

September 2013

Organisasjonsgjennomgang Hardanger og Voss museum

I samme båt?

Innhold

Bakgrunn	5
Metode og avgrensninger	8
Oppfølging	8
Utfordringer for konsoliderte museer.....	9
Hardanger og Voss museum i dag.....	10
Museumsfaglig forvaltning.....	10
Kunst.....	10
Fartøyvern	10
Formidling.....	10
Forskning	11
Fornytelse, mangfold og internasjonalt arbeid	11
Konservering og magasinering	11
Museumsnettverk	11
Organisasjonskart.....	12
Besøksstall.....	12
Økonomi	13
Offentlige tilskudd	14
Andre museer i Hordaland og i regionen	15
Observasjoner og vurderinger.....	16
Generelt.....	16
Styring og samspill.....	16
Staten	17
Fylkeskommunen	17
Kommunene	17
Eierstyrene.....	18
Rådet	20
Styret	21
Driftsorganisasjonen.....	21
Direktøren	22
Ledergruppen/ledermøtet	22
Samarbeid på tvers av avdelingene. Fag og faggrupper	23

Kostnad per besøkende.....	23
Økonomisk handlingsrom.....	24
Øremerking av midler.....	24
Egeninntekter	25
Sponsing fra private.....	25
Frivillige	25
Planer, økonomistyring og rapportering.....	26
Markedsføring, logo, besøkssteder og merkevarer	26
Ansvar og rolleforståelse.....	27
Arbeidsmiljø	27
Særlige utfordringer	28
Avstand.....	28
Forholdet Utne - Norheimsund	28
Fartøyvernsenteret.....	28
Et ensomt kunstmuseum.....	30
Vinnere og tapere?.....	30
Bygningsvern	31
Utviklingsbehov	31
Fornyelse av den tradisjonelle museumsinstitusjonen.....	31
Museumstilbud som representerer regionenes nye befolkning.....	31
Samarbeid ut over egen region og fylkesgrensen	32
Konklusjon	33
Anbefalinger	34
Staten, fylkeskommunen og kommunene	34
Eierne.....	34
Rådet	34
Styret	35
Planverk og rapportering.....	35
Organisatoriske endringer	36
Identitet, markedsføring, profil og merkevarer	36
Styrking av egeninntekt og egenkapital	37
Ekstern kvalitetssikring og kontroll	37
Mangfoldsappell.....	37

Ytterligere konsolidering	37
Vedlegg.....	38
Intervjuer og samtaler	39
Orientering til samtalepartnere	40
Eksempel på kompetansekrav til sammensetning av et museumsstyre	42
Skisse til nytt organisasjonskart for HVM.....	43
Vurdering av fartøyvernsenterets storbåtavdeling som eget selskap	45
Eierskap i konsoliderte museer	46
Evalueringer og vurderinger av andre konsoliderte museer.....	50
Referanser	52

Bakgrunn

I 2006 og 2007 ble kulturhistoriske institusjoner i sju Hardangerkommuner og Voss kommune slått sammen til ett konsolidert museum. I dette inngikk folkemuseer, bygdetun, Hardanger fartøyvernssenter og kunstmuseene i Øystese. Målet for det konsoliderte museet beskrives slik:

«Museet skal driva innsamling, bevaring, forskning og formidling tufta på kulturuttrykk frå fortid og samtid. Gjennom dokumentasjon av variasjon og fellestrekk skal museet vera med å synleggjera Hardanger og Voss lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Med utgangspunkt i rolla som samfunnsminne skal museet vera ein open møtestad der publikum kan studera, oppleva og finna utfordringar. Museet yt fagleg hjelp i museums- og kulturminnespørsmål til kommunar og frivillige i regionen. Hardanger og Voss museum skal driva eit nasjonalt senter for fartøyvern.»¹

Etter seks år som konsolidert museum har man nå sett behov for en gjennomgang og evaluering av organisasjonen. Formålet er å få vurdert hvorvidt organiseringen av HVM er effektiv og tilpasset de utfordringene, funksjonene og oppgavene som museet står overfor i dag og i årene fremover. I oppdragsbeskrivelsen for organisasjonsgjennomgangen heter det bl.a.:

“Det er naudsynt å gå igjennom dei vala som blei gjort i 2006 i høve drift og eigarskap, styringsstruktur, organisasjonsstruktur og faglege mål. Ein må vurdera om vala våre på desse områda er hensiktsmessige for å løyse dei oppgåvene og mandata som er tillagt museet, og dei måla museet sjølv har sett seg. Evalueringa bør vere grunnlag for ein ny strategisk plan. Parallelt med oppstart av evalueringsarbeidet, bør ein starta arbeidet med overordna målstruktur for heile museet på det faglege området. “

Undertegnede² som har utført oppdraget, har som leder i mange ulike sammenhenger ofte benyttet båten som metafor for organisasjoner når det kommer til ledelse og behov for fart og retning. Et fartøy må ha både fart og retning for å kunne styres. Om ikke farten er større en avdriften (og avdriftsfaktorer er det mange av både for båter og organisasjoner) beveger man seg ikke en gang i riktig retning. For å unngå å rennes i senk av større og kanskje raskere fartøy, er det i tillegg helt nødvendig å gjøre seg synlig.

En annen god båtmetafor er «å være i samme båt». De mange møtene og samtalene med personer i og rundt HVM har ofte kretset om i hvilken grad ulike virksomheter som kulturhistoriske museer, kunstgallerier og fartøyvern faktisk er tjent med å være i samme båt. Og hvis så – hvordan kan samkvem i denne felles båten best organiseres? Det er viktig at fellesskapet ikke oppleves som en tvangssituasjon, men snarere som et felles mulighetsrom.

¹ Årsmelding for Hardanger og Voss museum 2012

² Oppdraget er utført av Sonconsult AS ved Trygve G. Nordby. Nordby har bakgrunn fra bl.a. ledelse av offentlig forvaltning på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå, samt omfattende nasjonal og internasjonal erfaring fra større organisasjoner som Flyktningshjelpen, Røde Kors og FNs Høykommissær for flyktninger. Han er for tiden styreleder i Amnesty International Norge, Stiftelsen Lillehammer Museum, Norsk barnebokinstitutt og Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek.

Opplevelsene av og synspunktene på dette er så mange innenfor HVM at rapportens undertittel har fått et spørsmålstegn etter seg.

Innledningsvis er det viktig å understreke at det er mye som fungerer bra i HVM. Årsmeldingen for 2012 gir en fyldig dokumentasjon av dette. Dette er det viktig å ha med seg som utgangspunkt når man leser rapporten, fordi en organisasjonsgjennomgang nødvendigvis vil måtte fokusere på det som ikke fungerer optimalt.

Statens mål med de siste årenes konsolideringer, slik det kommer til uttrykk i Stortingsmelding 48 (2002-2003) ”Kulturpolitikk fram mot 2014”³ danner det naturlige utgangspunktet for de vurderingene som er gjort i rapporten:

”Den inneber at fleire eller alle museum i ein region vert slegne saman til ein ny institusjon. Når ein slår saman fleire institusjonar, er det viktig å utvikla reelle og fungerande arbeidsfellesskap, der samorganisering inneber felles driftsstyre, felles driftseining, felles arbeidsgjevaransvar og felles økonomiforvaltning. Dette treng ikkje innebera at også eigedomsretten vert overført, men både organisatorisk og arbeidsmessig vil det vera føremoner å samla alt. Dette må likevel vegast mot lokal forankring, motivasjon og eigarforhold i kvart enkelt tilfelle.

Det generelle utgangspunktet er at organiseringa skal vera tydeleg, godt planlagd og gje kontinuitet. Ein legg til grunn at musea vert organiserte som sjølvstendige institusjonar, med ei organisasjonsform som er lovregulert, og der fullmakt og ansvar ligg på same nivå og er på same hender. Musea bør difor ha eit styre, mellom anna for å sikra ei armlengds avstand mellom museet og forvaltninga. Musea skal vera aktørar i samfunnsdebatten og må ha handlingsrom til å stilla kritiske spørsmål, også til offentlege styresmakter.

Det er i reformarbeidet lagt vekt på å få fram premissane for ein god prosess, med definering av status og ambisjonar og etablering av felles plattform av mål og forventningar. Det er avgjerande å avklåra kvifor ein samanslutning er ynskjeleg, også ut over dei eventuelle økonomiske gevinstane, før arbeidet med utforminga kan ta til. Ein ser her store skilnader i kvalitet og prosess, der enkelte konsolideringar kan framstå som lause overbygningar utan god nok forståing og vilje i dei opphavlege museumseiningane.”

Disse intensjonene er gjengitt med ulike formuleringer i Stortingsmelding 49 (2008-2009) ”Fremtidas museum”⁴ og i løpende statlige tildelingsbrev. To viktige hensikter med reformen har vært å heve kvaliteten og styrke det lokale tilbudet. Et tredje ”bein” under reformen har vært å styrke de nasjonale nettverkene.

Samme Stortingsmelding lanserte også fire sentrale mål for museene, som siden har blitt det mantraet museumssektoren søker å styre etter; «de fire F-ene»:

- Forvaltning: gode sikrings- og bevaringsforhold, prioritering og koordinering av samlingene, dokumentasjon.
- Forskning (og forskningssamarbeid).

³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-48-2002-2003-.html?id=432632>

⁴ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-49-2008-2009-.html?id=573654>

- Formidling: bedre tilgjengelighet, målrettet tilrettelegging samt aktuell refleksjon og innsikt.
- Fornying: mer solide kulturelle institusjoner som også fungerer som aktive samfunnsaktører.

Dette er statlige styringssignaler som de konsoliderte museene må ta hensyn til i sine strategier og prioriteringer, og som de blir målt på for å opprettholde tilskuddene.

Et annet viktig styringsprinsipp er «armlengdes avstand»-prinsippet som understreker museenes autonomi vis-à-vis myndighetene. Dette ble sist stadfestet i St.meld. nr. 19 (2012–2013).

I tillegg til statlige styringssignaler er særlig «Regional plan for museum 2011-2015», som Hordaland fylkesting vedtok i 7.6. 2011 lagt til grunn for vurderingene i denne organisasjonsgjennomgangen.

Metode og avgrensninger

Organisasjonsgjennomgangen er basert på HVMs styringsdokumenter og andre aktuelle dokumenter, samt en rekke samtaler og møter. Se vedlegg 1.

Intervjuobjektene er valgt ut i samråd med styreleder, direktør og tillitsvalgte. Det er ikke gjennomført samtaler med brukere av museet. Intervjuobjektene ble orientert om styrets vedtak og mandat for organisasjonsgjennomgangen. De ble også informert om at ingen vil bli sitert med navn, men at rapporten ville bli skrevet på bakgrunn av konsulentens oppsummering av uttalelser, vurderinger og innspill som framkommer i notatene fra den enkelte samtale. Hvert intervju hadde en varighet på 1-2 timer og ble disponert etter en individuell vurdering av det organisasjonsgjennomgangen særlig ønsker synspunkter på fra den enkelte informant. I tillegg hadde alle intervjuene en åpen invitasjon til å komme med innspill og refleksjoner – noe de fleste benyttet seg av. Se vedlegg 2.

Etter at de fleste større konsolideringene nå ligger noen år tilbake, er det flere av de konsoliderte museene som i disse dager foretar evalueringer eller vurderinger. Mye av det som omhandles i disse rapportene er høyst relevant for denne organisasjonsgjennomgangen, og mange av betraktningene som er gjort i vurderingskapittelet er inspirert av disse. Se nærmere presentasjon av andre rapporter i vedlegg 7.

Et viktig mål i utarbeidelse av denne rapporten har vært å få fram en virkelighetsbeskrivelse som flest mulig kjenner seg igjen i. Resultatet av dokumentgjennomgangen og intervjuene er oppsummert i kapitlet "Observasjoner og vurderinger". På denne bakgrunn er det trukket konklusjoner som igjen har gitt grunnlag for å komme med en rekke forslag og anbefalinger, i tråd med oppgaven gitt i mandatet.

En organisasjonsomfattende gjennomgang må nødvendigvis holde seg på et visst overordnet nivå. Denne rapporten går derfor ikke dypere inn i organiseringen av den enkelte avdeling eller det enkelte besøkssted. Heller ikke er faglige spørsmål berørt ut over det som knytter seg til det organisatoriske. Det bør i denne sammenheng også nevnes at praktisk talt ingen av de intervjuede mener at HVMs utfordringer først og fremst er av faglig karakter. Mange informanter gav tvert i mot uttrykk for at de mener HVM løser de faglige oppgavene på en tilfredsstillende måte.

Rapporten gjengir i liten grad informasjon man lett kan finne andre steder. Se referanser, vedlegg 8.

Oppfølging

Det er viktig at det settes av tilstrekkelig tid og ressurser til oppfølging. HVM er en kompleks og sammensatt organisasjon. Mye er allerede oppnådd, men skal man klare å ta vare på det, samtidig som man gjennomfører omfattende utviklingsprosesser, trengs dedikerte ressurser og en forpliktende framdriftsplan for arbeidet. Rammene for organisasjonsgjennomgangen har ikke gitt rom for å gå i detalj på økonomiske og administrative konsekvenser av de enkelte tiltakene som er foreslått. Dette må uansett bli en sentral del av neste fase i forbindelse med at styret og ledelsen behandler rapporten og bestemmer seg for hvilke av anbefalingene man ønsker å arbeide videre med i lys av det strategiarbeidet som nå er igangsatt.

Utfordringer for konsoliderte museer

Mange av HVMs utfordringer gjelder også for resten av museumssektoren i Norge. Nedenfor følger en oppstilling av noen generelle utfordringer som er fanget opp i diskusjoner med museumsansatte, museumsledere og museumsstyrer rundt om i landet⁵:

1. Konsolideringene har hatt en høy pris, men man sitter likevel igjen med store uoppfylte forventninger på alle nivåer. Særlig gjelder dette de store investeringsbehovene til vedlikehold, nybygg og magasiner. Samtidig opplever museene trangere økonomiske rammer enn det mange forventet etter reformen.
2. Konsolideringene har ført til ulike⁶, sammensatte og til dels kompliserte organisasjoner⁷, med et stort antall interessehavere som er bundet opp i formelle og uformelle beslutningsstrukturer. Forholdet mellom mange og uensartede eiere og et nytt konsolidert museum med driftsansvar er langt fra entydig klarlagt.
3. Konsolideringene har så langt gitt mer organisatoriske og administrative endringer enn faglig kvalitetsheving.
4. Mange preges av reformtretthet, samtidig som det fortsatt er store endringsbehov. For eksempel krever veksten i organisasjonenes størrelse nye strukturer og rutiner for overordnet styring. Også museumssektoren opplever nå at større enheter krever tyngre og mer generell lederkompetanse.
5. Mange henger igjen med representative framfor kompetansebaserte styrer.
6. Konsolideringen har ofte ført til spenning mellom sentral styring og lokal forankring internt i organisasjonen.
7. Ønske om mer regional politisk kontroll kan spores i mange fylker. Samtidig er man fra regionalt hold ikke like ivrig etter å ta på seg mer økonomisk ansvar for museene.
8. Museumssektoren preges av manglende mangfold. Museumstilbudet er jevnt over ikke representativt i forhold til dagens befolkningssammensetning.
9. Tiden preges av endrede publikums-forventninger og - adferd. Dette stiller omfattende og nye krav til profesjonell markedsføring. Ikke minst gjelder dette bruk av nye medier.
10. Museene sliter med å bli oppfattet som tilstrekkelig politisk relevante. Museumssektoren blir ikke sett av politikerne i konkurransen med andre saksfelt.

Av disse mange momentene er forventingsgapet antakelig det vanskeligste. Nå som det opprinnelige kulturløftet på det nærmeste er innfridd er det neppe realistisk å forvente større tildelinger av nye frie midler fra statlig hold. Man må være forberedt på at gapet mellom forventinger og ressurser vil tvinge fram ytterligere behov for effektivisering. Som en del av dette må man også forvente større diskusjon om privatisering og kommersialisering også når det gjelder kultursektoren.

⁵ Fra foredrag holdt av Trygve G. Nordby 2006-2013

⁶ Av de 80 konsoliderte enhetene som får driftsmidler fra Kulturdepartementet er det 58 stiftelser, 12 aksjeselskap, 9 interkommunale selskap (IKS) og ett BA samvirkeleg.

⁷ Arbeidsforskningsinstituttet/Kulturrådets rapport «Organisering av museene» betegner blandingen av en strukturmodell og en nettverksmodell for «organisatorisk hybriditet».

Hardanger og Voss museum i dag

Nedenfor følger sentrale utdrag fra HVMs årsmelding for 2012:

Museumsfaglig forvaltning

«Hardanger og Voss museum si samling inneheld både materiell og immateriell kulturarv. Det materielle kulturmateriale blir forvalta gjennom innsamling, registrering, konservering/restaurering av gjenstandar. Museet har ein samlingsplan der eit av hovudmåla er å få digitalisert og publisert materiale gjennom Primus og digitaltmuseum. Museet har ansvar for vel 137 historiske bygningar og 4 større fartøy. Desse treng eit kontinuerleg vedlikehald. Gjennom dette arbeidet tek me vare på både handverkskunnskapen og gjenstandane. Me har fått støtte både frå Hordaland fylkeskommune og riksantikvaren til dette. Sjølv om museet har eit etterslep på vedlikehald er styret godt nøgd med det arbeidet som blir gjort med det jamne vedlikehaldet. Dette arbeidet har fram til no hindra store øydeleggingar på bygningsmassen. Men museet merkar tydeleg klimaendringane dei siste åra og forfallet og råteskadane på dei gamle bygga aukar. Det er ei utfordring å få nok vedlikehaldsmidlar til den delen av den kulturhistoriske bygningsmassen som ikkje har rett på støtte frå vernemyndigheitene.»

Kunst

«Kunsthuset Kabuso er Hordaland fylke sin tusenårsstad og skal arrangera utstillingar og konserter på eit høgt faglig nivå. Kunsthuset rettar seg mot eit breitt nasjonalt kunstinteressert publikum, og utfordrar samtidig det lokale publikummet med nye/moderne utstillingar. I 2012 gjennomførte Kabuso seks hovudutstillingar og fire foajéutstillingar. Kabuso sitt konsertprogram er eit viktigbidrag til Kvam herad sitt musikalske miljø og publikum generelt. Samarbeidet med Hardingtonar er godt, og vi har vore i dialog om langsiktig planlegging.»

Fartøyvern

«Året vart mellom anna prega av at dei tre nasjonale fartøyvernentra hadde lite oppdragsvolum som var finansiert av Riksantikvaren. Det har vore jobba aktivt opp mot sentral forvaltning og politisk myndighet for å sikra stabil oppdragsmengde og ein betre forvaltningssituasjon for fartøyvernentra. Dette året har vi hatt større istandsettingsoppdrag på ti verna eller freda fartøy, i tillegg til arbeid utført på eigne fartøy. Me har også hatt større oppdrag på tre ikkje-verna fartøy.

Fartøyvernentra mottok årleg tilskot frå Riksantikvaren til fellestenester. Desse er nærare definert i Nasjonal verneplan for fartøy og i årlege tildelingsbrev. I år har sentra i fellesskap jobba med mellom anna mal for dokumentasjon, forvaltningsplan for freda fartøy, tilstandsvurdering, delebanken, faktaark, sikkerheitssystem og kurs/seminar.»

Formidling

«Avdelingane i Hardanger og Voss museum har tydelege faglege ansvarsfordelingar og det museumsfageleg arbeidet konsentrerer seg rundt dei ulike prioriterte områda. Både samlingane, forskingsprosjekt, undervisningsopplegg og anna formidling byggjer opp rundt desse satsingane. På folkemusea er det ei satsing på bunad og tekstil, hardingfele/folkemusikk og bygningsvern, på Hardanger fartøyvernentra er fokuset den maritime kulturarven og kunsthuset Kabuso formidlar kunst og musikk på høgt internasjonalt nivå. Det er eit stor produksjon av utstillingar, konserter, arrangement og anna formidling ved museet.

I 2012 vart det opna 9 kulturhistoriske utstillingar og 14 kunstutstillingar. Det blir produsert undervisningsopplegg for skuleelevar til dei fleste utstillingane våre.»

Forskning

«Hardanger og Voss museum vedtok forskingsplanen sin i 2011. Planen syner at museet har forskingssatsingar innafor ei rekkje viktige tema. Spesielt sentralt står dokumentasjon og kunnskapsutvikling innan handlingsboren kunnskap og immateriell kulturarv. Dette gjeld innafor maritime handverksfag, bygningsvern, hardingfelekunst og handlingsboren kunnskap knytt til drakt og tekstiltradisjonar.

Det har vore stor aktivitet i 2012. Me har gitt ut det årlege tidsskriftet *Fartøyvern* der både egne tilsette og eksterne skribentar bidreg med artiklar. I samarbeid med Voss sogelag gjev me ut den lokalhistoriske boka *Gamalt frå Voss*. Me hadde også ein artikkel i årboka til Hardanger historielag.»

Fornyelse, mangfold og internasjonalt arbeid

«Hardanger og Voss museum arbeider med utvikling og fornying på fleire områder. På det administrative feltet blir det no jobba systematisk med effektivisering av arbeidsprosessar. I 2012 har elles dei største satsingane vore knytt til hardingfela, turisme og kunst.

Me arbeider for å trekkje til oss nytt publikum og for å driva brei formidling. I 2012 har me hatt eit prosjekt med den kulturelle spaserstokken der me har besøkt aldersheimar med eit historisk bildespel og forteljingar. Gjennom det nystarta folkemusikkscena på Utne der ein satsar på solokonsertar med sosial samvær i etterkant, har nye brukargrupper søkt til museet. Hardangerjakta Mathilde segler 8 veker i året med museumsopplegg og besøker hamner rundt om i heile Hordaland. På denne måten kjem me ut til eit publikum som elles sjeldan besøker museet.»

Konservering og magasinering

Hardanger og Voss Museum benytter seg av bevaringstjenestene ved «Museumssenteret i Hordaland», og får gjennom dette god støtte til ivaretagelse av sine konserveringsoppgaver. Når det gjelder magasinering blir dette i hovedsak ivaretatt på den enkelte avdeling. Både når det gjelder Hardanger folkemuseum og Voss folkemuseum begynner det imidlertid å bli trangt om plassen.

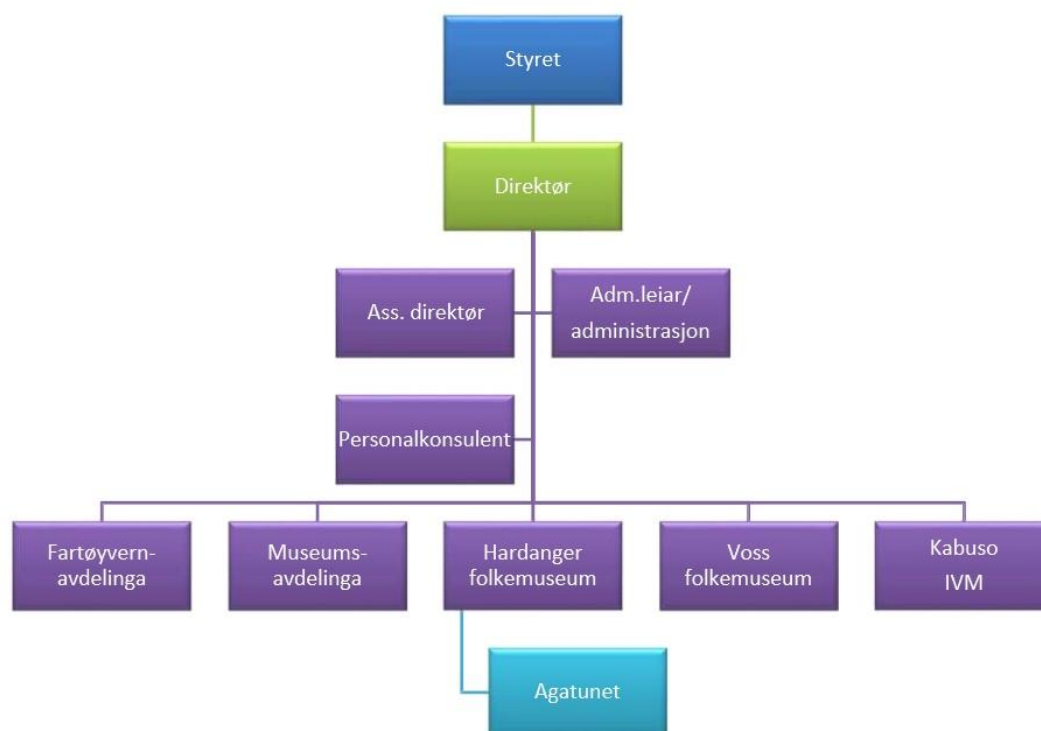
Museumsnettverk

For å sikre god faglig utveksling på tvers av fylkesgrenser og mellom de nye konsoliderte museene, er det opprettet et stort antall nasjonale nettverk. HVM deltar i dag i følgende nettverk:

- Drakt og tekstil
- Musikk og musikkinstrumenter
- Kystkultur
- Samtidsnettverk
- Handverksnettverk

Det er utnevnt kontaktpersoner for hvert nettverk.

Organisasjonskart



Dagens organisasjonskart er bygd opp rundt de opprinnelige museene og institusjonene med en liten felles stab rundt direktøren.

I 2012 ble det utført til sammen 65 årsverk. 163 personer mottok lønn fra HVM dette året.

Besøkstall

Besøkstallene for hele HVM har holdt seg relativt stabile rundt 40 000 per år de siste fire årene. Brukket ned på den enkelte avdeling er utviklingen slik i perioden 2009-2012:⁸

- Hardanger fartøyvernsenter er den eneste avdelingen som har hatt en viss oppgang, og hadde i 2012 over 13 000 besøkende.
- Hardanger folkemuseum lå stabilt på ca. 6500 besøkende.
- Agatunet har hatt en nedgang fra ca. 5000 besøkende i 2009 til ca. 3600 besøkende i 2012.
- Kabuso og Ingebrigt Vik museum hadde til sammen nærmere 12000 besøkende i 2009 og har ligget ganske stabilt på ca. 9000 besøkende de siste årene.

⁸ ABM statistikk

- Voss folkemuseum har hatt en nedgang fra over 9000 til i overkant av 6000 besøkende.
- Granvin og Kvam bygdetun har hatt svært varierende besøkstall og endte i 2012 med henholdsvis 580 og 430 besøkende.

Mange av intervjuobjektene pekte på at flere av HVMs avdelinger tidligere hadde langt høyere besøkstall enn nå, og tilla konsolideringen årsaken til den negative utviklingen. Men går man konkret inn i tallene ser man at dette en utvikling som startet lenge før konsolideringen og som vanskelig kan tilskrives denne. For Voss Folkemuseums vedkommende startet en markant nedgang i antall besøkende allerede i 1995.

Økonomi

Årsmeldingen for 2012 gir en usminket, og etter min vurdering, god beskrivelse av den økonomiske situasjonen HVM befinner seg i. Siden den også på en nøktern måte beskriver de ressursmessige konsekvensene av nedleggelsen av ungdomsavdelingen tar jeg med følgende beskrivelse i sin helhet:

«2012 var eit vanskeleg år for Hardanger og Voss museum av di me har hatt svært lågt belegg på ungdomsavdelinga. Bufetat betalar berre for dei plassane dei til ei kvar tid nyttar, medan me som leverandør må stilla lokaler og bemanning for fullt belegg. Det fører med seg at denne verksemda er svært risikoutsett. Frå og med august har me berre hatt to av sju plassar fylt opp. Me såg oss nøydd til å permittera tilsette og innføra sparetiltak, likevel gjekk ungdomsavdelinga med eit underskot på 2,3 millionar kroner i 2012. I tillegg er avdelinga belasta med 1,2 millionar kroner i avsetjing til restrukturering. Samla underskot for barnevernsavdelinga i 2012 er såleis på 3,5 millionar kroner. I september 2012 fekk museet beskjed om at Bufetat ikkje lenger såg behov for det tilbodet vår barnevernsinstitusjon har gjeve vanskelegstilt ungdom i over 20 år. I styremøte 3.12.12 vedtok derfor styret i museet å leggja ned denne delen av verksemda. Til da hadde ungdomsavdelinga stått for nær 40 % av eigeninntektene til museet og 20 % av den totale omsetninga. Avdelinga har hatt eit budsjett på nær 13 millionar kroner, og bidrege til fellesskapet med 2,5 millionar kroner. Etter nedlegginga må Hardanger fartøyvernssenter sin administrasjon kutta dei faste driftsutgiftene tilsvarande denne summen.

Ressursane til og organiseringa av dei administrative oppgåvene i Hardanger og Voss museum, har vore basert på inntekter frå alle avdelingane inklusive barnevernsavdelinga. Konsekvensane av nedlegginga er derfor store for heile verksemda. I tillegg til å måtte sei opp alle dei tilsette ved barnevernsavdelinga (11 årsverk) har me måtte redusera museumsverksemdaog administrasjonen med til saman 3 årsverk. Me står no igjen med ein svært spinkel administrativ støttefunksjon noko som vil påverka alle deler av den museums- og kulturminnefaglege delen av verksemda vår.

Løn- og personalkostnadane ved museet utgjer 69 % av dei totale driftskostnadane og auka monaleg etter lønnsoppgjeret i 2012. Verknadane av lønnsauken på pensjonspremien er merkbar, og dette er utfordrande for museet. Pensjonspremien auka med 40 % frå 2011 til 2012. Museumsavdelingane som har avgrensa tilgang til eigeninntening, merkar denne utviklinga, og me måtte til dømes skjera ned på

bemanninga på Hardanger folkemuseum med ei 50 % handverkarstilling for å dekke pensjonspliktene der.

På den positive sida har det vore god inntening ved fleire av verkstadane. Både på fartøyvernavdelinga og på reiparbana har det vore god produksjon dette året.

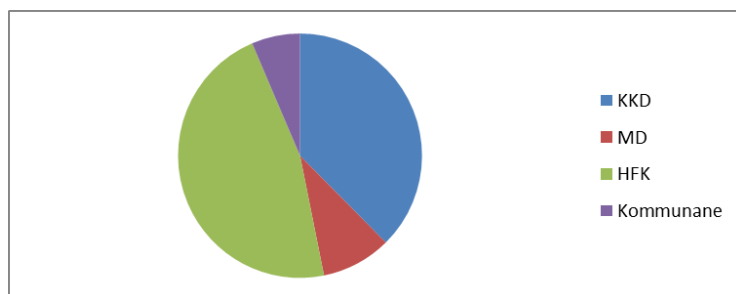
Årsresultatet vart betre enn frykta og underskotet er redusert til vel 1 million kroner.»

Offentlige tilskudd

De samlede offentlige tilskuddene til HVM fordeler seg slik i 2012:

Kulturdepartementet	8 783 000
Miljøverndepartementet	2 165 000
Hordaland fylkeskommune	10 920 000
Kommunene	1 500 000

Fra statens side er det en forutsetning at minst 40 prosent av det offentlige tilskuddet skal komme fra regionen. For HVM sitt vedkommende er dette overoppfyllt ved at over halvparten av det samlede tilskuddet kommer fra Hordaland fylkeskommune og kommunene.



I forkant av konsolideringsprosessen fikk fartøyvernssenteret i utgangspunktet en styrking av sine budsjetter med 1,3 millioner kroner. Siden dette ble bevilget før konsolideringen, kan man vanskelig se på disse som stimuleringsmidler til den reformen som senere ble gjennomført. Fra konsolideringen i 2006 (og Voss 2007) til og med dags dato er det beregnet at det konsoliderte HVM har fått tilført ca. 2,3 millioner i friske midler.

Tilskudd fra kommunene i 2012

Tusen kroner

	Drifts-tilskudd	Prosjekt-tilskudd	Sum	Andel i %
Kvam Herad	985	90	1 075	69 %
Ullensvang herad	212		212	14 %
Eidfjord kommune	18		18	1 %
Granvin herad	9		9	1 %
Voss kommune	138	21	159	10 %
Jondal kommune	11	10	21	1 %
Odda kommune		60	60	4 %
Ulvik kommune	11		11	1 %
Sum	1 384	181	1 565	100 %

I forhold til mange andre konsoliderte museer utmerker HVM seg med relativt høyt tilskudd fra fylkeskommunen og tilsvarende lavere fra stat og kommuner. Tilskuddet fra den enkelte kommune utgjør fra 1 til 70 prosent av det totale tilskuddet fra kommunene.

Andre museer i Hordaland og i regionen

Hordaland er et av de fylkene som har opprettholdt flest museumsenheter etter at gjennomføringen av museumsreformen nå på det nærmeste er slutført. I følge Hordaland fylkeskommunes «Regional plan for museum 2012-2015» har Hordaland i dag ni konsoliderte museumsenheter:

Baroniet Rosendal
Bergen Sjøfartsmuseum
Bymuseet i Bergen
Hardanger og Voss museum
Kunstmuseene i Bergen
Museum Vest
Museumssenteret i Hordaland
Norsk Vasskraft og Industristadmuseum
Sunnhordland Museum

I tillegg lister fylkesplanen opp 65 museer og samlinger som ikke inngår i de ni konsoliderte enhetene.

Det store antallet med relativt små enheter tyder på at lokal- og regionalpolitikk har spilt en ikke ubetydelig rolle da museumskartet for fylket ble lagt. Til sammenligning har geografisk store fylker som Akershus, Sør-Trøndelag og Hedmark endt opp med store fylkesomspennende konsoliderte museer. Fylkeskommunens museumsplan problematiserer ikke dette.

Når det gjelder Hardanger og Voss ble to profilerte museer stående utenfor en samlet konsolidering. Det gjelder Baroniet Rosendal i Kvinnherad kommune og Norsk Vasskraft- og Industristadmuseum i Odda kommune. Hordaland fylkeskommune vedtok i 2003 at Baroniet Rosendal skulle være et selvstendig, konsolidert museum. Museet har 16 årsverk og 50-60 000 besøkende hvert år.⁹ Norsk Vasskraft- og Industristadmuseum som er et kulturhistorisk museum med 14 faste stillinger er også akseptert som selvstendig enhet. Per i dag foreligger ingen planer om ytterligere konsolideringer verken i Hordaland eller i Hardanger og Voss regionen.

Enkelte av informantene beskrev samarbeidet mellom de ulike museumsenheter i Hordaland som bare moderat utviklet og mener at dette kan og bør forbedres.

⁹ Årsmelding for Hardanger og Voss museum 2012

Observasjoner og vurderinger

Generelt

Mange uttrykker tvil om hvorvidt all energien som ble lagt i arbeidet fram til konsolideringen av Hardanger og Voss Museum har vært verd innsatsen. At man har vunnet noe på strømlinjeforming av administrative rutiner er de fleste enige om, men samtidig etterlyses synlige resultater når det gjelder målet om bedre ivaretagelse av regionens kulturhistorie.

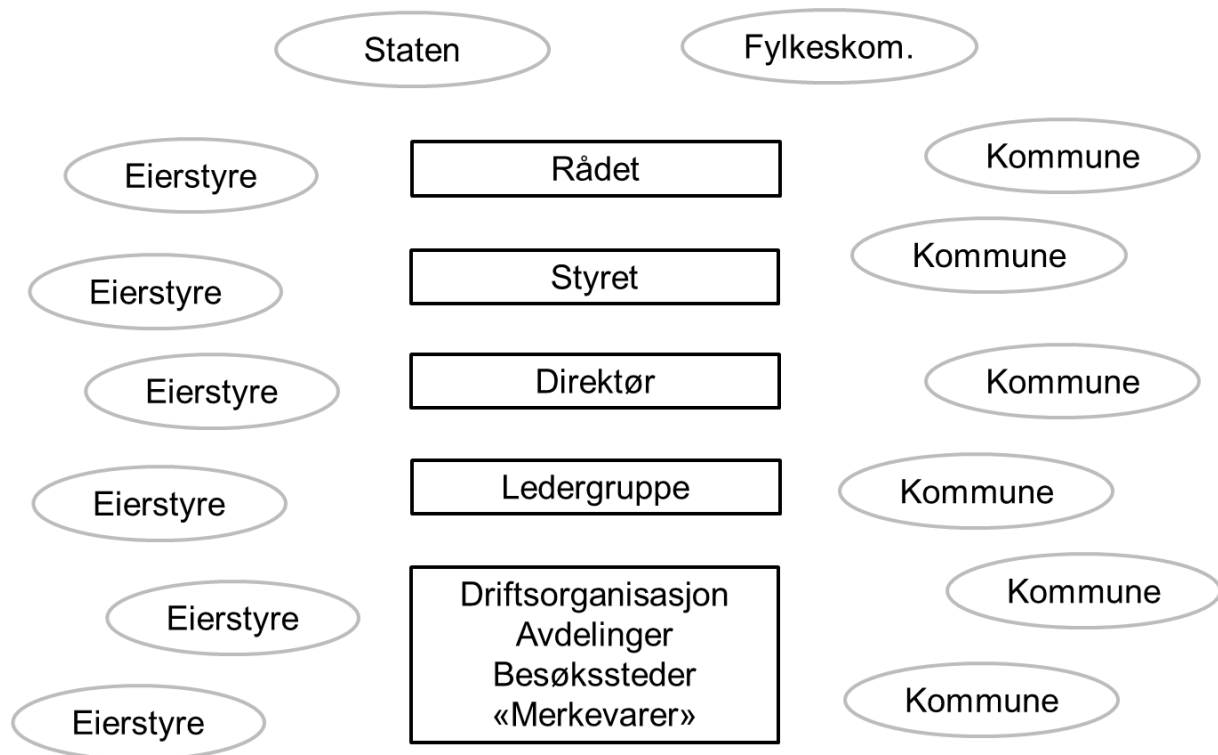
HVM er som mange andre konsoliderte museer snarere en «paraply» av felles administrative tjenester som er slått opp over uavhengige avdelinger, enn én samlet organisasjon. I de mange samtale ble pronomenet «vi» gjerne brukt i betydningen egen avdeling og «de» om resten av sammenslutningen. Som en av de intervjuede sa det: «alt handler om mitt eget ståsted». Konsekvensene av manglende fellesskapsfølelse og dermed begrenset raushet overfor hverandre er alvorlig. For selv om de aller fleste uttrykker et overordnet ønske om å utvikle helheten og organisasjonen videre, gjør redsel for at andre skal ta eller få mer enn ens egen avdeling det problematisk å komme videre i organisasjonsutviklingen.

Museets indre kultur er derfor også til dels preget av en lavmælt misnøye. Noen stiller også spørsmål med hvorfor man skal arbeide så tett sammen. Samtidig innser de fleste at flere av besøksstedene som inngår i HVM er langt under «kritisk masse» for hva som skal til for å kunne ivareta alt fra museumsfaglig forvaltning til profesjonell personaladministrasjon på en forsvarlig måte. Selv samlet sett er HVM en relativt liten og - i mange sammenhenger - en sårbar organisasjon. Det siste er nok også årsaken til at det i de fleste intervjuene kom fram en genuin interesse for, og forventning til, at ny strategiprosess og organisasjonsgjennomgang skal føre til bedre samarbeid på tvers i organisasjonen. Få av de intervjuede hadde imidlertid klare forslag til hvordan organisasjonen best kan utvikle seg videre.

Styring og samspill

Ser en på forutsetningene for å få til et godt samspill mellom de ulike aktørene i og utenfor museet, og hvilke konsekvenser det har for den praktiske hverdagen, er det mest slående trekket ved dagens vedtekter og organisering at det meste bygger opp om enkeltavdelinger, og svært lite støtter opp om helhetstenkning.

Figuren nedenfor viser de viktigste komponentene i det som i dag er styringen og organiseringen av Hardanger og Voss Museum. Strukturen bærer preg av tre markante forhold: Kommunenes fravær i den formelle styringsstrukturen, den manglende årsmøtefunksjonen i det rådet ikke er gitt noen reelle oppgaver, og en gjennomgående vertikal oppsplitting knyttet til de opprinnelige enhetene.



Staten

Staten er, og oppleves som, både den viktigste og en tydelig premissleverandør. Den tverrpolitiske enigheten om å styre kulturinstitusjonene på en armlengdes avstand gjør at styringen skjer gjennom generelle politiske dokumenter og forutsigbare bevilgninger.

Fylkeskommunen

Når rapport «Organisering av museene»¹⁰ konkluderer med at «mer generelt synes konsolideringsprosessene å ha gitt økt statlig styring og kontroll av museumssektoren, ikke bare gjennom færre enheter, men også gjennom økt passivisering av fylkeskommunen», er det vanskelig å se at dette også gjelder Hordaland fylkeskommune. Hordaland fylkeskommune er en relativt tydelig premissleverandør gjennom sine politiske signaler og bevilgninger. Fylkeskommunen har imidlertid en uklar rolle i styringsstrukturen for HVM ved at den ikke er direkte representert i rådet som fylkeskommune, men snarere indirekte, som eier av Kabuso. Det siste er også årsaken til at en representant for fylkeskommunen sitter i styret.

Kommunene

Kommunene har en uklar rolle i forhold til styringen av HVM. Selv om de er det viktigste forvatningsnivået for de enkelte institusjonene og besøksstedene, og ofte både er hel- og deleiere i bygninger og samlinger, har de liten eller ingen direkte innflytelse over HVM.

Som i resten av landet har kommunene i denne regionen tatt ganske forskjellige posisjoner i forhold til hvor mye de aktiverer seg i henholdsvis «sine» museumsavdelinger og i det fellesskapet som et konsolidert museum utgjør. På mange måter har kommuner som tidligere

¹⁰ Arbeidsforskningsinstituttet/Kulturrådet 2013

var direkte engasjert i egne museer, ved museumsreformen satt ut (outsourcet) driftsoppgavene til et nytt, konsolidert museum. For enkelte kommuner har det i tillegg oppstått en viss konkurranse mellom hvor mye ressurser som kanaliseres til det konsoliderte museet og hvor mye som holdes tilbake til drift av kulturvirksomhet i egen regi. Kvam er et eksempel på en kommune som både har omfattende vertskapsforpliktelser for flere museumsavdelinger i det konsoliderte museet, samtidig som kommunen selv drifter mindre museumsenheter.

Uavhengig av den uklare rollen kommunene spiller i den formelle styringsstrukturen er det flere steder vanskelig å få tak i hva kommunene vil med sine museer. Der det på andre samfunnsområder, som skole, helse og samferdsel, finnes klare politiske dokumenter på hva man vil, enten ting driftes i egen regi eller ikke, er det vanskelig å få øye på hvordan kommunene plasserer museene i et strategisk perspektiv. På kulturvernområdet derimot, er kommunene seg langt mer bevisste på at de må ha egne, eksplisitte planer.

Kommunene betaler ulike bidrag til driften av HVM. De fleste kommunene betaler ti kroner per innbygger. Odda betaler derimot ikke noe i grunnstøtte, angivelig fordi man heller støtter Norsk Vasskraft og Industristadmuseum som er lokalisert i egen kommune. Tjenester som gjøres eksplisitt for Odda (for eksempel for Røldal bygdetun) faktureres direkte per oppdrag.

Når dette er sagt, er det viktig å understreke at samtlige intervjuede representanter for lokalforvaltningen var svært opptatt av at HVM skal lykkes som et felles anliggende. Dette er et viktig signal: Det forventes at organisasjonen svarer på denne forventningen.

På samme måte som kommuner i stadig større grad samarbeider om fellesskapsløsninger på mange andre områder, erkjenner kommunene at de hver for seg er for små til å møte de store utfordringene som ligger i en faglig forsvarlig ivaretagelse av kulturhistorien og museenes betydning, bl.a. for reiselivet. Det ligger derfor en utfordring i at mange kommuner mener de har fått mer igjen for samarbeid over kommunegrensene på andre områder enn de har fått innen museumsfeltet. En del av årsaken til dette kan være at det nødvendigvis er sterkere følelser knyttet til kulturarv som lokal identitetsbærer, enn det er til de andre samfunnsområdene det samarbeides om.

Alle er enige om at kommunene er svært viktige aktører for at HVM skal lykkes. Kommunene har per definisjon langsiktige perspektiv på det de driver med og har også viktige forutsetninger for å være gode eiere, fordi de sitter med en rekke virkemidler og selv genererer inntekter – i motsetning til mange private eiere som ikke lenger har noe finansielt å bidra med. Min vurdering etter samtalen med sentrale representanter for lokalforvaltningen er at holdningen til regionalt samarbeid er preget av en god porsjon raushet selv om man erkjenner at man også konkurrerer på mange områder. Flere av representantene for lokalforvaltningen pekte på behovet for at økt samarbeid på det kulturhistoriske området også må strekke seg utover Hardanger og Voss.

Eierstyrene

Gjennom de mange museumskonsolideringene som har funnet sted de siste årene er spørsmål om eiendomsforhold i all hovedsak forbigått i stillhet. I så måte representerer Hardanger og Voss museum et positivt unntak med sine diskusjoner i styret om hensiktsmessig eierskap.

Den gjennomgående strukturen i HVM er at det enkelte museum og den enkelte samling eies av egne eierstyrer. Eierstyrene består av representanter for vertskommuner, fylkeskommunen, venneforeninger og andre. Men som med øvrige konsolideringer har også konsolideringen i denne regionen begrenset seg til å samle driftsansvar for eksisterende museer og samlinger under én hatt, men ikke rørt ved de gamle eiendomsforholdene. Dette ble legitimert allerede i Stortingsmelding 48 (2002-2003) ”Kulturpolitikk fram mot 2014”, hvor det heter:

Konsolideringen ”inneber at fleire eller alle museum i ein region vert slegne saman til ein ny institusjon. Når ein slår saman fleire institusjonar, er det viktig å utvikla reelle og fungerande arbeidsfellesskap, der samorganisering inneber felles driftsstyre, felles driftseining, felles arbeidsgjeveransvar og felles økonomiforvaltning. Dette treng ikkje innebera at også eigedomsretten vert overført, men både organisatorisk og arbeidsmessig vil det vera føremoner å samla alt. Dette må likevel vegast mot lokal forankring, motivasjon og eigarforhold i kvart enkelt tilfelle.

Resultatet er at man over hele landet har endt opp med et uoversiktlig konglomerat av eiere og eiendomsforhold. Alt fra privatpersoner og private stiftelser, via foreninger og aksjeselskaper til stat, fylker og kommuner. Mange konsoliderte museer har de fleste av disse eierformene representert samtidig som de selv også eier deler av eiendomsmassen og samlingene de forvalter.

De opprinnelige eierskapene – i ulike former - ble i sin tid etablert for å eie og drive selvstendige museer. Når det totale driftsansvaret så overføres til et nytt konsolidert museum blir bare eierskapet igjen, uten at verken vedtekter eller organisasjonsform nødvendigvis er satt opp for denne mer begrensede oppgaven.

Årsaken til dette er opplagt at konsolideringsprosessene i utgangspunktet har vært så vanskelige og rørt ved så mange følelser og usikkerhet om hva endringene skulle bringe med seg, at man har inngått kompromisser. Og da har man heller skjøvet foran seg at ulik styring av eierskap og drift kan bære i seg kimen til framtidige problemer - ikke minst når det gjelder investeringer og prioriteringer.

At eierskapet til besøkssteder, bygninger og samlinger er skilt fra ansvaret for den daglige driften behøver ikke i seg selv være et problem. Samarbeidet forankres i formelle avtaler, men praksis i mange konkrete situasjoner viser seg likevel å være utfordrende. Spørsmål knyttet til eierskap er derfor i dag er den største utfordringen for et stort antall konsoliderte museer. Hovedproblemet er ikke så mye at eiere og eierstyrer blander seg unødvendig inn i driften – selv om det også skjer. Problemet ligger mer i at eierskap til realverdiene er fordelt på et antall eiere som ikke lenger har den daglige kontakten med driften. Dette bidrar til at det i liten grad skjer aktive disposisjoner fra eierstyrenes side med hensyn til behovet for utvikling og investeringer. I enkelte tilfeller sitter eierstyrer på eiendommer og andre verdier som verken aktiviseres for eierstyret eller for det konsoliderte museet.

Der eierne har en inntektsstrøm som de er innstilt på fortsatt å benytte til museumsformål, ser det ut til å gå langt bedre enn der de opprinnelige eierne ikke lenger har tilgang på ny kapital. Et gjennomgående trekk i museums-Norge, og som erkjennes i noen av de evalueringene av museumsreformen som allerede er gjennomført, er at staten, fylkeskommunene og kommunene både er mer forutsigbare og sikrere eiere enn de fleste private

eierkonstellasjonene som oftest ble opprettet for et bestemt formål, og siden ikke har noen mekanismer som akkumulerer ny kapital, kraft og energi.

Selv om det sikkert både kan finnes flere remedier for å bøte på de uheldige konsekvensene ved dagens skille mellom eierskap og drift, og flere fordeler ved å opprettholde delt eierskap og drift enn det som er nevnt her, er det vanskelig å trekke noen annen konklusjon enn at dagens situasjon neppe er bærekraftig på lengre sikt.

Stadig flere argumenterer derfor med at noe må gjøres, uten at man entydig ser hva dette «noe» bør være. Siden så mange av de konsoliderte museene står i, eller med tiden vil komme i, den samme situasjonen, ville det vært en stor fordel om dette kunne skje gjennom en samlet prosess på nasjonalt plan. Det vil være vanskelig for en enkeltaktør som HVM å ta hele den børen det vil være å utrede og løfte fram nødvendige endringer for mange. Dette er også en av anbefalingene i rapporten «Organisering av museene» som nylig ble lagt fram av Arbeidsforskningsinstituttet og Kulturrådet.

Når det gjelder HVM anbefales det derfor ikke å gjøre noe radikalt med eierskapet som sådan i denne omgang. Noen må uansett stå som eiere av de ulike enhetene, og utfordringen er i langt større grad knyttet til hvordan eierskap ivaretas og håndteres i samarbeid med driftsansvaret, enn hvem som er eier. Overføring av eierskap til et nytt felles eierselskap underlagt driftsstyret bør likevel kunne tilbys for de av dagens eiere som måtte ønske det. Vedlegg 6 inneholder en mer inngående drøfting av problemstillinger knyttet til eierskap.

Rådet

Etter HVMs vedtekter har det konsoliderte museet et råd bestående av 19 medlemmer som representerer kommunene og eierstyrene. Kommunen skal være representert med sine ordførere eller varaordførere, eierstyrene velger fritt sine representanter. Fylkeskommunen er bare indirekte representert som eier av Kabuso. Rådet konstituerer seg selv.

Dette rådet som kunne hatt en viktig årsmøtefunksjon og gitt viktige bidrag fra fylkeskommunen, kommunene og eierne til HVMs utvikling, har i praksis ingen funksjon annet enn å møtes. Så brukte da også flere begrepet «supperåd» da de ble intervjuet om dette. Selv om styremedlemmene kan møte i rådsmøtene, taler det sitt eget tydelige språk at dette i liten grad skjer.

Hadde man valgt en annen selskapsform, enten som interkommunalt selskap eller som aksjeselskap ville selskapsformen i seg selv tvunget fram tydeligere ansvar gjennom en tydeligere årsmøtefunksjon. Ingen av de intervjuede anså det som aktuelt å skifte selskapsform. Den store friheten til å velge struktur som stiftelse har også sine fordeler. Hadde man for eksempel vært interkommunalt selskap ville det bare gitt rom for fylkeskommunal og kommunal representasjon i årsmøtet, og ikke gitt mulighet til å trekke inn eierstyrene og andre interessehavere slik man har gjort i HVMs råd. Samtlige intervjuede var opptatt av å gi rådet en annen og mer reell rolle innenfor den selskapsformen man har i dag.

Det er konsulentens vurdering at dagens råd i seg selv har en god og representativ sammensetning i forhold til kunne fylle en reell årsmøtefunksjon. To endringer bør likevel vurderes. Fylkeskommunen bør få en direkte plass i rådet som fylkeskommune (ikke bare som eier av Kabuso, som bør ha en egen institusjonsrepresentant) og det bør løses opp i at kommunene nødvendigvis skal være representert ved ordførere eller varaordførere.

Styret

All myndighet er lagt til et representativt sammensatt styre på ti medlemmer.¹¹ Det representerer i all hovedsak eierstyrene og konstituerer seg selv ved å velge styreleder. Det er et grunnleggende problem at styret har seks ulike oppnevningende organ. Dermed blir det også umulig å sikre et styre med variasjon og komplementaritet når det gjelder nødvendig kompetanse. Vedtektene inneholder ingen begrensning av hvor mange ganger et styremedlem kan gjenvelges.

Ingen hevdet at diskusjonene i dagens styre bærer preg av å ivareta særinteresser, men de fleste av de som ble intervjuet pekte likevel på at styret anses som svakt, og at HVM har behov for et styre med tyngre samlet kompetanse. Det behøver ikke være en motsetning mellom geografisk og politisk representasjon og kompetanse, men i praksis viser det seg svært vanskelig å få gode styrer på et nødvendig nivå dersom medlemmene ikke først og fremst velges på bakgrunn av kompetanse.

Mangelen på et samlet oppnevningorgan gjør at det blir helt opp til tilfeldighetene om styret til en hver tid har virksomhetskritisk kompetanse på for eksempel forretningsdrift, kunst og internasjonaliseringen av reiseliv – for å nevne noe.

Kravet om representativitet for hver avdeling kombinert med at man har tre ansattevalgte representanter har ført til at styret har blitt unødvendig stort. Den store andelen ansattevalgte styreprerentanter ble problematisert av noen, mens tillitsvalgte trakk fram nettopp dette som en styrke ved dagens organisering.

Driftsorganisasjonen

Den selvforsterkende, vertikale oppsplittingen som begynner med eierstyrene og de opprinnelige institusjonene, går tvers gjennom hele driftsorganisasjonen med uforandrede avdelinger i forhold til de som opprinnelig var egne institusjoner. Ved at ledergruppen er bygget opp av avdelingslederne, og ikke fag- eller ledere for tematiske områder, forsterker også ledergruppen den opprinnelige geografien. Dermed er det knapt noe eller noen i hele driftsorganisasjonen, bortsett fra direktøren og administrasjonssjefen som representerer helheten og ressursutnyttelse på tvers.

I en slik organisasjon oppstår nødvendigvis også uformelle, vertikale allianser som gjerne er minst like sterke som den felles gravitasjonskraften en ledergruppe bør utgjøre, for eksempel mellom en kommune, et rådsmedlem, et styremedlem og en avdelingsleder. Driftsorganisasjonen har dermed, som den øvrige organisasjonen, bygget inn i seg betydelig sentrifugalkraft som trekker i ulike retninger framfor mot et felles mål.

En gjenganger i organisasjonssammenheng, er at alle ser seg selv som så spesielle at samarbeid vanskeliggjøres. Dette skjer også innenfor HVM, hvor man til tross for objektive ulikheter i unødvendig grad problematiserer forskjellen mellom ulike roller og arbeidsoppgaver.

¹¹ Vedtektene sier ni, men man har valgt å ta inn tre i stedet for to ansatte.

Selv der det ligger svært godt til rette for å organisere driften i større, mer livskraftige enheter er dette ikke alltid gjort. Mens Kabuso og Ingebrigt Vik i praksis drives som én enhet, driftes for eksempel Hardanger Folkemuseum og Agatunet som to atskilte avdelinger, selv om oppgavene rent faglig sett er de samme og de to ligger kun få kilometer fra hverandre. Mellom de to folkemuseene på Utne og i Voss er det forbausende lite samarbeid, samordning og differensiering.

Deler av den felles forvaltningen løses med internt kjøp av tjenester. Her som andre steder oppleves dette av og til som unødvendig tvang – særlig der man mener man kan få kjøpt billigere tjenester av andre. Motargumentet som ble presentert er at å gi fullt frislipp på dette området vil føre til at man kanskje får kortsiktige gevinster, men mister viktig egen kompetanse og kapasitet i det lange løp.

Direktøren

Direktøren nyter stor tillit hos det overveiende flertallet av de som ble intervjuet, men har objektivt sett en vanskelig, og til dels ensom, stilling. Som en sa det: «det er bare direktøren som arbeider for HVM, resten av oss arbeider for våre egne avdelinger.»

På den ene siden oppleves direktøren klart som en direktør for hele HVM, samtidig blir også hun offer for den gamle skepsisen hos mange som går ut på at fartøyvernssenteret og Norheimsund tar for mye av den samlede oppmerksomheten, uten at noen kan gi konkrete eksempler på dette når det gjelder direktørens måte å lede organisasjonen på.

En objektiv utfordring som ligger i å lede mangslungen virksomhet er at virksomhetenes forskjellige natur (og kultur) kan kreve helt forskjellige måter å lede på. I HVMS tilfelle er det stor forskjell på å skulle levere et stort antall enkeltoppdrag av fartøyvern på den ene side og drive museumsvirksomhet i et evighetsperspektiv på den annen – selv om enkelte av fagdisiplinene langt på veg er de samme.

Et forbedringspunkt som flere trakk fram er at topplederen for lett blir trukket inn i for mange detaljer, som hun med fordel kunne overlate til andre.

Det er vanskelig å se at en såpass liten organisasjon har behov for en assisterende direktør. I stedet bør direktøren avklare en formalisering av stedfortrederrollen. Det anbefales at dette ansvaret legges til en av avdelingslederne med museumsfaglig ansvar i sin portefølje.

Ledergruppen/ledermøtet

Ledergruppen framstår både samlet og kompetent. På direkte spørsmål ser også de fleste av ledergruppens medlemmer seg selv både som ledere for sine respektive avdelinger eller ansvarsområder og som ledere for helheten. Samtidig ble det pekt på at det kan skje at viktige beslutninger ikke alltid er like godt forankret i ledergruppen. Et iboende problem er at også ledergruppen er, på samme måte som styret, først og fremst satt sammen av personer som representerer fysiske avdelinger, og i mindre grad ansvarsområder som går på tvers av avdelingskillene. Alle lederne uttrykte et ønske om å styrke det faglige samarbeidet.

Ledergruppens medlemmer opplever at de får resten av gruppens oppmerksomhet når de trenger det. Samtidig føler de fleste at mye tid går med til ting som ikke angår dem. Dette kan ha flere årsaker. En opplagt årsak er at intervjuene ble tatt opp ganske kort tid etter at hele organisasjonen var ridd av en vanskelig beslutning om å legge ned barnevernavdelingen.

Men det kan også være flere andre årsaker til en viss følelse av ineffektivitet, som det kan være verdt å se nærmere på: Leder møtet fanger for mange ulike funksjoner/nivåer, leder møtet agenda kan gå for langt ned i detaljer som bare gjelder noen, eller som i alle andre ledergrupper kan dette også ha noe med hvordan man ser på sin lederrolle i brytningen mellom helhet og egen avdeling.

I tillegg til leder møtene som holdes en gang i måneden holdes et stabsmøte (tirsdagsmøte) en gang i uken, hvor det ikke føres referat. Målet med dette møtet er å avlaste leder møtet for småting som bare gjelder noen, for eksempel samordning av oppgaver knyttet til fartøyvernsenteret. Men her, som andre steder hvor man har slike ordninger, bør man vurdere om direktørens deltakelse i et slikt møte kan være med på å svekke leder møtet rolle og autoritet.

Samarbeid på tvers av avdelingene. Fag og faggrupper

Det finnes mye god fagkompetanse hos enkeltpersoner i HVM, og det er stor og gjensidig aksept og respekt for andres faglighet. Museets begrensede størrelse begrenser samtidig, med noen få unntak, mulighetene for å bygge opp sterkere fagmiljøer. Fartøyvernsenteret mener at de er i stand til å ivareta og utvikle ønsket faglighet. Men samtidig på museumssiden er mange alene om sine fagområder. Og det å være den eneste på sitt fagfelt kan både føre til en frustrasjon over ikke å ha noen å rådføre seg med og en følelse av å bli «trukket i alle retninger» som knapphetsressurs.

Praktisk talt alle intervjuede etterlyste mer faglig samarbeid på tvers av avdelingene. En mekanisme for slikt samarbeid på tvers er opprettelsen av faggrupper. HVM har en museumsgruppe (som også dekker formidling) og en markedsgruppe. Man har ikke tilsvarende grupper på for eksempel samlingsforvaltning, bygningsvern, håndverk og forskning. En måte å styrke ansvar og arbeid på tvers i en organisasjon på, er å fordele avdelingsoverskridende, faglig ansvar til ledere og medarbeidere rundt om i organisasjonen. Dette er gjort i liten grad.

Når det gjelder faggruppernes rolle vurderes disse forskjellig. Det bemerkes at møtene kan bli noe rituelle, og det søkes etter konkrete felles prosjekter å ta tak i.

Kostnad per besøkende

En grov analyse av kostnadsfordelingen mellom museets ulike avdelinger viser at driftsutgiftene er ulikt fordelt. Ikke minst gjelder dette i forhold til antall besøkende. Nedenfor presenteres et oppsett som viser pris per besøkende per avdeling basert på besøkstall og regnskapstall.

Når man setter opp en slik sammenligning er det viktig å erkjenne at museet og dets avdelinger har langt flere målsettinger enn å ta i mot besøkende. Men formidlingen mot publikum er likevel en så sentral målsetting for alle deler av virksomheten at det er interessant å se de store forskjellene i hva dette koster. Som for mye annen kulturvirksomhet er kostnadene per besøkende også et interessant innspill i diskusjonen om tilskudd og egne inntekter.

	HFS Museum	HFM Utne	Agatunet	Kabuso	Voss FM
Salgs-/Eigeninntekter	3.197	1.288	426	490	295
Driftskostnader	9.449	6.801	1.351	3.852	3.240
Fordelte felleskostnader	457	457	457	457	457
Sum driftskostnader	9.907	7.258	1.808	4.309	3.697
Antal besøkende	13.027	6.392	3.682	9.141	6.091
Kostnad per besøkende	515	934	376	418	559

Økonomisk handlingsrom

HVMs økonomiske handlingsrom må betegnes som lite. Praktisk talt alle ressurser er bundet opp før budsjettarbeidet starter. En stadig større andel av budsjettene er knyttet til faste ansatte og personalkostnader samtidig som det ikke er noen økning i midler som kunne gitt økt handlingsrom - som nye, frie tilskudd, billettinntekter, inntekter fra salg av tjenester og privat sponing. En positiv utvikling er at mens egeninntektene faller på museumssiden har Fartøyvernsenteret i øyeblikket fulle ordrebøker og en stadig høyere andel egeninntjening.

HVMs egenkapital er i følge årsmeldingen for 2012 på ca fem millioner kroner. Dette er en svært beskjeden reserve for en organisasjon med en årsomsetning på over femti millioner kroner. I tillegg føres denne egenkapitalen, som i prinsippet tilhører helheten, på kontoer for hver enkeltavdeling. Det vil si at årsresultat for den enkelte avdeling, tilsvarende styrker eller svekker, den respektive avdelings egenkapital – selv om det skjer innenfor et konsolidert museum.

Øremerking av midler

En forutsetning for å kunne ta ut gevinster av konsolideringen er at man må kunne disponere sine midler relativt fritt innenfor de økonomiske rammene man har. Det gjelder både løpende fordeling av driftsmidler mellom ulike deler av virksomheten og muligheten til å foreta avsetninger og bygge opp reserver over tid.

Rent formelt er det få ting som begrenser styrets handlingsrom i så måte. Det er i praksis bare kommunen som øremerker bevilgningene til «sine» avdelinger, og Miljøverndepartementet som øremerker sine bevilgninger til fartøyvern. Likevel ligger det både eksterne forventninger og selvpålagte restriksjoner i HVM som begrenser handlingsrommet. I konsolideringsprosessen ble de innlemmede enhetene lovet at driften skulle fortsette på samme nivå. Dette ble også ført inn i konsolideringsavtalene. Men avtalene sier ikke noe om innholdet i museumsdriften. Med formuleringen «same nivå» må man likevel kunne slå sammen økonomier og rasjonalisere drift og fagarbeid. Avdelingene må kunne se annerledes ut og likevel beholde sitt nivå. Det er derfor usikkert om man nødvendigvis må endre samarbeidsavtalene for å komme videre i felles utvikling av aktive og attraktive besøkssteder. Etter denne konsulentens vurdering handler dette mer om samarbeidsvilje enn jus.

Selv om både staten og fylkeskommunen ikke øremerker overføringene til museet, viser en gjennomgang av budsjettene en klar underliggende "fordelingsnøkkel". Selv regelmessige avsetninger av bevilgningene over satsbudsjettet, innsparinger eller overskudd fra

enkeltavdelinger avsettes til de respektive avdelingene og legges bare i begrenset grad inn i en felles pott til styrets disposisjon. Med mindre museets styre utfordrer disse uformelle og selvpålagte bindingene betyr det at man ikke har noe annet handlingsrom enn det man kan få av nye, ”friske” midler - og de er det som kjent ikke så mye av.

Egeninntekter

Mens egen-genererte inntekter øker og utgjør hoveddelen av fartøyvernsenterets økonomi er forholdet og trenden den motsatte i museene. Her synker egeninntektene og utgjør dermed også en stadig mindre del av finansieringen – og dermed også det økonomiske handlingsrommet. Dette bekymrer mange.

Utviklingen i besøkstallet som er presentert ovenfor er ikke noe dårlig resultat holdt opp mot mange andre museer i Norge som har opplevd tilsvarende nedgang i besøkstall knyttet til de generelle endringene i reiselivet. Det er dermed ikke sagt at det ikke er et viktig mål å øke besøkstall og dermed også egeninntjening.

Sponsing fra private

Når det gjelder mulige sponsorinntekter drives det i dag kun sporadisk virksomhet knyttet til enkeltprosjekter. Et eksempel er finansieringen av James Turells «Skyspace» ved Kabuso. Flere mente at mer kunne gjøres på dette området.

Frivillige

Mange av de lokale avdelingene har aktive venneforeninger. Disse spiller ulike roller, fra å være et positivt tilskudd til den daglige driften til å være helt virksomhetskritiske. I all hovedsak eksisterer et godt og konstruktivt samarbeid mellom venneforeningene og de enkelte avdelingene. I tillegg til aktive venneforeninger benytter enkelte avdelinger seg også i stor grad av andre frivillige lag og organisasjoner. I HVM er det bare Fartøyvernsenteret og Kabuso som i dag ikke har aktive venneforeninger. Ansvar for kontakten med det frivillige engasjementet er delegert til den enkelte avdelingsleder. Arbeidet med frivillighet er i liten grad systematisert i HVM.

Selv om frivillig innsats ikke først og fremst skal ses på i økonomiske termer, er det ingen tvil om at mange museumsenheter klarer å strekke sine ressurser betraktelig ved hjelp av den frivillige innsatsen som kommer i tillegg til trange budsjetter. Venneforeningene på Agatunet, Skredhaugen og Granvin er gode eksempler på dette.

De fleste allmenntilgjengelige institusjoner og organisasjoner sliter med utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg frivillige. Korrigeret for denne generelle trenden ser det likevel ut til at frivilligheten er høyst tilstede som en viktig i kraft i regionens museumstilbud. Der man sliter med frivilligheten ser dette ut til å ha sin årsak i lokale forhold som best kan adresseres i sin lokale sammenheng. En årsak til problemer mange steder kan se ut til at man blander eierskap og vennelagsoppgaver. Dette er to helt ulike funksjoner som det er viktig å holde adskilt.

Det er et stort behov for å se på alle muligheter for å øke det økonomiske handlingsrommet. I tillegg til momentene som er nevnt ovenfor var det flere som foreslo at man også bør se systematisk på muligheter for å avhende museumsgjenstander, bygg og fartøy som ikke (lenger) er faglig eller på andre måter viktig for institusjonen i et strategisk perspektiv.

Planer, økonomistyring og rapportering

HVM har gode rutiner for økonomistyring og rapportering. Samtlige intervjuede uttrykte tilfredshet med hvordan den felles administrasjonen fungerer.

Dagens planverk består av en strategiplan (fra 2008), en investerings- og prosjektplan (kalt «investeringsmatrisen» som fordeler ressursbruk i et treårsperspektiv) og avdelingsvise årsbudsjett og handlingsplaner. I tillegg finnes også en samlingsplan og en forskingsplan.

Flere mente at den eksisterende strategiplanen hadde vært svært viktig og gitt retning den gang den ble laget, men beklaget at dagens planverk er preget av en utdatert overordnet strategi, og lite som binder de avdelingsvise planene sammen på et mer konkret nivå. Ingen av de intervjuede henviste til den eksisterende strategiplanen som aktuell i dag. I stedet ble den betegnet som et komplekst dokument som ikke nødvendigvis ble fulgt opp av handlingsplaner. Som en sa: «et dødt dokument». En klarere visjon og en tydeliggjøring av samfunnsoppdraget og samfunnsansvaret ble etterlyst når man nå har starter arbeidet med en ny overordnet strategisk plan.

Flere anfører at de savner mer konkrete beskrivelser av den enkelte avdelings rolle og resultater. Det kan virke som både planer og årsmelding forsøker å motvirke den sterke oppsplittingen i gamle avdelinger ved i liten grad og referere til disse. Hvis dette har vært tanken kan man spørre seg om dette til en viss grad kan ha virket mot sin hensikt, ved at noen dermed føler ekstra grunn til å fremheve besøkssteder og avdelinger og etterlyse mer fokus på disse.

Et forhold som flere trakk fram var mangel på klar retning for arbeidet. En sa: «man gjør det man gjør». En annen ga uttrykk for noe av det samme med følgende kommentar: «Alle har mer enn nok å gjøre. Vi går i full fart, men i ring». Det råder en følelse av å mangle klare prioriteringer og gjennomføringsstrategier. Det er en tendens til at alt blir like viktig. At ting ikke gjennomføres som planlagt ser ut til å få liten konsekvens.

Et område som med fordel kan styrkes ytterligere er analysearbeidet og løpende rapportering på mer strategisk viktige områder, som for eksempel nasjonale og regionale trender eller besøkstall brukket ned på målgrupper og avdeling.

Som i mange andre konsoliderte museer skjer det i praksis liten eller ingen omfordeling av økonomiske ressurser mellom de enkelte avdelingene. Det betyr at det blir lite eller ingenting igjen til prioritering av eventuelt nye satsingsområder. Hvert år holdes det imidlertid igjen en liten felles pott på ca 300 000 kroner som fordeles til den enkelte avdeling etter søknad og innstilling fra museumsgruppen. Direktøren tar den endelige beslutningen om fordelingen av denne fellespotten. Beløpene det her er snakk er av en så beskjedne størrelsesorden at man vanskelig kan si at de har stor strategisk betydning.

Markedsføring, logo, besøkssteder og merkevarer

I HVM er det til nå kun i begrenset grad gjennomført systematiske publikums- eller omdømmeundersøkelser. Her er imidlertid nye initiativ på gang.

Spørsmål om navn og logo fører alltid til store diskusjoner ved fusjoner, enten det gjelder firmaer, produkter, kommuner, sykehus eller kulturinstitusjoner. Man kan vanskelig hevde at det finnes en rett eller gal "skole" når det gjelder dette. I den økende konkurransen vi i dag opplever ser det likevel ut til å være enighet om at man skal være varsom med å røre ved kjente merkevarer. Det tar store ressurser og lang tid å bygge opp kjennskap og lojalitet til en merkevare. Derfor ser man også at mange kommersielle virksomheter skiller mellom organisasjonens interne identitetsbygging og merkevarer til ekstern bruk.

Selv om det var forskjellige syn på dette, var det ingen av de intervjuede som synes at bruk av en felles logo har tatt over identiteten til det enkelte besøkssted eller den enkelte merkevaren. Flere trakk fram at et bedre navn for helheten ville ha vært «Musea i Hardanger og Voss», men det utvises i all hovedsak lojalitet til beslutningen om å bruke HVM som felles logo og blikkfang ved siden av besøksstedets eget navn. En grunn til dette er nok at det har vært gitt et visst rom for lokal tilpasning.

På en annen side ble det hevdet at enkelte av besøksstedene har generelle utfordringer når det gjelder synlighet. Et eksempel som ble trukket fram var Kabuso, hvor det for mange forbipasserende ikke er opplagt at de er like i nærheten av en moder kunsthall. Et annet eksempel er Voss folkemuseum som i liten grad synes fra sentrum for uinnvidde. Det må også nevnes at mange uttrykte irritasjon over å måtte bruke fartøyvern i webadressen når man selv representerer et museum, og at også direktøren har benyttet en enkeltavdelings navn som avsender når hun skal ivareta helheten.

En viktig kilde til presseomtale og synlighet er aktiv deltakelse i fag- og samfunnsdebatt. Blant de intervjuede var det stor enighet om at dette er et for dårlig utnyttet potensiale for HVM. Når det gjelder synlighet og politisk relevans drives det lite systematisk «lobbyarbeid» for å gjøre museet mer synlig for eksempel for politikere på ulike nivå. Særlig gjelder dette overfor stat og fylkeskommune.

Ansvar og rolleforståelse

Det eksisterer stillingsbeskrivelser for de fleste stillingene, men disse er i liten grad oppdatert. I løpet av intervjuene kom jeg også over ansatte som ikke hadde eller ikke kjente til sin arbeidsbeskrivelse. Ansvaret for dette er delegert til den enkelte leder med personalansvar, men det finnes ikke rutiner som sørger for at stillingsbeskrivelser systematisk brukes som levende dokumenter for å øke rolleforståelsen i den løpende personalforvaltningen.

Arbeidsmiljø

Denne gjennomgangen er på ingen måte en arbeidsmiljøundersøkelse, men samtaler med så mange mennesker i og rundt HVM gir nødvendigvis en pekepinn om hvordan også dette oppleves. Signalene som ble fanget opp går temmelig entydig i positiv retning. Arbeidsmiljøet vurderes som overveiende trygt og godt. Noe som må sies å være positivt sett på bakgrunn av den vanskelige prosessen man nettopp har lagt bak seg med nedleggelse av en hel avdeling. Det er lav turnover i organisasjonen og ansatte har stort sett tillit til sine ledere. Det som måtte

gå på skepsis og mistillit som er nevnt andre steder i denne rapporten handler mer om utrygghet mellom avdelinger enn personer.

Et minus som flere trakk fram var at i et såpass lite miljø blir det nødvendigvis tette bånd mellom enkeltpersoner, og mange følte at det var en unødvendig sterk «indre sirkel» rundt ledelsen og sentrale personer i Norheimsund.

Særlige utfordringer

Flere av de intervjuede som hadde kommet inn i museet etter konsolideringen fortalte om hvordan de i utgangspunktet hadde vært positive til å komme inn i et større fellesskap under HVM, men at de ganske raskt var blitt sosialisert inn i en kultur som setter eget avdelingsfokus foran alt annet.

Avstand

De fleste man snakker med vil fort trekke inn de store geografiske avstandene innen regionen som en viktig forklaringsfaktor på det meste som ikke fungerer optimalt i organisasjonen. For en som har arbeidet med organisatoriske oppgaver i hele det langstrakte Norge og også mellom land og kontinenter virker dette ofte som et påskudd eller en enkel bortforklaring. Dels fordi annen erfaring tilsier at man kan samarbeide både godt og dårlig i en organisasjon helt uavhengig av fysisk avstand, og dels fordi nye teknologiske muligheter gjør det mulig å holde tett kontakt, om så ha viktige møter, uten at man nødvendigvis befinner seg på samme sted. HVM har opplagt gevinster å hente på mer systematisk bruk av ny kommunikasjonsteknologi både når det gjelder styret og administrasjonen.

Forholdet Utne - Norheimsund

Mange av de intervjuede pekte på at Hardanger Folkemuseums gamle status som museum for hele regionen fortsatt ikke er avklart i den nye strukturen, hvor HVM er overbygningen for de kulturhistoriske museene i regionen. Flere hevdet at Hardanger Folkemuseum hadde et mer aktivt faglig nettverk og samarbeid med andre museer i regionen før konsolideringen inn i HVM enn det de har i dag. Hvis dette er tilfelle er det vanskelig å forstå hvorfor gamle samarbeidsrelasjoner ikke bare er videreført i den nye konstellasjonen. Det ligger ingen formelle hindringer i veien for det. Forklaringen ligger kanskje mer i en *følelse* av å være vingeklippet?

Den lokale regionpolitiske dragkampen som utspilte seg under konsolideringsdrøftingene førte til et kompromiss hvor Utne ble fastsatt som formell forretningsadresse, men hvor Norheimsund likevel er hovedsted for administrasjonen og har viktige nøkkelfunksjoner lokalisert her. For å utligne dette har direktøren fast kontordag på Hardanger Folkemuseum.

Hardanger folkemuseum er samtidig i en særstilling som fører med seg en viss forvirring. Det eies fortsatt av alle Hardangerkommunene gjennom et eierstyre som sprang ut av Hardangerrådet, samtidig som de samme kommunene sitter i HVMs råd. Med slik overlappende representasjon er det ikke enkelt å forstå hva som bør besluttes hvor.

Fartøyvernsenteret

Et tema som gikk igjen i de fleste samtalene var Fartøyvernsenterets rolle i forhold til HVMs øvrige enheter og avdelinger. Samtlige informanter framhever og understreker

fartøyvernssenterets unike og viktige funksjon både nasjonalt og regionalt. Utfordringene er knyttet til fartøyvernssenterets relativ størrelse i forhold til de andre avdelingene samt storbåtavdelingens overveiende forretningsmessige drift.

I forbindelse med den opprinnelige konsolideringen var manges frykt at fartøyvernssenteret på grunn av sin størrelse både ville vri den nye organisasjonens oppmerksomhet vekk fra de tradisjonelle folkemuseenes virksomhet, og at fartøyvernssenteret med sin lokalisering til Norheimsund ville overta «styringen». Som «bevis» på at dette siste i en viss grad har skjedd, trekker mange fram det faktum at det både i styret og i direktørens ledergruppe er en stor andel med personer som har sitt daglige virke på fartøyvernssenteret. Et annet eksempel som stadig ble trukket fram er de siste årenes økonomiske problemer knyttet til barnevernavdelingen, som mange mente tok alt for mye oppmerksomhet vekk fra et musealt fokus. Før øvrig er det vanskelig å finne dokumentasjon eller eksempler på at fartøyvernssenteret som sådan har «overstyrt» resten av organisasjonen.

Blant fartøyvernssenterets ansatte er man svært opptatt av avdelingens utsatte posisjon som en bedrift som hele tiden må ha bemanning, ordreserver og finansiell styrke til å sikre virksomheten med nødvendig forutsigbarhet. Flere gjorde et eksplisitt poeng av at «vi er ikke et museum og kan heller ikke drives som et museum». En sa det slik: «Styret og direktøren driver med museum, vi driver båtbygging». Det hører med i dette bildet at ingen av håndverkerne ved fartøyvernssenteret i dag driver formidling.

Et annet element er at storbåtavdelingen i stor grad må drives som et kommersielt verft eller verksted. Avdelingen får tilskudd fra Riksantikvaren som benyttes til faglig, ikke kommersiell, ekspertise på feltet. Dette utgjør over to millioner kroner. Men ser man bort fra dette, kommer Fartøyvernsvarens omsetning i sin helhet fra levering av prosjekter og tjenester (92 % eksterne kunder / 8 % interne kunder). 50 % av omsetningen er knyttet til prosjekter som ikke er støttet av Riksantikvaren. Ingen bestrider at dette er viktig kulturhistorisk virksomhet, men driften krever samtidig at avdelingen alltid må ta kommersielle hensyn. Derfor er det også lenge siden det var noe faktisk samarbeid mellom den nedlagte barnevernavdelingen og fartøyvernet. På samme måte drives museumsdelen i Norheimsund langt på veg som en egen, atskilt virksomhet fra fartøyvernssenteret.

Når en virksomhet både får statlig tilskudd og samtidig driver kommersielt må man forholde seg til to viktige prinsipper: Det ene dreier seg om mulig konkurransevridning i forhold til tilsvarende institusjoner som ikke har noen form for offentlig støtte. I Nasjonal verneplan for fartøy 2010-2017 er det uttrykt slik: «Fartøyvernssentrene mottar midler til ”fellestjenester” over statsbudsjettet. Midlene skal sikre håndverksutvikling og at håndverket innen vedlikehold og istandsetting av fartøy bevares i et langsiktig perspektiv. Håndverket skal kunne bevares uavhengig av økonomiske konjunkturer i samfunnet. Midlene skal ikke bidra til driften av fartøyvernssentrene.» Det andre prinsippet gjelder muligheten for kryss-subsidiering. Dvs. at man risikerer å få støtte til den samme virksomheten flere ganger.

Begge forhold er det høy bevissthet på i HVM. Det rapporteres særskilt og eksplisitt på de premisene som er gitt for alle tilskudd som kanaliseres til Fartøyvernssenteret fra Miljøverndepartementet.

Når de intervjuede ble spurt om det ville være en fornuftig tanke å vurdere om fartøyvernssenteret bør skilles ut som egen enhet for å tydeliggjøre og rendyrke oppdraget som

noe annet enn museumsdrift, synes mange at dette er en god ide. Flere fremhevet at man da i større grad kunne dyrke egenart og bransjekunnskap og dermed også stå sterkere i bestrebelsene på å holde på kritisk kompetanse. De ansattes medinnflytelse ville også bli klart styrket i et AS hvor verftsvirksomhet er hovedoppgaven, i forhold til dagens situasjon hvor man bare er ett blant mange formål. Samtlige som uttalte seg understreket betydningen av at samfunnsoppdraget som er å ivareta antikvariske verdier og kvaliteter uansett må opprettholdes.

Et ensomt kunstmuseum

Selv om Kabuso og Ingebrigt Vik er museer, kom det i intervjuene til uttrykk en tydelig erkjennelse av at faglige fellesnevner mellom kunstmuseum og folkemuseum eller bygdetun er begrensede. Det kunstfaglige miljøet oppleves som lite og isolert. Samtidig ble det gitt flere eksempler på at der det kan samarbeides, skjer det en utveksling mellom Kabuso/Vik og de øvrige museumsdelene i HVM. Det kan både dreie seg om gjenstandsforvaltning, formidlingsteknikk, markedsføring og administrasjon.

Når det gjelder det kunstfaglige søkes fortløpende kontakt med de større miljøene i Bergen, men dette oppleves som sporadisk og utilfredsstillende. Et alternativ mange nevner i sammenheng med Kabuso er at kunstmuseene i Øystese heller burde vært konsolidert med kunstmuseet i Bergen. Det kunne sikkert ha løst enkelte utfordringer, men helt sikkert også skapt mange nye. Det foreligger i dag ingen konkrete forslag om å forfølge denne tanken.

Der en venneforening kunne ha spilt en rolle i nettverksbyggingen har Kabuso i dag ikke egen venneforening og har heller ikke planer om å opprette en slik.

Vinnere og tapere?

Mange gir uttrykk for en følelse av å ha tapt noe med konsolideringen. Det er imidlertid vanskelig å få dokumentasjon på hva man har tapt – og eventuelt vunnet. En avdeling som mener de har fått mye igjen for konsolideringen er Granvin. Her har man fått verdifull faglig og administrativ støtte i utviklingen av bygdetunet.

Tapene beskrives mest konkret når det gjelder Agatunet. Her mener man å sitte igjen med færre personalressurser, mindre tilsyn, manglende oppfølging av planer, mindre aktivitet, redusert åpningstid og færre besøkende. Talspersoner for Agatunet mener også at de har hatt liten faglig støtte når det gjelder forskning, formidling, reiseliv, osv. For Agatunet kan det også se ut som de har hatt en mer markant negativ utvikling av besøkstall fra det tidspunktet de gikk inn i den større sammenslutningen enn det de generelle endringene i reiselivet skulle tilsi.

På den positive siden trekkes fram god støtte fra HVM-fellesskapet når det gjelder vedlikeholdsprogrammet. En interessant observasjon er at Agatunet var mer fornøyd med samarbeidet de hadde med Hardanger Folkemuseum før konsolideringen enn de er med dagens ordning hvor de administreres fra Hardanger Folkemuseum innenfor det konsoliderte museet.

Et annet element som flere trakk fram i diskusjonene om gevinst eller tap, er eksemplene med Norges Vassdrags og Industristadmuseum og Baroniet Rosendal, som begge framstår som vellykkede enheter selv om de ikke ble trukket med i museumskonsolideringen. Samtidig ble

det også erkjent at begge institusjonene har hatt store økonomiske utfordringer de siste årene, med påfølgende bemanningsreduksjon.

Bygningsvern

Bygningsvern representerer en konstant oppgave og utfordring for kulturhistoriske institusjoner med stor bygningsmasse. Det har derfor lenge vært et ønske om å få til en bedre utnyttelse av denne ressursen på tvers av avdelingene. Dette har man i stor grad lyktes med når det gjelder den ekspertisen som finnes hos dagens bygningsvernrådsgiver, men har ikke lyktes tilsvarende godt når det gjelder felles bruk av håndverkere. Årsakene som oppgis for dette er de fysiske avstandene og at alle i utgangspunktet har mer enn nok å gjøre på egen avdeling. En tanke har vært i større grad å benytte handverkskompetansen ved fartøyvernsenteret også på bygninger, men oppdragsmengde og tidsfrister knyttet til eksterne leveranser har så langt gjort dette lite forutsigbart og vanskelig.

Utviklingsbehov

Fornyelse av den tradisjonelle museumsinstitusjonen

Mange av de intervjuede pekte på det store dilemmaet som ligger i at det på den ene siden er et stort behov for fornyelse for å trekke til seg nye grupper og nye generasjoner, mens det på den andre siden argumenteres for at det nærmest ligger i (folke-) museenes natur at ingen ting skal forandres. Flere av utstillingene ved HVMs avdelinger har da heller ikke vært endret eller fornyet på svært mange år. Flere oppgir dette som en vesentlig grunn til synkende publikumsoppslutning. «De færreste kommer tilbake år etter år for å se den samme utstillingen» uttrykte en.

Det at man i all hovedsak er tradisjonelle gjenstandsbaserte museer, forplanter seg videre i markedsføringen, Selv om mye er gjort ved enkelte avdelinger, blant annet gjennom et tett samarbeid med Reisemål Hardangerfjord og NCE Tourism - Fjord Norway, er det opplagte synergieffekter fra regionens øvrige attraktivitet på andre kultur og aktivitetsområder som ikke er tatt ut etter sitt potensiale. Det ble påpekt at enkelte av avdelingene til og med har falt ut av kommunenes og distriktets egenprofilering som identitetsbærere. Flere var inne på at avdelingene i HVM lett ble for passive i forhold til alt det andre som skjer på kultur og reiselivssektoren i regionen. Når det gjelder behovet for strategier for å møte dette offensivt sa en av informantene det slik: «Kommer ikke de til oss, må vi snu måten vi jobber på og komme til dem!»

Museumstilbud som representerer regionenes nye befolkning

Regjeringen la i 2011 fram en stortingsmelding om kultur, inkludering og deltakelse som slår fast at kulturlivet skal være åpent og tilgjengelig for alle. Målet er å skape en inkluderende kultursektor der alle har like muligheter til deltakelse og til å utvikle sine skapende ressurser, uavhengig av sosioøkonomisk, kulturell eller religiøs bakgrunn eller funksjonsevne.

Fra og med 2009 må alle institusjoner og organisasjoner med tilskudd fra Kulturdepartementet rapportere på hvordan kulturelt mangfold ivaretas i virksomheten. Kulturløftet III som ble presentert av Regjeringen i august 2013 legger også tydelig vekt på mangfold og demokrati.

Hardanger og Voss-regionen har både innflytting fra resten av landet og en stadig økende innvandrerbefolkning. HVM har et opplagt utviklingsbehov når det gjelder å kunne presentere et museumstilbud som speiler den nye og endrede befolkningen.

Samarbeid ut over egen region og fylkesgrensen

Et opplagt, men lite påaktet utviklingsbehov over hele landet er formalisert museumssamarbeid ut over eget konsolideringsområde og fylkesgrensen. Det store antallet nasjonale nettverk ivaretar noe av dette, men det er heller ingen tvil om at mange museumstilbud som naturlig kunne høre sammen geografisk, teknisk eller tematisk ikke har tilstrekkelig samarbeid fordi museumsreformen så langt har basert seg på konsolideringer innenfor eksisterende fylkesgrenser. For HVMs vedkommende er det derfor viktig å holde god kontakt med de øvrige museene i fylket og de kulturhistoriske institusjonene i nabofylkene, for å være i best mulig posisjon til å kunne utnytte framtidige samarbeidsgevinster.

I tillegg kan det være grunn til å følge med i eventuelle diskusjoner om mer tematiske sammenslutninger av museer, på tvers av fylkesgrensene. Særlig gjelder dette for de teknisk-industrielle museene som ennå ikke helt har funnet sin plass i den nasjonale museumsstrukturen.

Konklusjon

Staten, fylkeskommunen og kommunene, har alle en klar forventning om at landets konsoliderte museer skal levere på et samfunnsoppdrag som går ut på å optimalisere forvaltningen av kulturhistoriske institusjoner gjennom en mest mulig effektiv bruk av tilgjengelige ressurser.

På bakgrunn av foreliggende dokumenter og samtaler innenfor og utenfor Hardanger og Voss museum kan man oppsummere med at konsolideringen i liten grad har gått lenger enn til å sette inn en felles administrasjon over eksisterende institusjoner og museumsavdelinger, og at konsolideringen fortsatt er omstridt. Imidlertid gir ingen uttrykk for at de ønsker «omkamp» ved å bryte opp det konsoliderte museet.

Alle i og rundt Hardanger og Voss museum ønsker at noe skal skje. Men det er samtidig få, utenom direktøren og de som arbeider i den felles administrasjonen, som gir uttrykk for konkrete tanker om hvordan det konsoliderte museet best kan utvikle seg videre. Det er derfor viktig at organisasjonens styre og ledelse raskt går inn i og involverer hele organisasjonen før man konkluderer en ny og felles strategi.

De to største beskrankningene når det gjelder å gi det konsoliderte museet en klar retning og få opp nødvendig «styringsfart» i denne retningen, er en svak overordnet styringsstruktur og en opplevelse av ubalanse mellom virksomhetsområdene museum, fartøyvern og galleri.

Organisasjonsgjennomgangen har også avdekket flere andre forhold og sammenhenger som med fordel kan vurderes endret. Rapportens siste kapittel inneholder derfor nærmere 40 anbefalinger om konkrete tiltak som kan iverksettes for å imøtekomme dette.

Det er aldri enkelt å peke på hvilke av de mange enkeltfaktorer som er mest styrende og kritiske for å få gode resultat av eventuelle endringer fordi ”alt henger sammen med alt”. Strukturen, økonomien, kulturen, ledelsen, kompetansen, osv., påvirker sluttresultatet. HVMS styre og daglige ledelse anbefales derfor sette i gang flere tiltak parallelt.

Anbefalinger

Anbefalingene nedenfor står helt og holdent for konsulentens egne vurderinger på bakgrunn av de mange innspillene som er kommet inn. Anbefalingene står ikke i prioritert rekkefølge.

Staten, fylkeskommunen og kommunene

- De kommunene som ikke allerede har det, bør oppfordres til å utvikle politisk forankrede dokumenter som klart beskriver hva man vil med ivaretagelse av kulturhistorien i sine kommuner og hvilke forventninger man har til sitt samspill med HVM. Dette vil gi et godt utgangspunkt for å gi tydelige signaler på vegne av eierskap og bevilgninger, og være et viktig bidrag til videre utvikling av det samlede museumstilbudet i regionen.
- Det bør avholdes årlig kontaktmøte mellom HVM og fylkeskommunen og hver av vertskommunene - på høyest mulig nivå.
- De konkrete bidragene fra staten, fylkeskommunen og hver av eierkommunene bør tydeliggjøres i årsmeldingen.

Eierne

- HVM bør systematisk gjennomgå eksisterende avtaler med eierne av den enkelte institusjon eller samling, med henblikk på å rydde uklarerheter og unødvendig gråsoneproblematikk av veien. Særlig gjelder dette ansvaret for vedlikehold og framtidig investeringsbehov. Representanter for HVMs administrasjon bør i alle tilfeller ha et aktivt forhold til eierstyrene og tilby sekretariatstjenester.
- Eierstyrene bør på sin side gjøre en eksplisitt vurdering av om dagens organisering av eierskapet er formålstjenlig. HVM bør eventuelt vurdere å tilby overtakelse av eierskapet for enkelte av enhetene eller samlingene, der eierstyrene ikke er aktive. Skulle dette bli aktuelt kan man vurdere å opprette et eget felles eierselskap under HVMs styre.
- Det bør i HVMs egen regi innføres et fast årlig felles møte for alle eiere i et forum hvor de særlige utfordringene knyttet til eiendomsforvaltning adresseres og drøftes.

Rådet

- Rådets formelle «årsmøtefunksjon» bør styrkes, ved at rådet gis reelle funksjoner i forhold til overordnet strategi og valg av styre og styreleder.
- Vedtektene bør endres slik at rådet velger styret etter innstilling fra en valgkomite på bakgrunn av en instruks med kompetansekrav fastsatt av rådet.
- Fylkeskommunen bør få en direkte plass i rådet og det bør løses opp i at kommunene nødvendigvis skal være representert ved ordførere eller varaordførere.

Styret

- Det anbefales å gjøre de nødvendige formelle endringene som skal til for å etablere HVMs styre som et kompetansebasert styre. Styret trenger sterke stemmer som er uavhengig av det enkelte besøkssted. Et eksempel på hvordan kompetansekrav til styremedlemmene kunne utformes og tas inn i instruksen for en valgkomite følger som vedlegg 3.
- Man bør søke å få ned antallet styremedlemmer som i dag er vel høyt når det gjelder betydningen av å ha et samlet kollegium som først og fremst har fokus på helheten. Et maks antall, inklusive ansattevalgte styremedlemmer bør settes til sju.
- Styreinstruksen bør klart stadfeste hva som forventes av det enkelte medlem og av et samlet styre. Ikke minst gjelder dette en understrekning av at alle i styret må representere helheten og styrets kontrolloppgaver så vel som støttefunksjon i forhold til daglige leder. Her bør også listes opp hvilke årlige rapporter styret skal motta.
- Det bør gjennomføres systematisk opplæring av nytt styre. Styret bør årlig evaluere seg selv og direktøren.
- Det bør en gang i året arrangeres en konferanse hvor styret sammen med museets toppledelse drøfter og utvikler viktige tema for museets framtid.
- Det bør settes en maksimal funksjonstid for alle styremedlemmer (inkludert styreleder) for å sikre nødvendig fornying. Den kan for eksempel settes til åtte år.

Planverk og rapportering

- En ny planstruktur basert på følgende komponenter bør vurderes innført.
 - I. Strategisk plan med fem års perspektiv, forankret i styret. Denne bør rulleres hvert annet år. Det er viktig at museets samfunnsrolle, faglige ambisjoner og eventuelle behov for differensiering mellom besøksstedene kommer tydelig til uttrykk i ny strategisk plan.
 - II. Avdelingsovergripende temaplaner med konkrete tiltak med 1-4 års perspektiv, forankret i ledergruppen (for eksempel forvaltningsplan for bygningsvern og vedlikehold, markedsføring, osv).
 - III. Prosjekt og investeringsprogram (tilsvarende dagens matrise) med tre års perspektiv, forankret i styret
 - IV. Årsbudsjett med handlingsplan for helheten, forankret i styret.
 - V. Avdelingsvise årsplaner på bakgrunn av ovennevnte dokumenter, forankret i ledergruppen.
- Alle planer og program må ha konkrete målbare mål, innbyrdes prioritering og forpliktende tidsangivelse for framdrift.
- Parallelt med utviklingen av et sammenhengende planverk må det utvikles og innføres rapporteringsrutiner på strategisk viktige områder. For eksempel bør utvikling av besøkstall med analyser og oppdeling på avdelinger, arrangement og målgrupper løpende rapporteres til ledergruppen og styret.

- Det bør innføres system for resultatrapportering, f.eks. ved kvartalsvis skriftlig rapportering på arbeidsmål fra avdelingsleder til direktør. I tillegg bør det vurderes å innføre et enkelt målstyringsskjema som definerer noen få virksomhetskritiske mål, kvantifiserer disse og rapporterer på dette til direktør/ledergruppe og styret.

Organisatoriske endringer

- Det bør gjennomføres endringer av organisasjonen som tydeliggjør forskjeller og samspill mellom museum, fartøyvern og galleri. Dette kan gjøres både ved utskilling og sammenslåing av avdelinger. Se skisse til mulig ny organisasjonsmodell i vedlegg 4.
- Dagens verftsavdeling (storbåt) bør fortsatt være en integrert del av HVM, men bør gis bedre muligheter for å utvikle sin egenart ved at avdelingen organiseres som et eget selskap heleiet av HVM. Se vedlegg 5.
- Ledermøter bør holdes oftere enn tilfellet har vært til nå, spisses mer og få strammere regi. For å få nok kraft i en eventuell omorganisering, bør man vurdere å ha ledermøte en gang i uken. Dersom enkelte ledes daglige arbeidssted er langt fra hovedkontoret, kan dette løses med konferansetelefon eller nettbasert videokonferanse. Dagens ”stabsmøte” bør avvikles som konkurrerende forum til ledermøtet.
- Det bør utarbeides og gjennomføres et eget lederutviklingsprogram for alle lederne i HVM.
- Det bør innføres et heldekkende, koordinert system av arbeidsbeskrivelser for alle, samt rutiner for løpende oppdatering av disse.
- For å bøte på følelsen av kunstfaglig isolasjon bør Kabuso arbeide for å få en strammere og mer forpliktende samarbeidsavtale med Bergen Kunstmuseum. I tillegg bør man vurdere å få opprettet en venneforening knyttet til gallerivirksomheten.

Identitet, markedsføring, profil og merkevarer

- For å sikre at museets og dets avdelinger spiller sin ønskede rolle i forhold til det samfunnet man er en del av og skal betjene, er det viktig at det systematisk utvikles et sett av møtepunkter mellom museet og brukere, venneforeninger, næringsliv, frivillige organisasjoner, osv. HVM bør minst hvert annet år arrangere en åpen, museumskonferanse for Hardanger og Voss regionen.
- HVM bør etablere et system med regelmessige publikums- og omdømmeundersøkelser som kan gi gode oppspill til videre strategiske diskusjoner om den livsviktige appellen til publikum. Dette bør rapporteres regelmessig til styret.
- Det bør utvikles et stramt profilprogram som eksplisitt balanserer behovet for å eksponere besøkssteder og merkevarer opp mot bruken av fellesbetegnelsen HVM.

- Den nye organisasjonsmodellen bør anvise en tydelig plassering av ansvar for markedsføring og reiseliv.

Styrking av egeninntekt og egenkapital

- Det bør nedsettes et eget, langsiktig prosjekt for å vurdere hvordan egeninntektene og egenkapitalen kan økes – særlig for museumsvirksomheten. Det gjelder både publikumsinntekter og salg av tjenester. Det er viktig at styret trekkes tett inn i dette arbeidet
- Det bør gjøres en grundig vurdering av hvilke eiendommer, båter og gjenstander som ikke lenger trenger å være i museets eie. Her vil en kunne trekke veksler på arbeid som i øyeblikket gjøres andre steder (med støtte fra Kulturrådet).
- Arbeidet med innhenting av sponsormidler bør gis en tydelig plass i organisasjonen. Arbeidet kan i en etableringsfase med fordel prosjektorganiseres under ledelse av en person i ledergruppen.

Ekstern kvalitetssikring og kontroll

- Daglig leder bør i samarbeid med arbeidsmiljøutvalget etablere et system for gjennomføring av regelmessige arbeidsmiljøundersøkelser. For eksempel hvert andre eller tredje år.
- Det bør etableres og gjennomføres regelmessig risikovurdering for hele virksomheten, forankret i styret.

Mangfoldsappell

- HVM bør i samarbeid med fylkeskommunen og kommunene utvikle en strategi for etablering av museumstilbud som adresserer og representerer samtidens mangfold. Det anbefales at HVM bygger opp dedikert fagkompetanse og kapasitet på dette området. I denne sammenheng vil det være særlig viktig å knytte til seg medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.

Ytterligere konsolidering

- Med de utfordringene HVM har i dag, anbefales det at eventuelle diskusjoner om videre konsolideringer, settes på vent inntil HVM har funnet og etablert et robust, organisatorisk, så vel som økonomisk fundament, innenfor dagen omfang. Når det er gjort vil man kunne stille seg mer åpen for eventuelt nye konsolideringer – for å sikre tilstrekkelig størrelse og robusthet på virksomhetskritiske områder.

Vedlegg

- 1. Intervjuer og samtaler**
- 2. Orientering til samtalepartnere**
- 3. Kompetansekrav til styrets sammensetning (eksempel)**
- 4. Skisse til ny organisasjonsmodell**
- 5. Vurdering av fartøyvernsenterets storbåtavdeling som eget selskap**
- 6. Eierskap i konsoliderte museer**
- 7. Evalueringer og vurderinger av andre konsoliderte museer.**
- 8. Referanser**

Intervjuer og samtaler

Eva von Hirsch, Styreleder HVM

Bjørn Christensen, Nestleder i styret HVM

Trude Hoflandsdal Letnes, Direktør HVM

Geid Madsen Ass. Dir. HVM

Heidi Richardson, Tilsettevalgt styrerep. og Avd.leder museumsavdelingen Hfv

Anne Lise B. Eriksen, Tilsettevalgt styrerep.

Anders Geertsen, Tilsettevalgt styrerep.

Silje Solstad, Tilsettevalgt styrerep.

Knut Nes, Eigarstyret hfu

Gurid Bondsaksen, Eigarstyret Voss folkemuseum

Erling Aga, Eigarstyret Aga

Guttorm Rogdaberg, Eigarstyret Aga

Olav Seim, Eigarstyret Granvin

Lars Erik Klafstad, Kultursjef Kvam kommune

Solfrid Borge, Ordfører Ullensvang kommune og leder i rådet for HVM

Asbjørn Tolo Ordfører Kvam kommune

Hans Erik Ringkøb Ordfører Voss

Anna Elisa Tryti Fylkeskultursjef i Hordaland fylkeskommune

Per Morten Ekerhovd Fylkeskonservator

Agnete Sivertsen Avd. leder Hardanger folkemuseum

Eirik Helleve Avd. leder Voss folkemuseum

Åsmund Kristiansen Avd. leder Hardanger fartøyvernssenter

Heidi Ann Jaeger Avd.leder Kabuso

Anne Marie Øvrevik, Administrasjonssjef

Håvard Gjerde Hovedtillitsvalgt, Fagforbundet.

Helena Kjepso Hovedtillitsvalgt, Forskerforbundet

Kasper Krogh Hansen, Hovedverneombud

Espen Hærnes, Avdelingsdirektør, kulturrådet

Stein Sægrov, avdelingsdirektør, Kulturdepartementet

Tron Wigeland Nilsen, tidligere generalsekretær, Norsk Museumsforbund

Orientering til samtalepartnere

Mandatet for organisasjonsgjennomgangen er gitt av styret:

“Det er naudsynt å gå igjennom dei vala som blei gjort i 2006 i høve drift og eigarskap, styringsstruktur, organisasjonsstruktur og faglege mål. Ein må vurderer om vala våre på desse områda er hensiktsmessige for å løyse dei oppgåvene og mandata som er tillagt museet, og dei måla museet sjølv har sett seg. Evalueringa bør vere grunnlag for ein ny strategisk plan. Parallelt med oppstart av evalueringsarbeidet, bør ein starta arbeidet med overordna målstruktur for heile museet på det faglege området. “

Den endelige organisasjonsgjennomgangen vil komme som en rapport basert på HVMs styringsdokumenter og andre aktuelle dokumenter, samt en rekke samtaler og møter.

Intervjuobjektene er valgt ut i samråd med styreleder, direktør og tillitsvalgte. De som blir intervjuet er: styreleder, ansattevalgte styremedlemmer, direktør, avdelingsledere, tillitsvalgte, og HVO, representanter for eierstyrene, fylkeskommunen, vertskommuner, venneforeninger, revisor, og noen andre, som f.eks. kulturrådet, departementet og media.

Ingen vil bli sitert med navn. Rapporten vil bli skrevet på bakgrunn av konsulentens oppsummering av uttalelser, vurderinger og innspill som framkommer i notatene fra den enkelte samtale. Hvert intervju vil ha en varighet på 1-2 timer og bli disponert etter en individuell vurdering av det som organisasjonsgjennomgangen særlig ønsker synspunkter på.

Spørsmålene og temaene som vil bli berørt vil tilpasses den enkeltes rolle i forhold til HVM. Noen av problemstillinger jeg vil komme inn på i løpet av samtalen kan f.eks. være:

1. Er statens, fylkeskommunens og vertskommunenes museumspolitik klar og kjent?
2. Er HVMs strategi og planer klare og kjente?
3. Har museet en målstruktur som er konsis i forhold til de overordna føringene som er gitt gjennom stortingsmeldinger, planer, tildelingsbrev og fylkeskommunens regionplan?
4. Gir dagens planer tilstrekkelig synlighet, fart og retning? Klarer man å ta ut potensialet i organisasjonen?
5. Hva er de viktigste organisatoriske utfordringene for at HVM skal være en hensiktsmessig og effektiv organisasjon?
6. Er dagens struktur tilpasset utfordringene?
 - Når det gjelder styrets oppnevning og sammensetning?
 - Antall styrerepresentanter?
 - Antall rådsrepresentanter?
 - Ledelse, ledelsesstruktur?

7. Hva ser du som fordeler og ulemper med henholdsvis en geografisk struktur (som i dag) i forhold til en mer funksjonsdelt organisasjon?
8. Er det noen motsetninger mellom lokale eierinteresser vs. helhetlig styring og koordinering. I tilfelle hvilke?
9. Har HVM i dag en hensiktsmessig organisering i forhold til delt eie og drift. Hva er eventuelt fordeler og ulemper?
10. Hva mener du er en naturlig videre utvikling av sammenslåingen (konsolideringen) av de enkelte avdelingene under HVM?
11. Hva mener du er HVMs viktigste utviklingsbehov på lengre sikt?
12. Er det konkrete endringer du ønsker å se gjennomført?
13. Har du noen tanker om hva slags prosesser som bør legges til grunn for gjennomføring av eventuelle endringer?
14. Annet?

Rapporten som vil bli utarbeidet av en uavhengig konsulent er ment å danne grunnlag for framtidige beslutninger uten at styret, ledelse og ansatte bindes opp i enkeltheter og bestemte løsningsalternativ. Målet er å få fram en virkelighetsbeskrivelse som flest mulig kjenner seg igjen i og på denne bakgrunn drøfte og vurdere ulike handlingsalternativ.

Takk for at du stiller opp.

Trygve G. Nordby
Sonconsult
Storgata 25, 1555 Son, Norway
+47 91512091
trygve@sonconsult.no
www.sonconsult.no

Eksempel på kompetansekrav til sammensetning av et museumsstyre

Nedenfor følger et forslag til tekst som eksempel på hva som kan tas inn i en instruks for en valgkomité.

Følgende kompetanse bør være representert i museets styre.

- Styrearbeid og ledelse (dette er særlig viktig for styrets leder)
- Lokal forankring
- Økonomistyring
- Politikk og forvaltning
- Marked, salg og reiseliv
- Museumsfaglig eller forskning
- Forretningsdrift/næringsliv
- Medier/mediehåndtering
- Mangfoldskompetanse
- Internasjonal erfaring

Følgende krav må stilles til alle styremedlemmene:

- Genuin interesse for museets formål
- Aksept for at styret har ansvar for helheten
- God forståelse av styrets ansvar og rolle

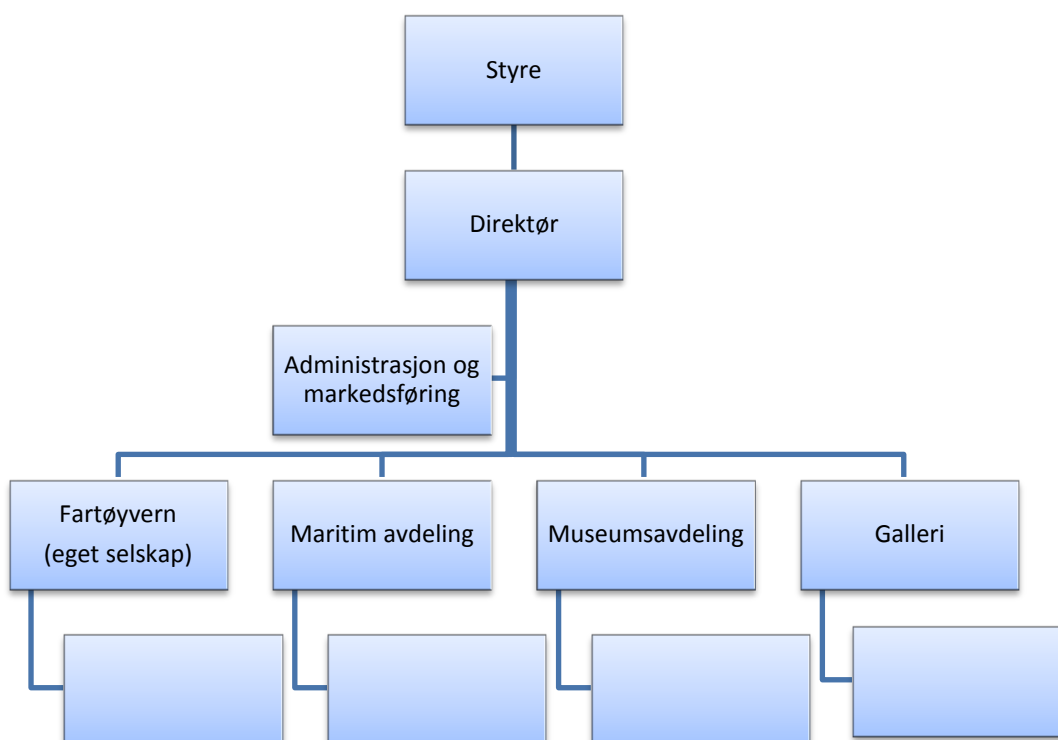
Når det gjelder styrets leder er det nødvendig at han eller hun har erfaring fra styrearbeid og ledelse av organisasjoner eller institusjoner av tilsvarende størrelse og kompleksitet. Det kan være en fordel at styrets leder er helt uavhengig av involverte interesser i museets daglige drift.

De ansatte velger selv representanter til styret, men det vil være fornuftig å søke komplementaritet og ulik bakgrunn dersom det er flere enn en representant, for å få inn bredest mulig erfaring fra museets ulike aktivitetsområder og daglige drift.

Skisse til nytt organisasjonskart for HVM

Nedenfor følger et innspill til diskusjon om ny modell, hvilke kriterier som bør legges til grunn for ny organisasjonsmodell, og noen betraktninger om den videre prosessen.

I et organisasjonskart ville rapportens anbefalinger kunne bearbeides videre i en slik retning:



Kriterier for organiseringen

Det er viktig at man i utgangspunktet blir enige om kriteriene for valg av organisasjonsmodell. Følgende liste kan være et innspill til en bred intern diskusjon om disse kriteriene. En ny organisasjon skal:

1. gi optimal mulighet for å ivareta styring, fart og retning
2. ivareta produksjon og tjenester
3. sikre faglig utvikling, samlingsforvaltning og forskning
4. ha entydig struktur på fellestjenester
5. ivareta tilstrekkelig koordinering på tvers
6. kunne plassere medarbeidere i organisasjonskartet uavhengig av geografisk tjenestested
7. ha en toppledergruppe med et begrenset antall medlemmer
8. være entydig når det gjelder plassering av hovedansvar for alle viktige oppgaver
9. balansere fag og administrasjon
10. være personuavhengig
11. lett kunne forstås både internt og av omgivelsene

12. være robust og kunne ta opp i seg nye oppgaver og enheter dersom det blir aktuelt

Ansvar og delegasjon

Avdelingsledere må ha reelt delegert, overordnet ansvar for alle områdene og tjenestene som er tillagt avdelingen, enten disse utføres i egen avdeling, organiseres som prosjekt på tvers, organiseres som egne selskaper eller kjøpes in/outsources.

Samarbeid på tvers og prosjektorganisering

Samordning og samarbeid på tvers må styrkes - og alltid forankres i toppledergruppen. Den som gis et ansvar for et prosjekt må rapportere på dette inn mot den i toppledelsen som har ansvar for det angjeldende arbeidsområdet, prosjektet eller temaet.

Det er vesentlig at samarbeid på tvers i form av tematiske fora, prosjekter, osv. defineres konkret og beskrives eksplisitt under den enkeltes arbeidsbeskrivelse slik at ingen prioriterte oppgaver ”faller mellom stolene”. Den ansvarlige leder må sørge for å avklare deltakelse og ”leveranser” fra andre avdelinger og enheter.

Alle innen samme fagområde, som for eksempel vedlikehold, samtidsdokumentasjon, formidling, osv. bør i prinsippet ses på som én samlet ressurs. Koordineringsansvar for helheten kan med fordel delegeres til ledere utenfor hovedkontoret for å gi flere et ansvar for helheten.

I tillegg til en heltrukket rapporteringslinje når det gjelder ansettelsesforhold, tids- og ressursbruk, vil mange i tillegg ha ”stiplede kommunikasjonslinjer” til andre avdelinger enn den man primært er plassert i. Hver av disse ”stiplede linjene” må være eksplisitt definert og avklart i den enkeltes arbeidsbeskrivelse.

Prosess og implementering

Organisasjonsmodellens hovedstruktur (dvs. nivået som har direkte rapporteringslinje til direktøren) bør diskuteres i, og godkjennes av, styret.

I oppfølgingen må man ta både formelle og mer uformelle, prosessuelle hensyn. Et viktig hensyn er å sikre forankring gjennom en transparent prosess. Det betyr ikke at alle må være enige om alt, men det er viktig at de ansatte, og særlig deres tillitsvalgte, blir hørt i prosessen, før direktøren tar sin endelige beslutning i samråd med styret. Alle ansatte bør for eksempel involveres i prosesser hvor man diskuterer hvordan samarbeidet på tvers best mulig kan ivaretas gjennom prosjekter, tematiske grupper, og andre samarbeidsfora.

Når man har besluttet hvilke modell man vil arbeide videre med er det viktig at prosessen går så raskt som mulig for ikke å slite ut organisasjonene med langvarig usikkerhet der det eventuelt kommer større endringer for den enkelte medarbeider.

Når ny organisasjonsmodell er besluttet må det så snart som mulig utarbeides konkrete stillingsbeskrivelser som utgangspunkt for bemanning og videre utvikling av stillingene.

Vurdering av fartøyvernsenterets storbåtavdeling som eget selskap

For å skjerme og rendyrke den faglige og forretningsmessig krevende aktiviteten ved fartøyvernsenterets storbåtavdeling foreslås at denne vurderes organisert som et eget selskap under et eget styre innenfor HVM. Men likevel organisert slik at man ivaretar samarbeidet og nærheten til dagens maritime museumsvirksomhet. Dette kan for eksempel gjøres ved at HVMs styre gjøres til selskapets generalforsamling og at det styret ledes av HVMs direktør. På grunn av det store omfanget av forretningsdrift er det nærliggende å tenke på aksjeselskapsformen. Forvaltningsansvaret man har på vegne av Miljøverndepartementet bør kunne videreføres uavhengig av selskapsform.

På denne måten vil verftsavdelingen kunne utvikle seg videre på egne premisser, uten å måtte ta hensyn til museumsavdelinger som må drives etter andre premisser og rammebetingelser. Verftsavdelingen vil da kunne få nødvendig frihet til å utvikle en hensiktsmessig, egen identitet som fartøyvernsenter. Eller om nødvendig en større risiko, tilpasse arbeidsstokken etter oppdrag og bygge opp nødvendige reserver enn det som er naturlig (og mulig) for en ordinær museumsavdeling.

Dette behøver på ingen måte å gå ut over ønskelig samarbeid med museumsvirksomheten. Forskjell i organisasjons- eller selskapsform vil ikke ha noen betydning for samarbeidsrelasjonene.¹² Snarere kan man hevde at samarbeid går lettere når man gjør det ut fra egen identitet og på egne premisser i stedet for å lete etter det mange vil føle som påtvungne fellesnevner som kanskje ikke er der – eller som i dette tilfellet: er svekket over tid.

Det anbefales nedsatt et hurtigarbeidende prosjekt for å utrede hvordan dette eventuelt kan gjøres. Det er viktig at en slik prosess føres videre i tett dialog med eierstyret. Punkter som må utredes nærmere er blant andre:

- Selskapsform
- Eiendomsforhold. Skal skapet eie eller leie grunnen man arbeider på?
- Eierskap til båter
- Årsmøtefunksjon
- Styrets sammensetning
- Evt. andre medeiere
- Behov for egenkapital
- Lønns- og arbeidsforhold
- Utforming av samarbeidsavtaler
- Indre organisasjonsstruktur
- Forholdet til Miljøverndepartementet og Riksantikvaren

¹² I rapporten «Organisering av museene» fra Arbeidsforskningsinstituttet/Kulturrådet står det bl.a. om aksjeselskap: «AS-formen (åpner) for en blanding og endring av ulike eierkonstellasjoner på tvers av lokale og regionale nivåer. Dette vil kunne bringe mer blandede/helhetlige impulser til driften av museet. Vi finner imidlertid ikke noe grunnlag for at AS-formen medfører for stort kommersielt fokus, da eierne i mange tilfeller vil være andre offentlige instanser, og fordi aksjeselskapsformen i museene er non-profit selskaper.»

Eierskap i konsoliderte museer

Nedenfor gjøres et forsøk på å liste opp noen utfordringer og mulige fordeler ved delt ansvar for eierskap og drift. Avslutningsvis beskriver jeg noen valg man eventuelt kan gjøre for å komme videre etter museumsreformens intensjoner om å utvikle enheter med en tilstrekkelig faglig og økonomisk plattform til å ivareta sitt samfunnsoppdrag.

Utfordringer ved delt ansvar for eierskap og drift

- Misbruk av eierrollen. Selv om konsolideringsavtalene er klare når det gjelder overdragelse av totalansvar for drift til de konsoliderte museenes, skjer det likevel i enkelte situasjoner og enkelte steder at dette ikke forstås eller aksepteres. I stedet for å kanalisere sine interesser i de formelle organene som er opprettet i form av representantskap, generalforsamlinger, eierforum eller kontaktmøter, engasjerer lokale eiere seg direkte overfor lokale politikere, lokalt ansatte og medier, for å påvirke styring og disponering av det konsoliderte museets felles ressurser.
- Opprettholdelse av lokal profil, identitet og engasjement knyttes til formelt eierskap. Enkelte steder gjøres det til en sannhet at lokal profil, identitet og engasjement er avhengig av formelt eierskap. Dette blir lett en selvoppfyllende profeti. Museets lokale tilknytning er imidlertid langt mer avhengig av andre faktorer en det formelle eierskapet, blant annet: ryddige avtaler, god gjensidig rolleforståelse og godt samarbeid mellom profesjonelle og frivillige.
- Sammenblanding av formelt og uformelt eierskap. Uformelt eierskap i betydningen lokal identitet, lokal profil og lokalt engasjement er sterkt ønskelig og helt i tråd med museumsreformens ønsker og intensjoner. Enkelte steder oppstår likevel unødvendig friksjon, dels fordi den uformelle rollen forveksles med formelt eierskap og dels fordi man ikke har forstått eller akseptert det konsoliderte museets totalansvar for drift – også for lokale besøkssteder.
- Misvisende og svak finansiell situasjon. Noen konsolideringsavtaler er formulert slik at alle investeringer og nyervervelser tilfaller eierselskapene knyttet til det enkelte besøkssted eller den enkelte avdeling. Ved investeringer øker eierselskapets verdier i deres balanse, mens driftsselskapet bare sitter igjen med driftsutgiftene. Dette påvirker driftsselskapenes soliditet og likviditet på en negativ måte og kan skape unødvendig ubalanse mellom drifter og eier. Det konsoliderte museet kan ikke selv stille garanti for lån. Det må i tilfelle skje ved at eierselskapene stiller pant eller kausjon. Det konsoliderte museet har heller ingen verdier (utenom eventuelle oppbyggede reserver) som kan stilles til garanti for andre finansielle forpliktelser, som for eksempel pensjon.
- Uklarhet når det gjelder eierskap til nyinvesteringer. I noen konsolideringsavtaler er det slik at eierselskapene fortsatt har formelt eierskap til det de hadde på tidspunktet for konsolidering, men nye investeringer og nyervervelser tilfaller det konsoliderte museet. Over tid fører dette til nærmest absurde situasjoner hvor et eierstyre eier den opprinnelige bygningen, mens det konsoliderte museet i praksis eier tilbygget eller det nye taket. Delt eller uklart eierforhold ved tilegnelse av nye gjenstander kan også føre til uklarhet og unødvendig byråkrati og ekstraarbeid.

- Uklart ansvar for investeringer. Delte og sammensatte eierforhold vanskeliggjør rasjonelle prioriteringer når det gjelder investeringer på vegne av fellesskapet. Hvor sitter engasjementet og ansvaret for å bygge opp nødvendige reserver for større framtidige vedlikeholdsoppgaver - hos drifter eller hos eier? Hvordan håndterer man at deler av samlingene man forvalter har eiere som vil investere, mens andre eiere ikke engasjerer seg i dette? Skal det konsoliderte museet da bruke hardt tiltrengte felles driftsmidler for å kompensere for eiere som enten ikke vil eller ikke kan delta i utviklingen av det konsoliderte museet?
- Utsettelse av vedlikeholdsforpliktelser. Når eiendommens eventuelle verdiforringelse ikke kommer til uttrykk i det konsoliderte museets regnskaper kan det lett føre til at det i praksis skjer en skjult og økonomisk usunn «subsidiert» drift ved at midler brukes til rene driftsoppgaver på bekostning av det vedlikeholdet som burde ha tilkommet vedlikehold av den kapitalen som ligger i eiendommene.
- Publikum og andre interessehavere retter baker for smed. Selv om den (nye) driftsorganisasjonen egentlig ikke har kontroll eller tilstrekkelig innflytelse over eiendom og eiendeler oppfattes det totale ansvaret å ligge i de konsoliderte museene. Der eierne ikke vil eller kan investere i vedlikehold eller nødvendige nyinvesteringer, rettes kritikken likevel mot det konsoliderte museet som daglig fronter publikum og omgivelsene.
- Juridisk grunnlag for eierstyrer i utakt med nye realiteter. I mange av eierorganisasjonene er det manglende samsvar mellom deres vedtekter og den resterende rollen de har etter at driftsansvaret er overlatt til et konsolidert museum.
- Unødvendig administrativt merarbeid. Det er svært krevende å forholde seg til mange og ulike eierstyrer parallelt med at det er bygget opp en ny styringsstruktur og en profesjonell driftsorganisasjon som nettopp er til for å ivareta fellesskapet.
- Svekket organisasjon. Der det delte ansvaret for eierskap og drift er videreført i selve organisasjonsmodellen med for eksempel styremedlemmer som representerer eierskap, har man som regel ikke en enhetlig driftsorganisasjon, men snarere en politisk forhandlingsarena. Det finnes flere eksempler på at selv kommuner og fylkeskommuner øremerker bevilgninger til lokale besøkssteder på bakgrunn av kontakt med lokale eierstyrer, lokale politikere og lokalt ansatte, framfor å ha en åpen debatt i det konsoliderte museets formelle organ.
- Unødvendig konkurranse om ansattes lojalitet. Der det delte ansvaret for drift og eierskap ikke håndteres på en ryddig måte, kan det lett føre til konkurranse om lojalitet og invitere til rolleblanding for lokalt ansatte.

Argumenter for å opprettholde skille mellom ansvar for eierskap og drift

Når kommersielle selskap skiller eierskap og drift er det som regel for å oppnå forretningsmessige fordeler eller for å redusere risiko. Få om noen av disse motivene gjelder for de konsoliderte museene. Et unntak er mulig knyttet til ulike momsregler for ulike selskapsformer.

Å skille formelt ansvar for eierskap og drift kan være en ønsket funksjonell og rendyrket arbeidsdeling, hvor man setter bort ansvaret til egne selskap som har spesialkompetanse på henholdsvis drift eller eiendomsforvaltning. I musenes tilfelle er de konsoliderte driftsselskapene opprettet og utviklet nettopp med tanke på å kunne profesjonalisere drifting av kulturhistoriske institusjoner. Men det er neppe et tilsvarende bevisst rasjonale bak opprettholdelse eieransvar i de mange stiftelser, organisasjoner og institusjoner som holder på gamle eierskap uten at de nødvendigvis har noen spesialkompetanse på dette. Unntaket kan være fylker, kommuner eller større private eiere som har et profesjonelt apparat for eiendomsforvaltning.

Aksepterer man at det det kan være gode, funksjonelle grunner for å skille eierskap og drift og setter dette inn i logikken bak «outsourcing», blir det i tilfelle uklart om det er det konsoliderte museet som «outsourcer» eierskap, eller om det er eierselskapene som «outsourcer» drift til det nye konsoliderte museet. Hvis det siste er tilfelle, at eiere egentlig bare har satt bort driften til det konsoliderte museet av praktiske årsaker (slik man av og til kan høre eierrepresentanter uttrykke seg), bør man kanskje stille spørsmålsteget ved om dette var museumsreformens ambisjoner.

Noen av argumentene som føres for fordeler ved å holde på lokalt eierskap adskilt fra en konsolidert driftsorganisasjon:

- Formelt eierskap er en forutsetning for å ivareta institusjonell hukommelse og sikrer lokal kunnskap og kompetanse til bygg og samlinger. Man kan forstå dette når det gjelder dugnadsinnsats fra en venneforening som har vært vant til å ha direkte representasjon i styret i det tidligere selvstendige museet. Men det er vanskelig å se at dette ikke kan løses gjennom tett dialog og gode samarbeidsavtaler.
- Eierskapet hefter for framtidige investerings- og vedlikeholdsforpliktelser. Dette er et sterkt argument dersom det er slik at (tidligere) eiere finner det vanskelig å gi støtte til en felles institusjon der man ikke er i inngrep med daglig drift, men bare har indirekte styring og innflytelse gjennom et representantskap, en generalforsamling eller i årlige kontaktmøter. Det hevdes at det blir enkelt både for private og offentlige eiere å abdisere sitt ansvar i det de setter driften bort til et konsolidert museum. På den andre siden kan det også hevdes at selv om det formelle, lokale eierskapet opprettholdes viser det seg i praksis at heller ikke dette er noen garanti for fortsatt finansielt engasjement.
- Motstand mot å avgi suverenitet. Konsolidering, som i realiteten er en formildende omskriving av «fusjon» eller «sammenslåing» oppleves av mange som noe negativt i seg selv. Man vil ikke avgi selvbestemmelse til noe langt borte som allerede, i mange andre sammenhenger, forbindes med sentralisering og fjernstyring. Eierskapet sikrer i en slik logikk retrettmuligheter.
- Noen hevder at de adskilte eierselskapene representerer en viktig kontrollfunksjon i forhold til det konsoliderte museet. Særlig hevdes dette med styrke der man føler at man ble tvunget inn i en uønsket konsolidering. Dette er forståelig dersom konsolideringen også i ettertid oppleves som et resultat av statlige pisk og gulrot-politikk, og ikke som et resultat av ønsket samarbeid, basert på tillit og interessefellesskap.

- Urealiserte prosjekt blir videreført. Igjen er dette et forståelig argument, men hva hvis realisering av disse prosjektene drar med seg driftsforpliktelser som verken det nye konsoliderte museet eller det gamle eierstyret ønsker eller trenger å ta ansvaret for?

Ulike modeller

Det kan se ut som man står overfor tre prinsipielt ulike modeller:

1. Alt eierskap kan søkes lagt inn i den konsoliderte institusjonen som da vil få totalansvar både for eierskap og drift.
2. Eierskap kan søkes samlet i et eller flere egne eierselskap underlagt det samme styret som har totalansvar for driften.
3. Man opprettholder lokalt eierskap basert på individuelle avtaler.

Man kan naturligvis også tenke seg ulike kombinasjoner av disse

En stor utfordring er at problematikken så langt er mangelfullt utredet. I tillegg kommer mangelen på gode rollemodeller. De fleste strever på en eller annen måte. Det vil derfor kreve både samarbeid og tid for å komme fram til et sett av gode modeller og konsepter. Naturlige partnere i et slikt samarbeid vil, i tillegg til interesserte konsoliderte museer, kunne være: Kulturdepartementet, Kulturrådet, Kommunenes Sentralforbund, Museumsforbundet, arbeidsgiver- og interesseorganisasjoner som Virke, mv.

Overfor flere av institusjonene som er nevnt ovenfor har Sonconsult argumentert for at det snarest bør nedsettes et utvalg og et prosjekt til å utrede framtidige eiendomsforhold i de konsoliderte museene. Helst bør dette skje i Kulturrådets regi. Et sluttprodukt med et sett av mulige modeller med tilhørende pro-contra argumentasjon, ville vært svært nyttig for mange konsoliderte museer.

Et slikt arbeid vil måtte starte med å kartlegge eksisterende eiendomsforhold og bl.a. kvalifisere observasjonene ovenfor. Likeså bør man se på om man kan lære noe av tilsvarende prosesser i andre sektorer. F.eks. overgangen fra private til offentlige helseinstitusjoner. Til et slikt arbeid vil man trenge å knytte til seg solid kompetanse og erfaring, ikke minst på jus-siden.

Evalueringer og vurderinger av andre konsoliderte museer

Samtidig som denne rapporten ferdigstilles (september 2013), legger Kulturrådet fram rapporten «Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen». Rapporten er skrevet av Arbeidsforskningsinstituttet.

Det har vært knyttet store forventninger til denne rapporten som er den første som forsøker å sammenstille og sammenligne erfaringer fra flere forskjellige konsoliderte museer. Som case ble følgende museer valgt ut: Jærmuseet (stiftelse), Musea i Sogn og Fjordane (stiftelse), Hedmark fylkesmuseum (aksjeselskap), og Museene for kystkultur og gjenreising i Finnmark (interkommunalt selskap). Ikke overraskende spriker erfaringene fra disse så mye at rapporten ender med flere spørsmål og forslag til videre utredninger, enn bastante konklusjoner.

Til grunn for mange av vurderingene legges en tydeliggjøring av forskjellene mellom museumsutvalgets *nettverksmodell* (NOU 1996:7) og ABM meldingens (St.m. 22 (1999-2000)) *strukturmodell*. Rapporten observerer at «Forestillingene om fordelene og ulempene knyttet til henholdsvis en nettverksmodell og en strukturmodell utgjør fremdeles bakteppet for mange av de diskusjonene som foregår i museumssektoren og offentligheten mer allment.» Og «store deler av diskusjonene rundt museumsreformen (synes) å kunne knyttes til disse forskjellene, hvor ønsket om å nå faglige og funksjonelle mål skal nås innenfor fylkes- eller regionale rammer.» Men i valget mellom disse modellene, ender rapporten - som de fleste konkrete erfaringene – opp i et «ja takk, begge deler».

Om det skulle være noen trøst kan man etter å ha gjennomgått rapporten trygt fastslå at verken HVM eller noen andre konsoliderte museer på noen måter er alenen med sine utfordringer.

I 2012 ble det lagt fram en evaluering av ”Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal”, utført av konsulentselskapet PwC. Dette er en evaluering av selve reformen, som konkluderer med at ”målene for museumsreformen i Møre og Romsdal er oppnådd.” Og videre: ”museumsreformen i Møre og Romsdal har ikke bare vært en organisatorisk strukturreform, men bidratt til å utvikle innhold og skape større aktivitet. Det økonomiske fundamentet er styrket og museene framstår som en mer profesjonell aktør og samarbeidspartner både faglig og administrativt.” Samtidig erkjennes det at den styrkede økonomien i all hovedsak kommer fra økte statlige bevilgninger og at man i liten grad har klart å påvirke egeninntektene. Man mener at stordriftsfordeler kunne vært tatt ut i noe større grad. Evalueringen konstaterer at et av museene, ”Ishavsmuseet Arvak” har valgt å trekke seg fra konsolideringen”. Evalueringen går i liten grad inn i interne, organisatoriske forhold.

I 2012 forelå også Trygve G. Nordbys gjennomgang av Vest-Agder-museet (VAM). Hovedkonklusjonen er at konsolideringen som sådan i all hovedsak vurderes som vellykket. VAM framstår likevel som mindre tydelig og for lite drivende i forhold til det ønskelige. Dette får konsekvenser både for det indre livet i organisasjonen og i forhold til omgivelsene. En hovedkonklusjon er derfor at VAM trenger mer synlighet, større fart og tydeligere retning. Forholdet mellom museet sentralt og de respektive avdelingene vurderes i all hovedsak som godt. Men det er samtidig store variasjoner og har, både når det gjelder struktur og kultur, et forbedringspotensial. Innenfor det konsoliderte museets formelle rammer ser det ikke ut til å være bindinger som hindrer endringer, om det skulle være ønskelig. Til nå har den

økonomiske situasjonen ikke gitt mye handlingsrom ut over nødvendig oppbygging av (administrative) felles rutiner. Etablering av økonomisk handlingsrom ved en kombinasjon av ytterligere samordning, effektivisering og arbeid for å tiltrekke seg nye friske midler må gis høy prioritet. VAMs interne organisering vurderes som mangelfull og dermed lite egnet til å gi ønsket synergieffekt og framdrift. Det tilrås at man umiddelbart starter prosesser for å gjøre noe med de mange organisatoriske utfordringene som er påpekt i rapporten.

I 2011 gjennomførte Telemarksforskning en gjennomgang av organiseringen av Telemark museum. I motsetning til Møre og Romsdals mer tradisjonelle ”etterevaluering” har man her ikke gått inn på å vurdere fordeler og ulemper med selve konsolideringen. Denne gjennomgangen har vært fulgt med særlig interesse fordi Telemark museum i større grad enn de fleste andre konsoliderte museer, har rendyrket en funksjonsmodell. Det vil si at det konsoliderte museet i liten eller ingen grad har vært organisert med en avdelingsstruktur basert på de lokale museene. En spørreundersøkelse blant ansatte og andre interessehavere viser at et flertall av de spurte er tilfreds med den nye organiseringen. ”For museet i sin helhet er det også flere som ser den nye modellen som formålstjenlig, ikke minst fordi den, i følge flere av de ansatte, medfører en økt profesjonalisering. ”På den annen side fant de en mindre gruppe som er svært negative til organiseringen. Deres argumentasjon mot omleggingen baseres på følgende punkter: ”mangel på lokal tilknytning og medbestemmelse, lange reiseavstander, tungt byråkrati, svak førstelinjetjeneste, svekket museumsbesøk, sviktende engasjement og begrenset personlig utfoldelse.” Rapporten anbefaler Telemark museum ”å fortsette med den fag- og funksjonsbaserte organiseringen av museets arbeid” og ”å videreutvikle det faglige planverket til å bli tydeligere, mer prioriterende og integrerte dokumenter.

Akershusmuseet gjennomførte i 2011 en organisasjonsgjennomgang i regi av Trygve G. Nordby, som i større grad enn de ovennevnte gikk inn i selve organisasjonen og foreslo konkrete tiltak for å gjøre organisasjonen mer hensiktsmessig i forhold til sine mål. Om konsolideringsarbeidet står det bl.a.: ”På alle nivå i og utenfor organisasjonen erkjennes det at flere år med nye, og til dels konfliktfylte, konsolideringer har tatt mye av oppmerksomheten og ressursene – både de menneskelige og finansielle - vekk fra det faglige innholdet og den kvalitetsreformen dette var ment å skulle være. Det meste av de ekstra midlene som har kommet fra statlig hold i forbindelse med konsolideringen gått med til å bygge opp nødvendige strukturer, men også dekke underskudd i enkeltavdelinger som hadde med seg svak økonomi inn i det nye fellesskapet. Fylkeskommunen har i praksis ikke bidratt med nye midler til selve konsolideringsprosessen. Det framstår som en klar erkjennelse at man har undervurdert hva som kreves av tid, penger og prosess for å få til en felles, moderne administrasjon. Den ønskede faglige utviklingen har derfor i stor grad så langt blitt satt på vent.» ”En hovedutfordring i Akershus er at dette museet består av 19 konsoliderte enheter, deriblant flere ubemannede museer: Om dette heter det bl.a.: ”En særlig organisatorisk utfordring er at konsolideringen av de mange enkeltavdelingene bygger på særavtaler som – slik de ser ut til å tolkes - langt på veg fratår Akershusmuseet muligheter til å drive effektiv styring på tvers av avdelingene. Det skjer i dag for eksempel ingen utjamning mellom de lokale avdelingene, selv om det økonomiske grunnlaget for ressurssterke og ressursvake avdelinger er svært forskjellig.”

Referanser

Stortingsmelding 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving: om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid, og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet.

Stortingsmelding 48 (2002-2003) Kulturpolitikk fram mot 2014.

Stortingsmelding 19 (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap.

Stortingsmelding 49 (2008-2009) Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying.

Stortingsmelding 10 (2011-2012) kultur, inkludering og deltaking.

NOU 1996: 7. Museum, mangfald, minne, møtestad.

NOU 2013: 4. Kulturutredningen 2014

«Musea i samfunnet. Regional plan for museum 2011-2015» Hordaland fylkeskommune 2011

Nasjonal verneplan for fartøy 2010-2017, Riksantikvaren 2010

Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal, PWC 2012.

Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum, Telemarkforskning 2011.

Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet, Trygve G. Nordby 2011.

Synlighet, fart og retning, organisasjonsgjennomgang Vest-Agder-museet VAM, Sonconsult 2012.

Statsbudsjettet 2013– tilskuddsbrev, fra Kulturdepartementet.

Organisering av museene, en evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen, ved Arbeidsforskningsinstituttet, Kulturrådet 2013.