er ikke foretaget en struktureret brugerundersøgelse, men publikum giver udtryk for, at det er tale om en spændende og anderledes udstilling. Desuden er der udtrykt tilfredshed af eksterne samarbejdspartnere inden for i projektet: Det Grønlandske Hus, Aalborg Kommune, der ser samarbejdet som en styrke. Der spildes fx ikke tid, når alle parter kan mødes på en gang. Den samme holdning kommer til udtryk af afleverende virksomheder, der også opfatter samarbejdet som rationelt og tidsbesparende. Og i forhold til dokumentation og relation til interviewede gør det samme forhold sig gældende. Samarbejdet indgyder respekt.

Opsummerende i forhold til brugere og brugertilfredshed kan fastslås, at flere af de empiriske projekter befinder sig i en etableringsfase, men de signaler, der bliver givet, tyder på en positiv opfattelse af samarbejdet også set fra brugersynspunkt. Etableringsfasen har ikke levnet rum for brugerinvolvering i alle tilfælde, men det er et aspekt, som vil blive prioriteret fremadrettet set.

Det faglige løft internt mellem kolleger i A, B og M institutionerne er nævnt løbende gennem rapporten. Et møde mellem tre kerne fagligheder genererer en fælles (ABM)faglighed, som giver kvalitativt løft i forhold til opgaveløsningen.

I punkt 5 var intention at inspirere andre ABM-institutioner og kommuner. Det håber vi naturligvis, at projektet vil gøre. Undervejs har projektparterne forsøgt at nå dette mål ved løbende at vidensdele, ligesom projektets resultater også i fremtiden vil blive formidlet i relevante fora. Projektparterne er ligeledes villige til at indgå som sparringspartnere i lignende projekter i andre kommuner.

Vil du læse mere ?

Alter, C. and J. Hage. *Organization working Together*, SAGE 1993.

Brown, L.D. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Addison-Wesley 1983.

Child, J. and D. Faulkner. *Strategies of Co-operation*, Oxford 1998

Lane, C. and R. Bachmann (red.): *Trust Within and Between Organizations* 1998

Kickert, W.J.M. and J.F.M. Koppenjan (1997): *Public Management and Network Management – an overview*, i W.J.M. Kickert, E.H. Klijn and J.F.M. Koppenjan: *Managing Complex Network – Strategies for the Public Sector*, SAGE 1997

Norus J. *Strategiske processer og netværksorganisering*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 1999

O'Toole, J.L., K.I. Hanf and P.L. Hupe (1997): *Managing Implementation Processes in Networks*, i W.J.M. Kickert, E.H. Klijn and J.F.M. Koppenjan: *Managing Complex Network – Strategies for the Public Sector*, SAGE 1997

Gustafsson, J.: *Netværksledelse i offentlige organisationer*, working paper 2009, Aalborg Universitet.

Huxham and S. Vangen: *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborate advantage*, 2005.

Bilag

1. Bladt, Inger og Frandsen, Bodil: *Grønland i Aalborg*, Nordjyllands Historiske Museum, 2010
2. Program: Seminar 9.marts 2010 på Rigsarkivet – findes også på:
<http://arkivformidling.wordpress.com/2010/01/29/indbydelse-til-seminar-abm-samarbejde-om-lokallhistorie-modeludvikling/> og links til oplæg og fotos fra seminar:
<http://arkivformidling.wordpress.com/2010/03/11/abm-samarbejde-om-lokallhistorie-%e2%80%93-modeludvikling/>
3. Eksempler på HistorieAalborg (ABMlæsesal) formidling
 - a. Brochure
 - b. Arrangementskalender forår 2010
 - c. Konkret markedsføringsmateriale
4. Dokumentationsmodel, evalueringsrapport, interviewmodel og grundlagspapir