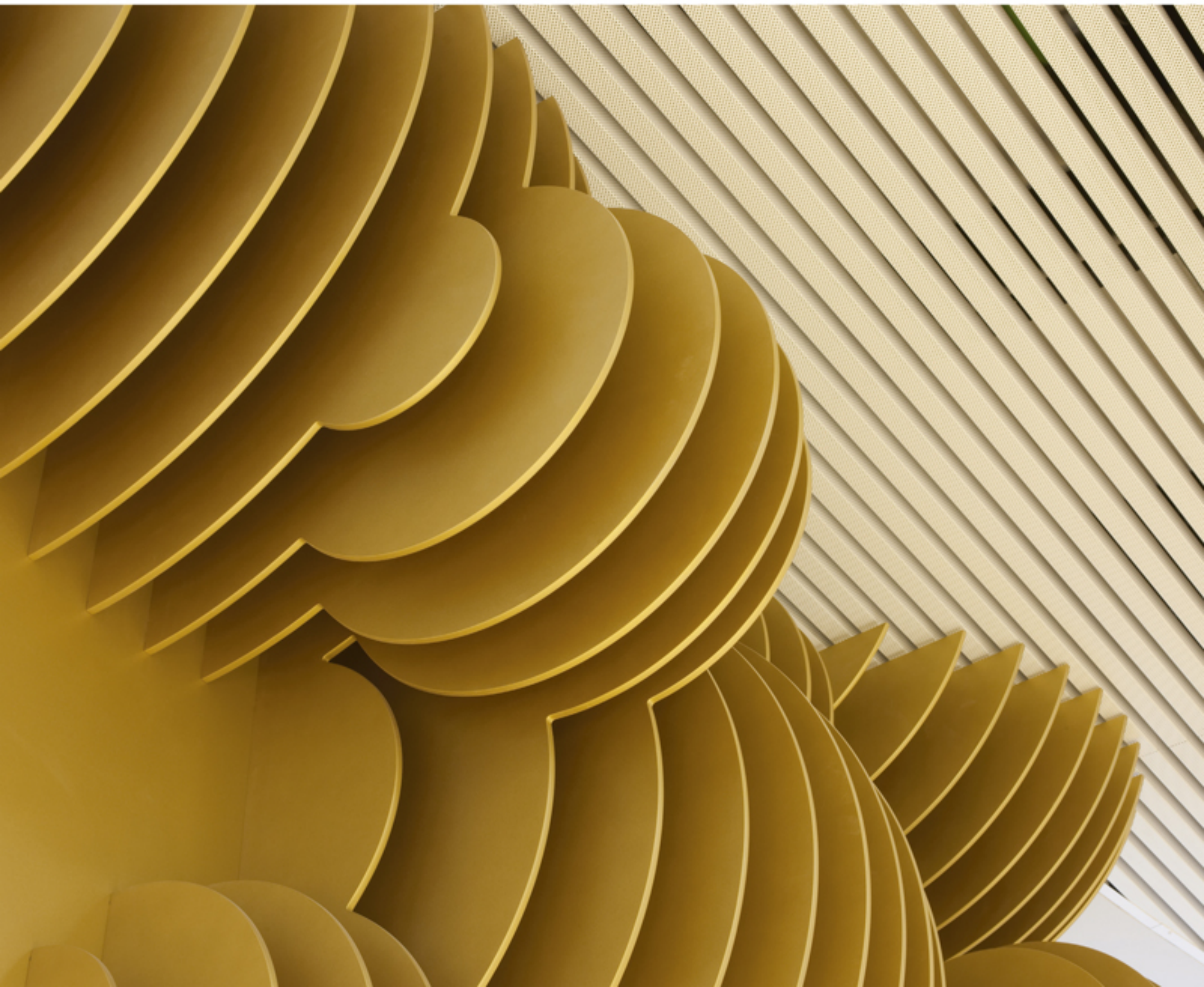


# Organisering av museene

---

*En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen*

*Knut Fossetøl, Eric Breit og Hanne Heen*



KNUT FOSSESTØL, ERIC BREIT OG HANNE HEEN

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET

# Organisering av museene

---

*En evaluering av organisasjonsformer  
i kjølvannet av museumsreformen*



KULTURRÅDET  
Arts Council  
Norway

Copyright © 2013 by Norsk kulturråd / Arts Council Norway  
All rights reserved  
Utgitt av Kulturrådet i kommisjon hos Fagbokforlaget

ISBN: 978-82-7081-161-8

Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen  
Omslagsdesign ved forlaget  
Forsidebilde: May Bente Aronsen, *Listening Walls*, 2009. Stockholms tingsrätt.  
©May Bente Aronsen / BONO 2013  
Foto: ©Per Mannberg

Sideombrekking: Laboremus Oslo AS

Spørsmål om denne boken kan rettes til:  
Fagbokforlaget  
Kanalveien 51  
5068 Bergen  
Tlf.: 55 38 88 00  
E-post: [fagbokforlaget@fagbokforlaget.no](mailto:fagbokforlaget@fagbokforlaget.no)  
[www.fagbokforlaget.no](http://www.fagbokforlaget.no)

For mer informasjon om Kulturrådet og Kulturrådets utgivelser:  
[www.kulturradet.no](http://www.kulturradet.no)

Kulturrådet  
Postboks 8052 Dep  
0031 Oslo  
Tlf.: +47 21 04 58 00  
E-post: [post@kulturrad.no](mailto:post@kulturrad.no)

Kulturrådets utgivelser omfatter forsknings- og utredningsarbeider med relevans for Kulturrådet, for norsk kulturliv og for forskere på kulturfeltet. De vurderinger og konklusjoner som kommer til uttrykk i utgivelsene står for den enkelte forfatters regning og avspeiler ikke nødvendigvis Kulturrådets oppfatninger.

Redaktør: Ellen Aslaksen

# Forord

---

Bakgrunnen for den følgende rapporten er Kulturrådets ønske om en organisatorisk evaluering av museumsreformen. Oppdraget med å gjennomføre evalueringen ble tildelt Arbeidsforskningsinstituttet etter en offentlig anbudskonkurranse. Oppdraget har hatt en økonomisk ramme på 375 000 kr ekskl. merverdiavgift, og en tidsramme på litt over 3 måneder.

Arbeidet med evalueringen har blitt gjennomført som en casestudie med fire ulike caser: Jærmuseet, Musea i Sogn og Fjordane, Hedmark fylkesmuseum, og Museene for kystkultur og gjenreisning i Finnmark. Evalueringen har

omfattet dokumentgjennomgang samt intervjuer med ansatte og interessenter rundt museene. Resultatene av evalueringen presenteres i denne rapporten.

Vi vil rette en spesiell takk til informantene ved de fire museene som har stilt velvillig opp og tilkjennegitt sine synspunkter når vi har besøkt dem, og ikke minst etterpå, i kommentarrunden. Vi vil også takke representantene for Kulturrådet for å ha fremskaffet dokumentasjon og for bistand ved den praktiske gjennomføringen av evalueringen. Analyser og konklusjoner må imidlertid vi stå ansvarlig for.

Oslo, 11. juni 2013  
Knut Fossetøl, prosjektleder  
Eric Breit  
Hanne Heen



# Innhold

---

3	FORORD
7	DEL 1 INNLEDNING
14	DEL 2 SAMMENLIGNING AV CASENE
28	DEL 3 AVSLUTTENDE DRØFTELSE OG KONKLUSJON
39	LITTERATUR
41	VEDLEGG 1



# Innledning

---

Bakgrunnen for den følgende rapporten er Kulturrådets ønske om en organisatorisk evaluering av museumsreformen. Evalueringen skulle gjennomføres som en casestudie hvor casene (4 stk.) skulle variere med hensyn til organisasjonsform (IKS, AS, stiftelse), geografi og størrelse. Informantene skulle speile bredden i aktørgruppene i de nye organisasjonene, og bygge på et bredt tilfang av datamateriale. Det ble understreket som vesentlig å få løftet frem erfaringer med de nye organisasjonsmodellene sett fra ulike posisjoner i museumslandskapet.

En hovedoppgave for evalueringen er å peke på styrker og svakheter ved de ulike organisasjonsmodellene der forholdet mellom tilknytningsform (dvs. den juridiske organisasjonsformen), faktisk organisering og museumsfaglig aktivitet står sentralt. I den forbindelse ønsker Kulturrådet særlig oppmerksomhet om hva som er styrker og svakheter ved de ulike organisasjonsformene som er etablert i kjølvannet av reformen, og hvorvidt og på hvilken måte de ulike organisasjonsformene fungerer med tanke på å styrke det faglige arbeidet ved museene.

Mange aktører, i og utenfor Kulturrådet, har etterlyst en større evaluering av reformen, særlig knyttet til forholdet mellom selve strukturreformen og de faglige målene reformen skal nå (se for eksempel Eriksen 2013). Denne evalueringen er ikke et svar på dette ønsket. I tillegg til at evalueringen er liten, har den en teknisk-organisatorisk innretning, og sammenhengen mellom strukturreformen og de faglige målene for reformen er fremdeles lite utforsket.

Rapporten består av tre deler. I denne første delen presenterer vi vår forståelse av evalueringen. Vi gir en kort redegjørelse for reformen, og introduserer et skille mellom en struktur- og nettverksmodell knyttet til hvordan man antar man kan nå faglige mål gjennom organisatorisk

reform. Vi presenterer videre noen hovedtrekk i litteraturens forståelse av fordeler og ulemper ved ulike organisasjonsmodeller, og avslutningsvis beskriver vi hvordan vi konkret har gått frem for å løse oppdraget.

I den andre delen sammenlikner vi de ulike casene med henblikk på en del av de spørsmålene Kulturrådet ønsker svar på. I tredje del presenterer vi våre egne refleksjoner rundt sider ved organiseringen i kjølvannet reformen. Underlagsmateriale for våre beskrivelser og analyser, dvs. en analyse av stiftelsen Jærmuseet (JM), stiftelsen Musea i Sogn og Fjordane (MiSF), aksjeselskapet Hedmark fylkesmuseum og Museene for kystkultur og gjenreisning IKS (MKG), vil publiseres separat.

## Museumsreformen

Den nasjonale museumsreformen ble iverksatt etter Stortingets vedtak i desember 2000. Antallet selvstendige museer i Norge var tidligere svært stort, og i stortingsmelding nr. 22 (1999–2000) «Kjelder til kunnskap og oppleveling» ble det lagt frem forslag om en alternativ struktur. Hovedgrepet var en bedre strukturering av et selv bærende, fragmentert museumslandskap ved å slå sammen museer til større, konsoliderte enheter. I stortingsmelding nr. 48 (2002–2003) var en av intensjonene å skape «eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meiningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk» (St.meld. nr. 48 (2002–2003):178). Reformen har omfattet museer med statlig driftstilskudd fra Kulturdepartementet, ikke museer under andre departementer (universitetsmuseene, etatsmuseer).

De statlige føringene med konsolideringen og nettverk har ikke vært ment som en sentralisering



av ansvar og makt, men en tilrettelegging for en nasjonal arbeidsdeling og samordning der man motvirker og reduserer overlapping mellom miljøene og sikrer faglig effektiv utnytting av ressursene. Denne visjonen har blitt formidlet gjennom «armlengdes avstand»-prinsippet (St.meld. nr. 19 (2012–2013)) og skulle speile museenes autonomi vis-à-vis myndighetene.

Staten har fire sentrale mål for museene – også kalt «de fire F-ene»: forvaltning (gode sikrings- og bevaringsforhold, prioritering og koordinering av samlingene, dokumentasjon), forskning og forskningssamarbeid, formidling (bedre tilgjengelighet, målrettet tilrettelegging samt aktuell refleksjon og innsikt) og fornying (mer solide kulturelle institusjoner som også fungerer som aktive samfunnsaktører) (St.meld. nr. 49 (2008–2009)). Disse fire F-ene er også 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.

Gjennom reformen skulle museene bli «sterke museumsfaglige institusjoner som [kan] gå aktivt inn i de mange utfordringene i museenes samfunnsrolle» (St.meld. nr. 49 (2008–2009):11). De skal være aktive samfunnsaktører som deltar i og påvirker ulike samfunnsdebatter ved å fremme kritisk refleksjon.

Samtidig er museumsreformen både en konsekvens av endrede forhold mellom lokale forventninger, regionale føringer og nasjonale målsettinger, og påvirker i sin tur forholdet mellom dem. For eksempel, fra å være finansiert fra staten via fylkeskommunen finansierer staten i dag museene direkte, med opptil 60 % av det samlede offentlige tilskuddet (St.meld. nr. 48 (2002–2003):14). Dette trekker museene nærmere staten og skaper større avstand mellom fylkeskommunen og museene. I tillegg er museene i høy grad stedlige institusjoner og dermed potensielle identitetsarenaer (Kleppe & Hylland 2011; Eriksen 2009).

### Kort om annen forskning/evaluering

Det har kommet flere forskningsbidrag den seinere tiden som belyser museenes endrede institusjonelle vilkår og roller i løpet av de senere års samfunnsutvikling (Ydse 2007; Eriksen 2009, 2013). Fra at museene primært har vært en formidlings- og dannelsesinstitusjon, har de i større grad gått over til å bli aktive medspillere i utviklingen av demokratiet, som dialoginstitusjoner og møtesteder. Enkelte har beskrevet utviklin-

gen som del av en postmoderne legitimitetskrise (Vestheim 1994), der forestillingen om faglig og tematisk forsvarlighet i økende grad blir erstattet av forventninger om å bli «forført» av museene og historiene de forteller.

I tråd med dette påpeker både Ydse og Eriksen et fravær av museologisk forskning i Norge, forskning som kunne bidra til å belyse museene (og arkivene) som aktuelle samfunnsinstitusjoner. Dette gjelder også hvilken betydning museumsreformen har for en slik utvikling. Det etterlyses fortsatt kunnskap om hvilke organisatoriske valg som er gjort (eller som har blitt tvunget frem), og betydningen av disse for kvaliteten på det faglige og administrative arbeidet ved museene.

Samtidig er det blitt gjennomført evalueringer og analyser av enkelte museer, for eksempel Telemark museum (Kleppe & Hylland 2011), Akershus fylkesmuseum (Nordby 2011), Vest-Agder-museet (Nordby 2012) og Møre og Romsdal (Fylkesrevisjonen 2010, Tørring 2012). Samtlige av disse evalueringene har et organisatorisk fokus, dvs. et fokus på museumsreformen som strukturreform. Vår evaluering har mange likhetstrekk med disse gjennomgangene, men skiller seg fra dem ved at vi i tillegg ser på spørsmålet om organisering på tvers av museer og organisasjonsformer. I tillegg drøfter vi mer inngående forskjellene mellom iverksetting av tradisjonelle ledelsesmodeller og hvordan museene påvirker og blir påvirket av sine institusjonelle omgivelser. Vi har imidlertid ikke hatt anledning til å drøfte våre analyser i forhold til deres casebeskrivelser.

### Strukturmodellen og nettverksmodellen – to forståelser av forholdet mellom struktur og fag

Spørsmålet om hvordan faglighet bygges, og om og på hvilken måte strukturreformer fremmer faglighet, er grunnleggende spørsmål i forvaltnings- og organisasjonsforskningen. Mens staten og fylkeskommunen og kommunen alle er forankret i den politiske makten over et bestemt territorium, er ikke minst statens styring også preget av en sterk funksjonell og sektororganisert politisk styring. Dette skaper karakteristiske spenninger i statens styring, og også mellom statlig styring og den fylkeskommunale og kommunale styringen.

Grovt sagt eksisterer det to modeller for utvikling av faglighet i museumssektoren. Den ene er knyttet til en nettverksmodell, og kan kobles til museumsutvalget (NOU: 1996:7). Den

TABELL 1. FORSKJELLER MELLOM STRUKTUR- OG NETTVERKSMODELL.

	STRUKTURMODELL	NETTVERKSMODELL
<b>STYRINGSPRINSIPP</b>	Sentralisering Tvang/pisk Arbeidsgivers styringsrett	Desentralisering Gulrot, frivillighet
<b>ORGANISATORISK VIRKEMIDDEL</b>	Byråkrati – standardisering	Dialog, særpreg og lokalt mangfold
<b>SYN PÅ STØRRELSE</b>	Store enheter, «større er bedre»	Mindre enheter, «smått er godt»
<b>MÅL/VIRKEMIDDEL</b>	Effektiv organisering gir bedre faglighet	Faglighet utgangspunkt for organisering
<b>POLITISK VERSUS FAGLIG STYRING</b>	Enheter som redskap for sentral politikk	Faglig autonome enheter
<b>LEDELSIFORM</b>	«Ny offentlig styring» (new public management) Maktkonsentrasjon hos byråkrati/politikere	Nettverksledelse Enkeltmuseer med kreative ledere
<b>SPELISERINGSPRINSIPP</b>	Territoriell avgrensning og tematisk sammenblanding	Tematisk eller funksjonell spesialisering

andre er knyttet til en strukturmodell, i større grad forankret i ABM-meldingen (St.meld. nr 22 (1999–2000), (Amundsen, 2010). 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. I tabell 1 har vi forsøkt å gi en beskrivelse av noen av de dimensjonene som er med på å lage dette bakteppet. Modellen er stilisert, og er ikke normativ. Begrepene kan heller forstås som motpolarer. Derimot synes store deler av diskusjonene rundt museumsreformen å kunne knyttes til disse forskjellene, hvor ønsket om å nå faglige og funksjonelle mål skal nås innenfor fylkes- eller regionale rammer.

Museumsutvalgets modell var en institusjonelt forankret forståelse av hvordan faglighet bygges. Man skulle ta i større grad ta utgangspunkt i de enkelte institusjonenes faglige egenart og spesialkunnskap og stimulere til en faglig-tematisk spesialisering mellom de allerede etablerte museene. I denne modellen kunne alle museer utvikle sin museale egenart, og inngå i et likeverdig samarbeid knyttet til forvaltning, forskning, formidling og fornyelse. I den offentlige utredningen (museumsutvalget) som lå til grunn for ABM-meldinga snakket man om desentralisert mangfold og hvor verdier som nyskaping, pågangsmot, lokalt initiativ og engasjement sto sentralt, og man snakket om ansvarsmuseer, hvor forskjellene mellom museenes faglige kompetanse var sentralt. Her var tanken at det skulle legges til rette for at museer med ulike tematisk profil kunne samarbeide på tvers.

Mens museumsutvalget la til rette for en større grad av funksjonell spesialisering, fokuserte ABM-meldingen i større grad på struktur.

Man mente museumslandskapet var fragmentert, og at det offentlige i for liten grad

kunne styre de mange og nye institusjonene. I stedet ønsket man en modell for organisering og samordning som bedre kunne utnytte ressursene innenfor gitt rammer. Strukturen skulle bygges opp innenfor bestemte territorier (fylker), og hvor forskjellene mellom ulike tematiske museer i liten grad ble vektlagt.

Tanken synes å være at en profesjonell ledelse (direktør/ledergruppe) og et profesjonelt styre kan gi en retning til utviklingen av museet som ikke var der tidligere fordi museene da i større grad var preget av frivillighet og lokal visjonstenkning. Den profesjonelle ledelsen ville også bidra til å klargjøre rolle- og ansvarsdelingene mellom de ulike enhetene og personene som inngår, slik at samlede ressurser ville utnyttes bedre gjennom bred kunnskap om arbeidsfordeling (dvs. hvordan ens egen jobb henger sammen med andres).

Det var også en antagelse om at man der-ved kunne få frigjort ressurser eller få utløst nye ressurser, og at det skulle bli enklere å foreta prioriteringer mellom drift og investeringer (både i bygninger og kompetanse), slik at man kunne gjøre strategiske valg som i større grad vil realisere reformens måloppnåelse. Kort sagt, antagelsen var at man gjennom en slik mer profesjonell ledelse og organisering av museet ville ressurser i større grad kunne sees i sammenheng og derved bidra til faglige måloppnåelse. Dette arbeidet antok man at kunne la seg realisere samtidig som det lokale formidlingstilbudet ble styrket noe som samtidig skulle stimuleres ved at de ansatte ved museene ble koblet til faglige nasjonale nettverk.

De konsoliderte enhetene ville ha mange fordeler, skal vi tro ABM-meldingen. Den skulle utløse formidlingsmessige og faglige synergier på tvers av tematiske inndelinger; gjøre enhetene større slik at internasjonalt samarbeid ble enklere; føre til flere utstillingslokaler; felles magasinløsninger; felles og sterkere faglige konserveringstje-

nester; standardisering av IKT-løsninger; bedre arkiv – og bibliotekstjenester; bedre sikkerhet og vedlikehold av bygninger; bedre personal- og økonomiforvaltning, samt et enklere grensesnitt mot omgivelsene (en-dør), for å nevne noe (St. meld. nr. 22: 112–113).

Konsolideringsreformen som *strukturereform* skulle avsluttes i 2008, og før daværende kulturminister var det viktig at struktureformen ble avsluttet «slik at vi kan se på det faglige» (Museumsnytt 2008, nr 2 s 7). Slik ble konsolidering forstått som en «sammenslåing av tidligere enheter der én juridisk enhet med ett styre har det samlede ansvar for administrasjon og økonomiforvaltning i enheten» (St.prp. nr. 1, 2006–2007).

### Kjennetegn ved IKS, aksjeselskap og stiftelse

En viktig implikasjon av reformen var opprettelsen av nye konsoliderte enheter med ulike juridiske tilknytningsformer. De statlige foringene har innebåret at sammenslåtte museer skal utgjøre én felles enhet med ett driftsstyre, inkludert én daglig leder og én felles arbeidsgiver for alle ansatte. Dette har blitt gjennomført på ulike måter: som stiftelse, aksjeselskap (AS), interkommunalt selskap (IKS), og BA samvirkeleg. Ifølge statistikk for museum 2012 fra Kulturrådet er det i dag av museene som får driftsmidler fra Kulturdepartementet, 80 enheter, derav 58 organisert som stiftelser, 12 som aksjeselskap, 9 er interkommunale selskap og 1 er BA samvirkeleg.

I vedlegg 1 har vi listet opp noen viktige kjennetegn ved stiftelser, aksjeselskap og interkommunale selskap. *Stiftelsen* er en organisasjonsform som kjennetegnes ved at den er en formuesverdi som blir stilt selvstendig til rådighet for et bestemt formål. Stiftelsen er derfor en selveiende og selvstendig juridisk enhet.<sup>1</sup> Rettslig sett er den ikke en del av staten, og den eies ikke av private aktører. Ved at stiftelsen ikke har eiere som kan endre vedtekter eller bestemme hvordan et eventuelt overskudd skal prioriteres, vil den ha stor grad av autonomi. Stiftelsesloven bestemmer at stiftelsen skal ha et styre og vedtekter, samt et grunnfond. Stifterne fastsetter selv vedtekter, som definerer formål, organisering og hvordan ledelse velges. Vedtektene meldes til stiftelsestilsynet og må være i overensstemmelse med stiftelsesloven.

Stiftelsesformen gir relativt sett større lokal autonomi og råderett over egen situasjon enn de andre tilknytningsformene, og oppfattes av den grunn som egnet der ideelle eller faglige interesser skal ivaretas. Stiftelsesformen er passende når det legges opp til en modell der det ikke finnes (statlige) styringsinteresser av innholdsmessig karakter som er innstilt på å ta et langsiktig økonomisk ansvar (NOU 1989: 5). Stiftelsesformen regnes som en konservativ form ved at den er vanskeligere å omdanne enn andre rettsdisposisjoner, noe som spesielt kan være av betydning med hensyn til å sikre eierskap til for eksempel museumsgjenstander og -bygg.

Stiftelsen regnes imidlertid som vanskelig å innlemme i mer kompliserte organisatoriske strukturer, blant annet fordi den ikke kan bestå av understiftelser, noe som medførte problemer blant annet ved museet i Telemark og i Møre og Romsdal (Tørring 2012; Kleppe & Hylland 2011). I Telemark skapte stiftelsesformen et «uheldig styringsvakuum» (Kleppe & Hylland 2001:61) ved at den skulle forene en komplisert organisasjonsstruktur bestående av tre stiftelser, to foreninger og et kommunalt foretak.

*IKS-formen* er regulert av lov om interkommunale selskaper fra 1999 (IKS-loven). For å sikre eierstyring i selskaper har kommunene en lang tradisjon med å plassere sentrale folkevalgte i selskapsstyret. IKS-formen gir kommunene mulighet for å utøve et aktiv eierskap gjennom representantskapet i virksomheten. Representantskapet er det øverste organet i selskapet, og skal ha minst ett medlem fra hver kommune. Medlemmet blir valgt av kommunestyret, og kommunestyret har instruksjonsrett overfor sine egne medlemmer i representantskapet.

I tilfeller der virksomheten skal forvalte kommunale ressurser eller løse kommunale oppgaver (og er avhengig av finansiering fra eierne), anses IKS-formen ofte som hensiktsmessig da den gir kommunene økt mulighet til å drive aktiv eierstyring og -kontroll (Resch-Knudsen 2012:24). IKS-formen sikrer derfor kommunene større grad av politisk styring og kontroll. IKS må ikke forveksles med kommunale foretak, som rettslig sett er en del av kommunen. Kommunene har styringsmuligheter i fellesskap via selskapsavtalen, valg av representantskapsmedlem, samt formelle vedtak i representantskapet. Det er også representantskapet som har myndighet når det gjelder økonomiske forhold som salg av fast eiendom og godkjenning av budsjett og regnskap.

IKS-formen er avhengig av et godt samarbeidsklima mellom eierkommunene, og at

1. <https://lottstift.no/stiftelsestilsynet/nb/om-stiftelser-2/>

strategier og visjoner er noenlunde omforent dem imellom. IKS-formen er risikabel dersom det er kommunale eiere med ulike og potensielt dårlig koordinerte synspunkter og eierne kun er interessert i å ivareta sin egen kommunes interesser. Virksomhetens formål og/eller satsingsområder kan også endre seg over tid, noe som øker avhengigheten til et godt og aktivt samarbeid eierkommunene imellom (Resch-Knudsen 2012:21).

*Aksjeselskapsformen (AS)* er regulert av lov om aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper (1997). Et av særtrekkene ved denne selskapsformen er at ingen av aksjeeierne har et personlig ansvar for selskapets forpliktelser utover de aksjene de har tegnet seg for. Aksjeeierne utøver sin eiermyndighet gjennom generalforsamlingen, som er selskapets øverste myndighet og som velger representanter i styret. Når hovedlinjene er avklart i generalforsamlingen, er det styrets og den daglige ledelsens ansvar å følge opp driften og å forvalte eiernes verdier i selskapet.

Styringsinteressene i et AS vil vanligvis være knyttet til områder som verdiskaping, økonomisk avkastning, markedsfokusering. AS kan derfor bidra til å rette organisasjonens oppmerksomhet mot markedet i større grad enn de to andre tilknytningsformene, men vi finner aksjeselskaper også på samfunnsområder ikke primært fokusert på økonomisk avkastning. Det er grunn til å anta at styremedlemmenes personlige ansvar vil bidra til et fokus på økonomisk forsvarlig drift.

I AS er eierstyringsmulighetene grovt sett større enn i stiftelsesformen, men mindre enn i IKS-formen (Sørensen & Dalen 2001). Eierstyringen foregår gjennom fastsettelse av vedtekter, gjennom generalforsamling og ved valg av styre. Graden av den enkeltes eierstyring vil avhenge av den relative størrelsen på aksjeandelen.

Imidlertid vil AS kunne føre til en nedprioritering av faglig fokus, jamført med oppmerksomheten som rettes mot eiere og mot markedet. I tillegg blir også folkevalgtes innflytelse, både i lokalmiljøene og mer generelt, svakere i et AS. Dette betyr ikke at dette vil skje i alle AS som en naturlig effekt av valget av denne tilknytningsformen, men vi antar at det vil kunne være mulige konsekvenser ved denne tilknytningsformen på generelt grunnlag.

## Oppdraget og fremgangsmåte

Bakgrunnen for denne rapporten er Kulturrådets ønske om en organisatorisk evaluering av museumsreformen etter 10 år med konsolideringsprosesser (2001–2012), og etter til dels betydelig

diskusjon og uro knyttet til implementeringen av reformen ønsket de en evaluering for å

*«fremskaffe kunnskap om erfaringene med de nye organisasjonsformene, og vurdere deres egnethet i lys av reformens mål om å skape sterkere museumsfaglige institusjoner. Heller enn å være tilbakeskuende skal evalueringen fokusere på hvilke organisasjonsfaglige utfordringer museene står overfor i dag med tanke på å realisere målet om å være sterke faglige enheter. Det vil derfor være sentralt å vurdere hvorvidt de nye organisatoriske modellene fungerer som en produktiv ramme rundt museenes faglige arbeid» (Kulturrådets prosjektbeskrivelse, s. 8–9).*

Nærmere bestemt ønsket Kulturrådet «at evalueringen peker på styrker og svakheter ved de ulike organisasjonsmodellene der forholdet mellom organisasjonsform,<sup>2</sup> faktisk organisering og museumsfaglig aktivitet står sentralt» (ibid., s. 9). Spørsmålene de ønsket svar på, berørte for eksempel forhold knyttet til eierforhold, forholdet mellom «eierstiftelser» og «driftsstiftelser», styrenes rolle og sammensetning, organisasjonsform, profesjonalisering og forholdet til museets lokale forankring (venneforeninger, frivillige, kommuner) for å nevne noe.

## Metode

I evalueringen har vi benyttet en casemetodikk, som er særlig egnet for å forstå fenomeners *hvordan* og *hvorfor*, snarere enn *hvor mye*, *hvor ofte*, osv. Dette er spesielt nyttig der fenomenet som skal studeres, vanskelig kan forstås løst fra den kontekst det operer innenfor, og at man derfor er nødt til å forstå denne konteksten for å forstå fenomenet (Yin 2009; Lincoln & Guba 1985).

Casemetodikken gjør det mulig å kombinere ulike former for data, for eksempel intervjuer, observasjoner og studier av dokumenter. På den måten vil man kunne triangulere ulike datakilder for å få best mulig nøyaktighet (Miles & Huberman 1984). Dette betyr imidlertid ikke at man vil komme frem til en entydig «sannhet» om det som studeres; snarere vil analysene basere seg på fortolkning (og refortolkning) fra forskernes side og blant de involverte aktørene.

Mer enn å engasjere seg i spørsmål om generalisering eller representativitet blir det derfor

2. Vi bruker i denne rapporten begrepet «tilknytningsform» om de juridiske organisasjonsformene.

nettopp viktig å forsøke å få en bedre forståelse av den enkelte case og hvordan det bidrar til å forstå helheten i museumsreformen. I stedet for generalisering ligger casemetodikkens styrke i «the force of the example» (Flyvbjerg 2006). Den er særlig egnet til å utvide og problematisere leserens (dvs. aktører i og rundt museumslandskapet) egne erfaringer.

### Om utvalget

Vi har fire caser: Hedmark fylkesmuseum (AS); Jærmuseet (stiftelse); Museet for kystkultur og gjenreisning (IKS) og Musea i Sogn og Fjordane (stiftelse).

De tre førstnevnte casene ble valgt i samarbeid med Kulturrådet på basis av en liste over mulige caser Kulturrådet hadde utarbeidet. Disse varierte med hensyn til organisasjonsform, geografi og størrelse. I tillegg ble Musea i Sogn og Fjordane inkludert fordi vi så det som viktig at også et kunstmuseum inngikk i caseutvalget. Etter vår mening oppfyller dette utvalget kravet til «purposeful sampling» (Miles & Huberman 1984; Yin 2009), dvs. at casene i størst mulig grad dekker opp bredden i de kategorier og synspunkter vi ønsker å studere.

Datainnsamlingen i museene har bestått av intervjuer, gjennomgang av dokumenter som årsrapporter, vedtekter, instruksjoner, strategiplaner, reglementer, særavtaler, konsolideringsavtaler prinsipper, retningslinjer og lignende. Informantene ved de studerte museene består av styreleder, direktør, avdelingsdirektører, tillitsvalgte, enkelte menige ansatte, samt representanter for enkelte eierstiftelser. Vi har gjennomført opptil 15 intervjuer i hver av casene. I tillegg har vi intervjuet informanter fra Kulturrådet.

Intervjuene var semistrukturerte, dvs. de omhandlet noen generelle temaer og problemstillinger, men åpnet også for informantenes egne fortellinger og fortolkninger (Yin 2009). Ideen var å ha sammenlignbare resultater som også inkluderte informantenes/museets lokale kompleksitet. Datainnsamlingen i museene ble av ressurs hensyn gjennomført av én forsker, men analysert og bearbeidet i teamet.

### Om evalueringen/analysen

Evalueringen har særlig lagt vekt på utfordringer de ulike tilknytningsformene har medført for det faglige og administrative arbeidet ved museene. Dette inkluderer også organiseringen ved museet, overordnet strategi og utfordringene ved å reali-

sere den slik ledelsen på museet ser det. I tillegg har vi inkludert utfordringene slik andre sentrale aktører i og utenfor museet opplever det (kommunale/fylkeskommunale politikere, historielag/venneforeninger).

Informantene ble bedt om å reflektere over før og nå, og – i den grad de var i stand til det – å relatere endringene til museets tilknytningsform. Dette inkluderte spørsmål knyttet til overordnede utfordringer i arbeidet ved og utviklingen av museet; ansvars- og rolledeling, for eksempel mellom direktør og styret, mellom ledelsen og avdelinger, mellom ledelsen og venneforeninger, mellom drifts- og eierstyrer; eierform, inkludert grunner til denne, fordeler/ulempes, implikasjoner, osv.; styringsform, inkludert valg av styrer, bruk av ressurser, ulike kontrakter/avtaler, osv.; råd til den videre konsolideringen.

Tilbakemeldingene ble først systematisert og beskrevet i forhold til hver enkelt case for å få frem den lokale konteksten museene opererte i. Deretter ble disse beskrivelsene gjenstand for en analyse på tvers av museene, for å få frem likheter og ulikheter mellom dem. Analysen inkluderte også å relatere erfaringene fra museene til myndighetenes ambisjoner for konsolideringspolitikken og til aktuell teori om organisering av nettverksbaserte arbeidsformer og om ulike tilknytningsformer.

Det er viktig å være klar over at dette er et prosjekt som er lite av omfang, samtidig som problemstillingene som skal besvares, er omfattende og til dels av teknisk karakter. Dette har konsekvenser for hvor dypt og bredt vi har hatt anledning til å gå inn i problemstillingene.

For mange av informantene har enkelte av de spørsmålene vi har stilt, vært vanskelige å svare på direkte. Det er få som har erfaringer med andre organisasjonsformer enn den man arbeider innenfor, enn si et bevisst forhold til deres eventuelle styrker og svakheter. Derfor blir sammenligningen på tvers av casene den beste (og i noen grad eneste) måten vi kan få frem en eventuell variasjon i tilknytningsformene.

I enkelte museer og avdelinger har det vært til dels betydelige utfordringer. I en av casene førte dette til en diskusjon i etterkant om våre spørsmål omfattet for mye, i forhold til hva museene hadde inntrykk av på forhånd (en teknisk evaluering). Vår erfaring er at folk i stor grad snakker om det de har på hjertet, uavhengig av hva man måtte spørre om, og at dette både er vanskelig og uhensiktsmessig å gjøre noe med. Casemetodikken åpner nettopp for eksplorerende tilnærming, hvor egenarten til casen blir viktigere

enn forsøket på å gjøre den lik andre. Dette er spesielt utpreget der det er mye konflikter.

Samtidig preger konflikter informantenes uttalelser, hva de sier og hva de holder tilbake, og kan gjøre at deres bidrag kan oppleves som ensidige eller skjeve. Dette gjør at vi må fortolke informantenes utsagn i lys av andres opplevelser av det samme, og så komme frem til en samlet vurdering av hvordan det hele henger sammen. Dette skaper selvfølgelig økt risiko for feiltolkninger. Vi opplevde at evalueringen ble tatt svært alvorlig av informantene, og at mange så evalueringen som en anledning til å fremme synspunkter og argumenter som de så som viktige.

Casebeskrivelsene, som ligger til grunn for denne rapporten, er lest igjennom og kommentert av informantene. Denne rapporten representerer vår analyse av casene og er ikke kommentert av informantene. Vår analyse gir ingen uttømmende fremstilling verken av det enkelte case eller av erfaringene ved de ulike organisasjonsmodellene. Snarere har målet vært å hente ut noen erfaringer som på godt og vondt kan representere de grunnleggende utfordringene innenfor ulike tilknytningsformer, og som kan fungere som et bidrag i det videre reformarbeidet.

Det har også vært en stor utfordring å forsøke å isolere spørsmålet om effekten av strukturreformen og de ulike organisasjonsformene fra andre forhold som er med på å prege utviklingen av museene, for eksempel geografi, befolkningsgrunnlag eller økonomi. Det er slik sett vanskelig å gi noe entydig bilde av hva som skyldes tilknytningsformene og hva som skyldes lokale aspekter ved museene.

Det har også vært utfordrende å sette tilknytningsformene opp mot hverandre når disse formene i stor grad er knyttet til utfordringene som finnes i museet, og i mindre grad til «eksterne» eller institusjonelle utfordringer som er generiske på tvers av museene. Samtidig har få av informantene erfaring med andre tilknytningsformer enn den de nå arbeider innenfor.

Til slutt er vårt utvalg av informanter i stor grad knyttet til leder- og tillitsvalgnivået. Svakheten ved dette utvalget er at vi i for liten grad har klart å fange opp hva som skjer på det faglige nivået, for eksempel knyttet til håndverkere, konservatorer eller formidlere. Vi har også relativt lite materiale fra kommuner, eierstyrer/eierstiftelser og fra informanter fra fylkeskommunalt nivå. Det er grunn til å tro at dette vil prege våre beskrivelser og analyser.

## Sammenligning av casene

I denne delen vil vi foreta en samlet analyse på tvers av museene. Vi løfter frem forskjeller og likheter mellom museene som vi antar er viktige for museenes utfordringer i dag. Vi vil fokusere på følgende dimensjoner: den lokale bakgrunnen for reformen og museenes synspunkter på reformen i dag, valget av tilknytningsform, fordeling av tilskudd og ressurser, forholdet mellom drifts- og eierstyrer, administrativ og faglig profesjonalisering, avdelingsorganisering eller matriseorganisering, relasjoner til omgivelsene, og medvirkning og visjonstenkning.

### Kort om museene

#### Jærmuseet

«Stiftinga Jærmuseet» (JM) ble stiftet i 1985 av kommunene Gjesdal, Hå, Klepp, Randaberg, Sandnes, Sola og Time, med tanke på å bygge et felles regionalt landbruksmuseum for Jæren. JM ble, etter en omfattende lokaliseringsdebatt, lagt til Nærbø i Hå kommune. Åpningen av museet skjedde i 1995, og deler av den nye administrasjonen ble finansiert ved at stifterkommunene kjøpte tjenester til bygdemuseene sine av JM.

Museet ble etter hvert utvidet fra et tradisjonelt landbruksmuseum til et vitensenter

(Vitengarden), og ble i 1999 invitert med i Nettverk for vitensentra, og koblet opp mot myndighetenes økte satsing på rekruttering til realfag. I 2003 ble Jærmuseet et av seks regionale vitensentra, og bruker i den forbindelse også navnet Sørvestnorsk Vitensenter. For å kunne dekke de regionale oppgavene (Rogaland og Agderfylkene) tilbyr Jærmuseet et rullende vitensenter med navnet Science Circus.

Jærmuseet består i dag av åtte avdelinger: Vitengarden på Nærbø; Vitenfabrikken i Sandnes; Tungenes fyr, Randaberg; Nasjonalt Garborgsenter, Bryne; Avdeling for bygningsvern og temamuseum; Avdeling for samlinger og dokumentasjon; Flyhistorisk museum Sola og Rogaland Krigshistorisk museum.

#### Musea i Sogn og Fjordane

Musea i Sogn og Fjordane (MiSF) ble konsolidert som stiftelse i 2009. Fra 1. januar i 2009 har stiftelsen tatt over driften av Sunnfjord Museum, Nordfjord Folkemuseum, Kystmuseet i Sogn og Fjordane og Sogn og Fjordane Kunstmuseum hvori inngår Anders Svor Museum (Hornindal), Sogn Kunstsenter (Lærdal), Eikaasgalleriet og Astruptunet (begge Jølster) samt De Heibergske

TABELL 2. NOEN NØKKELTALL OM MUSEENE.

	JÆRMUSEET	MUSEA I SOGN OG FJORDANE	HEDMARK FYLKESMUSEUM	MUSEENE FOR KYSTKULTUR OG GJENREISNING
ANTALL AVDELINGER	7	6	7	5
ANSATTE/ÅRSVERK	61,83	45,76	128	18,20
BESØK TOTALT	222 878	63 325	216 773	30 833
ANTALL UTSTILLINGER TOTALT	38	58	110	36
ANTALL ARRANGEMENTER, TOTALT (MØTER, FOREDRAG, KONSERTER, OSV.)	197	101	653	35

Samlinger – Sogn Folkemuseum (DHS) hvori inngår Norsk Reiselivsmuseum (Balestrand).

Museet er nylig utvidet med en ytterligere og ny avdeling – Norsk Kvernsteinsenter (fra 1.1.2013). Fellesadministrasjonen for museet er plassert i Nordfjord Folkemuseum, omtrent midt i fylket. Sogn og Fjordane Kunstmuseum har nettopp flyttet inn i nytt bygg som åpnet i september 2012. Norsk Reiselivsmuseum skal flytte inn i ny stor bygning i 2014. I tillegg er det planer om å bygge et nytt fellesmagasin for MiSF og nytt administrasjons- og utstillingsbygg for Sunnfjord Museum.

Stiftelsen er organisert med et stiftelsesstyre og et råd for det konsoliderte museet. Rådet er ifølge stiftelsesprotokollen satt sammen av en representant for henholdsvis eierstyrene, fylkeskommunen, vertskommunene for hovedavdelingene (de fem eiermuseene), en representant for vertskommunene for underavdelingene, Høgskolen i Sogn og Fjordane og kunstnerorganisasjonene (billedkunstnerne/kunsthåndverkerne). Ifølge avtalen mellom MiSF og de 5 eiermuseene skal alle avdelingslederne ved museet inngå i ledergruppa ved MiSF. Videre står det at aktiviteten ved den enkelte museumsavdeling og underavdeling skal opprettholdes på minst samme nivå som i dag, og at det konsoliderte museet skal garantere at eventuelle øremerkede tilskudd faktisk blir brukt ved avdelingene.

Det eksisterer en separat, men likelydende driftsavtale mellom Sogn og Fjordane Kunstmuseum og Anders Svor Museum (Hornindal), Sogn Kunstsenter (Lærdal), Eikaasgalleriet og Astruptunet (begge Jølster). For Eikaasgalleriet, Astruptunet og Anders Svor Museum er det delt driftsansvar mellom kommunene og MiSF.

### Hedmark fylkesmuseum

Hedmark fylkesmuseum er et aksjeselskap som ble stiftet 10.12.2009 som et driftsselskap for følgende museer i Hedmark: Domkirkeodden, Glomdalsmuseet, Kvinnemuseet – Museene i Glåmdal, Nordøsterdalsmuseet, Norsk Skogmuseum, Norsk Utvandreremuseum, Prøysenhuset og Trysil/Engerdal Museum. Prøysenhuset gikk ut av det konsoliderte museet fra 1. april 2013, og museet har følgelig syv museumsavdelinger i dag. Flere av avdelingene har underliggende enheter i tillegg (se casebeskrivelsen).

I stiftelsesdokumentet slås det fast at aksjene skal eies av Hedmark fylkeskommune og museer i

Hedmark. Museene som skal eie aksjer, skal være godkjent som mottakere av økonomisk støtte fra staten. Hedmark fylkeskommune eier 35 % av aksjene, noe som gir dem vetorett på aksjonærmøter og generalforsamling. Museene nevnt over eier hver mellom 3 og 12 % av aksjene. Alle de nåværende aksjonærmuseene er stiftelser.

Fylkesmuseets styre består av syv medlemmer hvorav to er valgt av de ansatte. Ifølge aksjonærvtalen skal styrets medlemmer ikke ha eksklusiv tilknytning til enkeltmuseene, men skal samlet ivareta høy legitimitet hos museene, kulturpolitisk erfaring og integritet, strategisk kompetanse med hensyn til museumsutvikling i Hedmark, trygg styrekompetanse, jf. aksjelovens krav, og ansvarsbevissthet overfor økonomi og personalforvaltning. Det nåværende styret er bredt sammensatt og inkluderer både museumsfaglig og økonomisk kompetanse. Styreleder er siviløkonom med bakgrunn fra skognæringen, i tillegg til at han har vært direktør ved Norsk Skogmuseum fra 1994 til 2006.

Det er inngått likelydende konsolideringsavtaler mellom Hedmark fylkesmuseum og det enkelte museum. Avtalene sier at inntekter og utgifter som tilkommer det enkelte museum, skal brukes ved det samme museet også når disse er utover budsjett. Overskudd eller underskudd ved det enkelte museum skal kunne overføres innenfor den enkelte stiftelse.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

Museene for kystkultur og gjenreisning IKS (MKG) ble opprettet i 2005. Det konsoliderte museet består av fem avdelinger: Gjenreisningsmuseet i Hammerfest, Nordkappmuseet i Honningsvåg, Berlevåg havnemuseum, Gamvik museum, og Måsøy museum. Museet eies av kommunene der de fem avdelingene ligger (Hammerfest, Nordkapp, Berlevåg, Gamvik og Måsøy), og har for tiden 19 fast ansatte fordelt på 18,2 årsverk. Fellesadministrasjonen ligger i Honningsvåg.

MKGs operative styre (driftsstyre) består av styreleder, en representant fra hver av kommunene (5), en ansattrepresentant og en ekstern fagperson. Direktøren utgjør sammen med en sekretær administrasjonen/hovedkontoret i MKG. Direktøren har bakgrunn som kultursjef i Honningsvåg kommune og fra det tidligere kystnæringsstret i Honningsvåg.

MKG koordinerer formidling, forskning og dokumentasjon av kystkultur og gjenreisningshistorie i Finnmark. Ifølge formål og ansvarsområde



er museenes viktigste ansvarsområder kystkultur med særlig vekt på fiskerihistorie, evakuerings- og gjenreisningshistorien til Finnmark og Nord-Troms, og samtidsdokumentasjon med særlig vekt på de store samfunnsmessige endringer i samtiden, knyttet til for eksempel fiske og fiskeindustri, fraflytting, og industrialisering av Barentshavet for produksjon av olje og gass. I tillegg har museene en spesiell plikt til å ivareta det flerkulturelle Finnmark.

### Bakgrunnen for konsolideringen og museenes synspunkter på konsolideringen i dag

Generelt synes de museene og enhetene vi har sett på, å uttrykke lojalitet mot reformen og konsolideringsprosjektet. Det synes jevnt over å være en omforent forståelse blant de lokale museumsaktørene av hva konsolideringsprosjektet går ut på, og hvilken betydning det har hatt på de respektive museene. Når dette er sagt, er allikevel variasjonene mellom museene betydelige, noe som både henger sammen med ulike lokale forutsetninger og betydningen av tilknytningsform og de ulike interne organisasjonsformene som er valgt.

#### Jærmuseet

For Jærmuseet, som har vært konsolidert lengst (siden 2002), synes konsolideringen i stor grad å ha skjedd innenfra, det vil si blant de lokale aktørene, og ikke som noe som har blitt utviklet og påvirket utenfra. I tillegg startet denne prosessen forut for museumsreformen, slik at museet på mange måter hadde en «flying start» da reformen ble iverksatt. Etter hvert synes det i denne prosessen å ha blitt utviklet en dypere relasjon mellom de involverte aktørene.

Motivasjonen for konsolideringen har for flere av de konsoliderte enhetene vært av pragmatisk art. Direktøren beskriver konsolideringen som et «fornuftsekteskap», der de ulike museene så økonomisk og faglig nytte av å slå seg sammen til større enheter. Til tross for et betydelig utbytte av sammenslåingen har det vært utfordringer knyttet til integrasjonen av Vitenfabrikken, omtalt som totaks- eller flertaksproblematikken, blant annet fordi avdelingen har blitt relativt stor og selvstendig i løpet av kort tid. Her er det imidlertid nylig ansatt en ny leder som kan bidra til å få utviklingen inn i et annet spor.

Det er nylig lagt inn to nye avdelinger (Garborgsenteret og Tungenes Fyr) som inngår i

den nye konsoliderte enheten – dette i stor grad som et resultat av det som kalles «statlig styring». Det oppleves som vanskelig for museet å si nei til nye initiativ som kommer fra staten, fordi man da setter seg utenfor «konsolideringsprosjektet». Samtidig skal ytterligere nye enheter konsolideres inn Rogaland Krigshistoriske Museum og Flyhistorisk museum Sola, populært omtalt som «Fly og krig». I lys av den ekspansive filosofien som allerede synes å prege museet, er det en utbredt bekymring i museet for at staten skulle ønske ytterligere konsolideringer, på tvers av regionene i fylket.

#### Musea i Sogn og Fjordane

For MiSF synes konsolideringen i større grad enn ved Jærmuseet å være problematisk. Konsolideringen skjedde seint, i 2008, og etter en prosess som flere opplevde som statlig påtvunget. Det var derfor betydelig lokal motstand mot konsolideringen fra flere avdelinger, og som til dels finnes ennå. En sentral grunn til denne motstanden var en bekymring i flere av de mindre museene for at de store museene skulle få en for dominerende plass som følge av reformen. I tillegg så det ut til å være en kamp om ressurser, ikke minst til nye prosjekter som ofte identifiseres som avdelingsprosjekter mer enn fellesprosjekter. Flere av enhetene som inngikk i det konsoliderte museet, hadde en opplevelse av at de allerede var konsoliderte, og at ytterligere konsolidering ikke var ønsket.

Diskusjonene i dag synes i særlig grad å handle om manglende gjennomslag for enkelte av avdelingene med hensyn til direktør/styre, med tilhørende ønsker om andre eller alternative konsoliderings- og tilknytningsformer. Opplevelsen av manglende gjennomslag har ført til at enkelte ønsker en fornyet diskusjon om regionalisering eller fylkeskommunal overtakelse av museet. Kunstmuseet ønsker på prinsipielt grunnlag en tematisk organisering, men arbeider i dag allikevel relativt godt innenfor rammene av den nye enheten.

#### Hedmark fylkesmuseum

I 2008 var tre av museene i det nåværende Hedmark fylkesmuseum konsoliderte på hver sin kant. Kulturdepartementet hadde også gjort flere forsøk på å konsolidere Norsk Skogmuseum og Glomdalsmuseet, og det siste forsøket strandet 2008. Situasjonen fremsto da som relativt låst, men på et tidspunkt inngikk alle direktørene en avtale om å arbeide for å få etablert et

konsolidert museum som omfattet dem alle. Domkirkeoddens tidligere konsolideringer ble oppløst, og 1.1.2010 ble Hedmark fylkesmuseum AS etablert som en driftsorganisasjon for seks museer hvor de fleste igjen omfattet flere mindre museer. I tillegg til museene inngikk fylkeskommunen med en eierandel på 35 %, noe som gir dem vetorett på aksjonærmøter og generalforsamling.

Det var en viss motstand mot konsolideringen da den kom i stand. Blant annet hadde Nord-Østerdalsmuseet som ligger langt nord i fylket, heller ønsket en konsolidering med Rørosmuseet, men dette ble stoppet av de respektive fylkeskommuner. Til tross for at det konsoliderte museet kun hadde eksistert i litt over tre år, så det ut til at alle aksepterte konsolideringen, selv om entusiasmen nok varierte. Det konsoliderte museet omfatter svært ulike enheter, både størrelsesmessig og tematisk og i forhold til lokalkulturell tilhørighet. I tillegg er avstandene også store.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

I MKG har konsolideringen holdt på relativt lenge (2005), og den synes i stor grad å ha vært ønsket velkommen av de ulike avdelingene. Avdelingene er små, noen av dem så små at de ifølge flere av våre informanter antageligvis ikke ville overlevd uten sammenslåingen til en konsolidert enhet. Museet som konsolidert enhet har også større mulighet til å prioritere og planlegge på tvers av avdelingene.

Konsolideringen blir sett på som positiv av eierkommunene. Museet generelt og avdelingene spesielt utgjør det eneste museumstilbudet i kommunene. Dette synes å ha vært en viktig grunn til at det har vært lite politisk diskusjon i kommunene, og til at kommunene har tatt en aktiv rolle med hensyn til eierstyring og økonomiske bidrag til i museet.

Utfordringene i det konsoliderte museet synes i stor grad å være knyttet til relasjonen til fylkeskommunen, som har sterke ønsker om en større grad av fylkeskommunal konsolidering. Resultatet av denne kampen i dag synes å være et svært lite og minkende fylkeskommunalt bidrag til driften av museene sett i forhold til bidragene fra staten og fra kommunene.<sup>3</sup>

Forholdet museet har til eierkommunene, er imidlertid sterkt, og så vidt vi kan forstå er det ikke noe ønske i museet om å endre det nåvæ-

rende forholdet til kommunene eller til fylkeskommunen. Utover dette ligger avdelingene langt fra hverandre, noe som medfører utfordringer knyttet til reisevirksomhet og faglig/praktisk samarbeid mellom avdelingene.

### Valg av tilknytningsform

Valg av tilknytningsform synes på mange måter å være tilfeldig, preget av tidspunktet konsolideringen skjedde på (for eksempel før eller etter IKS-formen ble vanlig). Erfaringene med tilknytningsform er også preget av at mange av informantene ikke har erfaring med andre tilknytningsformer enn den de selv er en del av. Synspunktene på tilknytningsform synes ellers å følge politiske skillelinjer (politisk styring versus eierstyring), synspunkter på eierstyring, «armlengdes avstand»-prinsippet og synet på stat versus kommuner. I tillegg fremstår valget av og synet på tilknytningsform å være grunnet i ønsker om å ivareta de synspunktene og interesser de ulike aktørene til enhver tid opplever seg best tjent med.

### Jærmuseet

I Jærmuseet blir det fra flere informanter hevdet at museet like gjerne kunne ha vært et IKS som en stiftelse. Dette synes å henge sammen med at de kommunene som er stifterne, er de samme kommuner som i dag har interesser i museet, og at representanter for de respektive kommunene sitter i stiftelsens råd og oppnevner styret. I Jærmuseet ble stiftelsesformen valgt før IKS ble en utbredt organisasjonsform. Styreleder, som er høyremann, er prinsipielt sett skeptisk til stiftelsesformen fordi den er vanskelig å endre, og fjerner en tydelig relasjon mellom eierskap og innflytelse. Direktøren er imidlertid fornøyd med stiftelsesformen fordi den svekker denne forbindelsen og gjør museets autonomi større.

Spesielt for Jærmuseets styre synes å være at de kommunale styremedlemmene i hovedsak er, og har vært, personer på høyt nivå, som ordførere. Dette kunne ha betydd at styret fikk en representasjon som styrket lokale interesser på tvers av de regionale, men i praksis synes dette ikke å ha skjedd. I stedet sikrer den sentrale plasseringen av styremedlemmene en kommunal forankring av museet samtidig som det gir en mulighet for strategiske satsinger på tvers av kommunene.

3. Se punkt om fordeling av ressurser og tilskudd.

## Musea i Sogn og Fjordane

I MiSF uttrykkes det fra flere hold stor frustrasjon over stiftelsesformen – en frustrasjon som synes å være koblet til hva de ulike interessene til ethvert tidspunkt ser seg best tjent med. For noen synes dette i mindre grad å handle om stiftelsesformen spesielt enn om ønsket om regionalisering i stedet for den konsolideringsløsningen man endte med.

For andre synes det å handle om at museet ville vært bedre stilt hvis det var fylkeskommunalt eid, fordi man da hadde kunnet dra nytte av fylkets administrasjon når det gjaldt drift, muligheter for videreutdanning, og man hadde sluppet langvarige og kostbare administrative konsolideringsprosesser. I tillegg hadde det vært bedre samsvar mellom eierskap og ansvar. Disse informantene etterlyser også et mer kompetansebasert styre med mer uavhengig museumsfaglig kompetanse utover ansattes kompetanse.

Gitt at fylkeskommunen har museal kompetanse, kan et slikt synspunkt ha noe for seg, selv om ingen av tilknytningsformene legger noen formelle hindringer i veien for å sikre en slik kompetanse i styret.

Det finnes også synspunkter av mer prinsipiell, politisk karakter. For eksempel avviser styreleder (som er arbeiderpartimann og dermed fremstår som talsmann for folkevalgtes styringsrett) AS-formen, som han mener passer best til forretningslignende virksomhet. Dette synspunktet deles av fagforeningene. Styreleder er også skeptisk til stiftelsesformen, hvor han mener styrets lojalitet er rettet mer mot vedtektene enn politikerne, noe som han mener prinsipielt sett innebærer en nedvurdering av folkestyret. Som konsekvens av denne skepsisen anbefaler han IKS-formen.

## Hedmark fylkesmuseum

I Hedmark fylkesmuseum ble det sagt at grunnen til at museet ble et aksjeselskap og ikke en stiftelse, var at fylkeskommunen ikke ønsket stiftelse fordi de var vanskelige å styre og omtrent umulige å endre. Ingen av våre intervjupersoner mente at det spilte noen særlig rolle om de var et AS eller om de hadde vært en stiftelse. På grunn av aksjelovens regler kom imidlertid museet i en uholdbar økonomisk situasjon fordi egenkapitalen ble for liten. Blant annet på grunn av dette har museet styrt mot et overskudd de tre foregående år, noe som har vært en medvirkende årsak til at avdelingene har hatt svært stram økonomi.

Hedmark fylkesmuseum er et AS, men dette medfører ikke at de gir utbytte til aksjonærer,

men at et eventuelt overskudd kanaliseres tilbake til museet. Museer kan gjerne være kommersielle i betydningen tjene penger ved kjøp og slag, men de skal ikke gi profitt/utbytte (m.a.o. non-profit i ICOMs terminologi). Å være et AS innebærer derfor ikke at museet er mer «kommersielt» enn andre museer.

## Museene for kystkultur og gjenreisning

I forbindelse med konsolideringen var det ifølge tidligere styreleder usikkerhet lokalt når det gjaldt hva som skulle skje med eierskapet til samlingene. Det var en frykt for at eierskapet til samlingene skulle overføres til et nytt selskap, og at kommunene dermed ville miste råderetten.

Ifølge flere av våre informanter sto valget av tilknytningsform opprinnelig mellom IKS og AS. Stiftelse ble opplevd som for økonomisk autonom i relasjon til kommunene da den ville innebære en frikobling av eierskapet fra kommunene. AS ble opplevd å gjøre museet for kommersielt anlagt, spesielt med hensyn til et fokus på utbytte til eierne.

Valget av tilknytningsform i MKG fremstår derfor som et ønske fra museets side om å bygge og opprettholde en allianse med eierkommunene ved at kommunene sikrer museet en betydelig andel av det samlede driftstilskuddet og samtidig får innflytelse over museets drift gjennom et aktivt eierskap. Ifølge våre informanter har IKS-formen ført til økt engasjement i kommunene, spesielt gjennom økonomisk prioritering til museet. Dette engasjementet er med på å opprettholde et museumstilbud i kommunene.

Valget av IKS synes også å ha hatt sammenheng med at IKS-loven var relativt ny på konsolideringstidspunktet og dermed muliggjorde denne kommunale koblingen i større grad enn de andre tilknytningsformene.

Kommunenes økonomiske ansvar er viktig for museet da det oppleves å redusere museets økonomiske risiko. Ifølge direktøren er det en økonomisk fordel å ha flere museer med da eventuelle kutt i bevilgningene vanskelig kan gjennomføres hvis de andre eierkommunene ønsker å følge opp med hensyn til økte tilskudd fra staten. Slike kutt virker ikke å være noe reelt alternativ for noen av kommunene, da dette ville innebære en nedlegging av den respektive kommunes museumstilbud.

Imidlertid har IKS-formen vært med på å skape ny grenseflateproblematikk knyttet til forholdet til fylkeskommunen som økonomisk og faglig bidragsyter.

**TABELL 3. OVERSIKT OVER ORDINÆRT OFFENTLIG DRIFTSTILSKUDD TIL MUSEENE 2012 (IKKE KVALITETSSIKREDE TALL OPPGITT AV KULTURRÅDET).**

ORDINÆRT OFFENTLIG DRIFTSTILSKUDD	JÆRMUSEET	MUSEA I SOGN OG FJORDANE	HEDMARK FYLKESMUSEUM	MUSEENE FOR KYSTKULTUR OG GJENREISNING
KULTURDEPARTEMENTET	16 264 000 (47 %)	23 886 000 (59 %)	52 303 000 (69 %)	5 044 000 (51 %)
FYLKESKOMMUNE	7 010 000 (20 %)	11 937 000 (30 %)	15 114 000 (20 %)	1 282 000 (13 %)
KOMMUNE(R)	10 484 000 (30 %)	4 057 000 (10 %)	6 430 000 (8 %)	3 549 000 (36 %)
ANDRE DEPARTEMENT	1 042 000 (3 %)			
RIKSANTIKVAREN			1 218 000 (2 %)	
ANDRE		433 000 (1 %)	832 000 (1 %)	
<b>TOTALT</b>	<b>34 800 000 (100 %)</b>	<b>40 313 000 (100 %)</b>	<b>75 897 000 (100 %)</b>	<b>9 875 000 (100 %)</b>

## Fordeling av tilskudd og ressurser

En betydelig del av museenes driftsmidler kommer gjennom ulike former for offentlige tilskudd fra stat, fylkeskommune og kommuner (se tabell 3). Fordelingen av disse tilskuddene varierer i stor grad fra museum til museum, og avviker også i til dels betydelig grad fra forutsetningen om at regionen skal dekke minst 40 % av det samlede offentlige driftstilskuddet. Samtidig er det en del variasjon mellom museene knyttet til hvordan disse midlene fordeles mellom avdelingene.

### Jærmuseet

I Jærmuseet besto de offentlige tilskuddene av i underkant av 35 millioner kroner. Den statlige finansieringen er lavere enn i de andre museene, men med et relativt høyt kommunalt bidrag. JM har i tillegg salgsinntekter på i overkant av 9 millioner, og en betydelig sponsorfinansiering på ca. 6,6 mill. kr, mottar gaver for 1 mill. kr, og har i tillegg andre inntekter på ca. 8 mill. kr.

### Musea i Sogn og Fjordane

MiSF ble i 2012 finansiert gjennom til sammen ca. 40 mill. i offentlige tilskudd, hvorav nær 24 mill. (60 %) fra stat, 12 mill. (30 %) fra fylket og 4 mill. (10 %) fra kommunene. Fordelingen av tilskudd mellom fylkeskommunen og kommunene skiller seg fra de andre museene hvor den fylkeskommunale finansieringen er betydelig mindre. MiSF har salgsinntekter på ca. 2,5 mill. kr, og små andre inntektskilder.

Fra nærmest samtlige avdelinger pekes det på en kraftig underfinansiering av virksomheten i forhold til de krav, forventninger og resultater som er reist fra ansatte, omgivelser og eiere. En gjennomgående diagnose hos mange av informantene er derfor at ressursene tilgjengelig ikke

står i forhold til forventningene. Sannsynligheten for nye friske midler fra fylket er ifølge styreleder begrenset blant annet på grunn av fylkeskommunens satsing på veibygging, samt nytt inntektssystem for fylkeskommunene som innebærer at Sogn og Fjordane vil få betydelig mindre overføringer enn tidligere. Utover dette synes diskusjonen om ressurser å være knyttet til de nye byggene som reises/skal reises, og så i neste omgang driftes.

### Hedmark fylkesmuseum

I Hedmark var det offentlige driftstilskuddet på ca. 76 millioner kr, den statlige finansieringen høy, og det kommunale tilskuddet relativt lavt sammenlignet med de andre museene. Den høye statlige andelen er knyttet til at to av museene tidligere hadde 100 % statlig finansiering, dvs. Norsk Skogmuseum og Kvinnemuseet og museene i Glåmdal. Denne fordelingen vekker bekymring i museet fordi de er redde for at staten skal redusere sin bevilgning tilsvarende. Kommunene i fylket bevilger også relativt lite penger til museet. Det arbeides med å få opp fylkeskommunens andel av bevilgningene, i tillegg til at man forsøker å utvikle tilbud av direkte interesse for kommunene for derved å få større bidrag herfra. Salgsinntekter er på ca. 7 mill. kr. Museet har i tillegg andre inntekter på nesten 18 mill. kr.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

I MKG ble det i 2012 mottatt 9,875 mill. som faste offentlige driftstilskudd, hvorav 5,0 mill. fra Kulturdepartementet (51 %), 3,5 mill. fra kommunene (36 %), og 1,3 mill. fra Finnmark fylkeskommune (13 %).

Fylkeskommunen dekker bare en relativt liten del av de samlede tilskuddene, mens den kommunale finansieringen er høy. Fylkeskommunen har ikke prisjustert sitt tilskudd slik staten og

kommunene har gjort de siste årene, slik at fylkeskommunens relative andel er nedadgående. Tilskuddene fra kommunene ble prisjustert med 3,25 % fra 2011 til 2012 og med 3,0 % fra 2012 til 2013 (Budsjettsøknad til Kulturrådet, 2014).

Kommunene gir også økonomiske bidrag til bl.a. vedlikehold av museumsbyggene og samlingene, som aldri er inntatt i museets driftsbudsjett. Museet har salgsinntekter på ca. 1,5 mill. kr, men få og små andre inntektskilder.

### Fordeling av midler internt i museene

For MiSFs og Hedmarksmuseets vedkommende er de økonomiske overføringene til avdelingene i stor grad knyttet til historisk utviklede kriterier. Det ligger en avtalefestet forventning til grunn om at bevilgningene skal opprettholdes på samme nivå som ved konsolideringstidspunktet, og at eventuelle øremerkede midler skal gå direkte til de ulike avdelingene.

Avtalenes utforming innebærer at styrets og ledelsens økonomiske handlingsrom er begrenset når det gjelder å disponere penger på tvers av museene. Dette kan bidra til å konservere størrelsen mellom avdelingene på måter som har mer med historiske forhold å gjøre enn nye strategiske satsinger og prioriteringer ved driftsenheten. Det kan også vanskeliggjøre faglige og administrative prosesser som krever økonomisk innsats på tvers av enhetene.

Ved MKG og JM virker det å være et større økonomisk handlingsrom til å fordele ressurser mellom avdelingene.

### Forholdet mellom drifts- og eierstyrer

Museumsreformen innebærer at driftsansvaret for de enkelte museene er overtatt av det konsoliderte museet. Dette betyr at denne enheten skal ha et eget driftsstyre samt en daglig leder som også er formell arbeidsgiver for samtlige ansatte. Samtidig har eierskapet til samlingene vanligvis forblitt hos de tidligere eierne. Forholdet mellom det konsoliderte museet og eierstyrene reguleres gjennom avtaler – ofte kalt konsolideringsavtaler – mellom disse partene, det vil si mellom det konsoliderte museet og den enkelte eier ved eierstyrene. Innholdet i disse avtalene kan variere.

Problematikken knyttet til drifts- og eierstyrer handler i stor grad om forholdet mellom lokalt eierskap og den nye konsoliderte enheten. I tillegg til det formelle eierskapet kan også befolkningen i et område føle en spesiell tilhørighet eller eierskap til et anlegg i sitt område, men

uten å ha noen formell rolle i forhold til anlegget. Både det formelle og det uformelle eierskapet kan være med på å sikre lokal oppslutning og finansiering av det lokale anlegget. Ofte kan aktiviteten på anlegget være avhengig av denne innsatsen, og mange er redd for at det står i fare for å forfalle eller legges ned hvis man mister det lokale, formelle eierskapet.

### Jærmuseet

Det konsoliderte museet nedlegger betydelige ressurser på å opprettholde en god relasjon til avdelingene og kommunene. Timeføring fra museets side som synliggjør ressursbruk på de enkelte avdelingene, samt kommunenes kontingent (indeksregulert per innbygger) til museet er eksempler på dette. En potensiell mulighet for konflikt er at eierstyrene har liten mulighet til å påvirke driften. Her sitter imidlertid de opprinnelige eierne, i hvert fall når det gjelder kommuner, i styret for det konsoliderte museet, og de har derved fremdeles mulighet til å påvirke driften.

Det foregår også forhandlinger mellom avdelingene og museet knyttet til det å beholde et visst lokalt særpreg og autonomi samtidig som man innordner seg i den konsoliderte enheten.

Imidlertid er det en interessant problematikk knyttet til momskompensasjon. Per dags dato står Sandnes kommune som eier av Vitenfabrikken, fordi de ikke er momsplichtige. Dette innebar betydelig reduserte kostnader. Det viste seg imidlertid at dette i juridisk forstand innebærer at kommunen må stå for driften. Dette gir en organisatorisk løsning som ikke overensstemmer med forutsetninger for konsolidering.

### Musea i Sogn og Fjordane

I MiSF er det stor misnøye med relasjonen mellom eier- og driftsstyrer, og mange informanter mener at mange steder skjønnte man ikke hva man hadde vært med på i denne prosessen med å skille drift og eierskap. Andre mener at skillet ble innført for at de opprinnelige eierne «kunne ha en bakdør», dvs. trekke seg ut av den konsoliderte enheten igjen. Atter andre igjen mener at staten har lurt eierne til å akseptere en avtale som de ikke har sett konsekvensen av, der eierstyret er et «proforma organ» og et «supperåd» som like gjerne kan legges ned.

Når det gjelder eierstyrene for de enkelte museene, blir det pekt på utfordringer knyttet til mangel på makt og mulighet til å påvirke driften av avdelingene. Denne problematikken kan

aktualiseres ved konflikt mellom avdelingene og ledelsen av driftsenheten, noe vi har sett eksempel på her. Det legges videre ned et betydelig administrativt arbeid i enkelte avdelinger med hensyn til eierstyrene.

Ifølge styrelederen for museet burde eierstyrene vært nedlagt da han hevder at de er uten innhold, og at det derfor er meningsløst å drive eierskap uten maktmidler, eller at de fungerer som et nettverk og en alliansepartner som kan trekkes inn ved behov.

Slike konflikter kan være svært krevende både for ansatte, avdelingsledere og tillitsvalgte som kommer i klem mellom ulike og kryssende lojaliteter, og kan ta mye ressurser og oppmerksomhet i en organisasjon. I denne casen fremstår derfor relasjonene til eierne/driftsenhetene i stor grad som en belastning, men uten at man ennå synes å ha klare svar på hvordan relasjonene til kommunene og de opprinnelige stakeholderne skal ivaretas. Kystmuseet har på bakgrunn av disse utfordringene foreslått en fullstendig fusjonering med MiSF.

### Hedmarksmuseet

I konsolideringsavtalene i Hedmark, dvs. avtalene mellom Hedmark fylkesmuseum og eierne av samlingene, står at fylkesmuseet overtar det faglige, administrative og økonomiske ansvaret for driften av museene. Eiendomsretten til bygninger, samlinger og lignende forblir det enkelte museums eiendom, mens Hedmark fylkesmuseum er ansvarlig for alle løpende utgifter og inntekter. Flere av avdelingene har igjen underliggende museumsenheter, og her er tilknytningsformen varierende fra rent eierskap til samarbeidsavtaler/konsolideringsavtaler. Avtalene er ikke alltid klare, og var heller ikke konsistente i forhold til hverandre. Avtalene er nå harmonisert, og museet er nå i oppstartfasen med å se på avtalene til de underenhetene som er direkte knyttet til eierstiftelsene.

Generelt kan vi si at eier- og avtalestrukturen her var svært komplisert, og antagelig arbeidskrevende. Det var ingen som snakket om store konflikter med eierstyrene, men flere mente at de egentlig hadde liten funksjon, og styret og administrasjonen ved museet har foreslått at eierstyrene og fylkesmuseet skulle gå sammen i en felles stiftelse.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

I MKG virker ikke problemstillinger knyttet til forholdet mellom drifts- og eierstyre å være fremtredende. Kommunenes felles eierskap forvaltes

ved at de stiller kapital til rådighet, samt at de velger representanter til representantskapet, hvis beslutninger ikke kan overprøves av kommunene eller av museets styre. Antallet representanter avhenger av kommunenes eierandel i MKG. Representantskapet består i hovedsak av varaordførere og medlemmer i kommunestyre, og er fordelt som følger: 3 fra Hammerfest, 1 fra Måsøy, 2 fra Nordkapp, 1 fra Berlevåg og 1 fra Gamvik. Det har ifølge direktøren ved MKG hittil ikke vært noen uenighet eller uro omkring vedtak i representantskapet.

MKGs tilknytningsform og styresammensetting gjør at kommunene ikke bare er inne på eiersiden gjennom representantskapet, men også er med i museets daglige drift. Ifølge våre informanter er det ingen problemer knyttet til dette i museets drift. Museene vil også for fremtiden ønske et lokalt engasjement og en kommunal medfinansiering av museet. Det virker også å være viktig for museet å ikke blande politikk inn i styrearbeidet, slik at fokuset skal være på forsvarlig drift av museet.

MKGs driftsstyre består av styreleder, en representant fra hver av kommunene (5), en ansattrepresentant og en ekstern fagperson. Ett av styremedlemmene skal ha særskilt kompetanse på kultur-/museumsfeltet, som en «ekstern fag-/ressursperson». Per dags dato dekkes stillingen av en professor i lærerutdanning og pedagogikk ved Universitetet i Tromsø.

Direktøren for museet har bakgrunn som kultursjef i Honningsvåg kommune og fra det tidligere kystnæringscenteret i Honningsvåg. Han har ikke museumsfaglig bakgrunn, men kommunal bakgrunn og således en forståelse av kommunale prosesser. Det kan synes som denne kompetansen har vært viktigere enn museumsfaglig kompetanse i konsolideringsprosessen da det er et komplisert system å forholde seg til kommunene for å komme nok opp på deres prioriteringsliste.

### Administrativ profesjonalisering

Administrativ profesjonalisering står sentralt i konsolideringsprosessene i museene, og kan sees på som oppbygning av en fellesadministrasjon inkludert funksjoner som økonomi, personalfunksjoner og HMS. En slik form for profesjonalisering innebærer blant annet økt koordinering og bedre oppgavefordeling mellom spesialiserte enheter, og kan bidra til en redusering av potensielle problemer knyttet til ulike grenseflater i det konsoliderte museet (f.eks. knyttet til ulike rolleforståelser, arbeidsoppgaver, osv.). Med andre ord

er administrativ profesjonalisering sentralt i oppbygningen/utviklingen av de konsoliderte museene som effektive og fleksible driftsorganisasjoner.

### Jærmuseet

Ved Jærmuseet er den administrative profesjonalisering kommet langt. Ifølge assisterende direktør er ressursen som er satt av til fellesadministrasjon, liten, i forhold til størrelsen på museet. Fellesadministrasjonen består også av en økonomisjef, og de har nå også fått ansatt en arkivar som har fornyet arkivsystemet og gjort all saksbehandling elektronisk. Museet har også innført et timeføringssystem (som det også kjøres lønn på), som er blitt tatt godt imot av de ansatte. Timeføringen brukes blant annet i medarbeidersamtaler knyttet til den arbeidsbeskrivelse eller arbeidskatalog hver enkelt ansatt har, og faktisk tidsbruk. Man kan diskutere avvik mellom «hovedoppgaver» og «prioriterte oppgaver». De har også et felles system knyttet til booking, innkjøp, grafisk design osv. Den administrative profesjonaliseringsprosessen har i hovedsak blitt godt motatt, og for Garborgsenteret sitt vedkommende understrekes det som en forutsetning for at de skulle få rekruttert en faglig leder til avdelingen. Fellessystemer synes og betraktes som «forutsetningen for at ting skal fungere», som direktøren sier det. Hun beskriver det som en fordel at systemene er utviklet «innenifra», og at dette er med på å gjøre det mulig å si at «slik har vi besluttet at det skal være, og fått gjennomslag for dette».

Museet ledes i dag av et tospann, som har arbeidet sammen over lang tid, men dette har også bidratt til en organisasjon som er sterkt preget av denne ledelsen. En viktig utfordring på sikt for museet oppleves å være hvordan det skal organisere seg når dette tospannet som har bygget opp museet, ikke lenger er til stede. Ledergruppa på museet er preget av at den er stor – nesten 20 % av de ansatte sitter i den. Det skaper bred forankring av ledelsens vedtak i organisasjonen, men oppleves også som nyttig fordi den består av mange ulike kompetanser.

### Musea i Sogn og Fjordane

På MiSF er situasjonen annerledes. Det har blitt gjennomført et omfattende arbeid knyttet til felles regnskapstjeneste, felles kassesystem, ny personalhåndbok, felles rapportering og lignende. Av noen avdelingsdirektører beskrives dette som helt nødvendige grep, blant annet fordi det frigjøres tid til faglige oppgaver. Likevel mener flere

av avdelingslederne at dette var tjenester som var godt ivaretatt tidligere, blant annet fordi fylkeskommunen da gjorde dette arbeidet, og at noen av nyvinningene i realiteten innebærer dårligere resultater enn tidligere. Enkelte avdelinger beskriver reformen som en byråkratiseringsreform, og informanter ved De Heibergske Samlinger mener at reformen fratar dem initiativ og pågangsmot. Det har også vært diskusjoner om det nye personal- og lønssystemet, som betraktes som en «rigidifisering» i forhold til å opprettholde tidligere aktiviteter. Systemet er i tråd med arbeidsmiljøloven og følger Hovedoverenskomsten for museer og kulturinstitusjoner. Et uttrykk for at man har kommet kort i den administrative konsolideringsprosessen, er at man ikke har lyktes i å utvikle felles brosjyremateriell for det nye museet.

Mange mener at det brukes for mye ressurser på administrasjon, men fra enkelte hold etterlyses det flere fellesstillinger og en styrking av ledelsens koordinerende rolle. Administrasjonen er nylig utvidet med en fagsjef for bygg- og eiendomsdrift, og består i dag av til sammen 4 årsverk.

### Hedmark fylkesmuseum

Administrative funksjoner er blitt sentralisert til en fellesadministrasjon. Det arbeides med utviklingen av et felles IKT-system der drift, infrastruktur, internett og avtaler skal være felles. Dette skal også inkludere felles post- og arkivsystem, noe som ikke finnes i dag. Det er også arbeid i gang med å etablere innkjøpsavtaler i samarbeid med fylkeskommunen, noe som vil ha stor økonomisk betydning. Videre arbeides det med å utvikle bedre systemer for teknisk drift og vedlikehold. Dette arbeidet anses som utviklingsarbeid, og foregår i to av de strategiske gruppene.

De store museene har avgitt folk til fellesadministrasjonen i forbindelse med dette, og fordi de som flyttet, også bidro til andre oppgaver ved det lokale museet, oppleves dette som et tap. I de mindre museene som ikke hadde egne ansatte til å ivareta disse funksjonene og ikke måtte avgi folk, ble det opplevd som en lettelse.

Ledelsen legger vekt på at de skal ha rutiner for arbeidsmiljøarbeid inkludert HMS. De har stedlige verneombud, hovedverneombud, arbeidsmiljøutvalg og verneleder, og det gjøres arbeidsmiljøundersøkelser. Ledelsen ser på fagforeninger som en ressurs, og det legges vekt på å ha et godt samarbeid mellom dem, blant annet gjennom jevnlig møter. Det har også vært arbeidet en del med lokal ledelse og personalspørsmål, noe som også har inkludert å ta fatt i gamle mot-

setninger og konflikter internt i de enkelte avdelingene. Likevel ser det ut til at en del gjenstår, og fra de ansattes side ønskes mer vekt på personalpolitikken, og det etterlyses personalansvarlig og personalhåndbok.

Administrativ profesjonalisering medfører alltid en fare for mye byråkratisering. Imidlertid virker ikke byråkratisering – i betydningen utviklingen av arbeidskrevende og fra grunnplanet sett lite hensiktsmessige rapporteringssystemer – å være et stort problem ved det konsoliderte museet.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

Også i MKG har konsolideringsprosessen innebåret et økt fokus på administrativ profesjonalisering. Disse prosessene synes så langt å bære preg av å utvikle felles administrative funksjoner, som økonomi, personal, rapportering, statistikk, saksbehandling til styret og en del kontakt på administrativt nivå med kommunene. De har også fokusert på ordnede arbeidsforhold for de ansatte, en felles ledelse som har lojalitet blant de ansatte og som staker ut en felles kurs, samt en prioritering og (om)fordeling av ressurser mellom avdelingene. Sentraliseringen oppleves også i større grad å ha gitt museet handlingskraft i relasjon til kommunene. For eksempel utfører en av eierkommunene (Hammerfest) regnskapstjenester for museene.

Disse grepene har tilsynelatende vært viktige og nødvendige da de har utløst midler, både i form av statlige tilskuddsmidler og midler knyttet til synergieffekter og innsparinger. For eksempel er en effekt av sentraliseringen, ifølge direktøren, at det konsoliderte museet over tid har kunnet erstatte tekniske stillinger med faglige stillinger.

### Det faglige arbeidet

Det faglige arbeidet ved museene kan knyttes til de statlige målene med reformen, nærmere bestemt til de fire F-ene. Dette arbeidet henger tett sammen med den administrative profesjonaliseringen som beskrevet ovenfor, ved at disse to formene for profesjonalisering skjer samtidig og at de påvirker hverandre.

#### Jærmuseet

Når det gjelder det faglige arbeidet, er Jærmuseet på mange måter en spesiell case fordi konsolideringen i så stor grad er knyttet til en faglig integrasjon av naturfag, kulturhistorie og formidlingslære. Tenkningen er utviklet over lang tid,

og synes også å prege mye av tenkningen ved de seinere tilvekstene til museet.

Museet har hatt et fokus på utstillinger, utadrettet formidling og gründervirksomhet. Mange informanter, med ulik plassering, er opptatt av at dette også har hatt en kostnad; bygningsvern, samlingsforvaltning, dokumentasjon og forskning har blitt liggende etter. Særlig på en av de store avdelingene er det en opplevelse av at sponsorfinansierte utstillinger går på bekostning av det de har vært gode på, nemlig formidlingsarbeid og de interaktive utstillingene. Dette er forhold de ansatte har vært stolte av, og hvor de tidligere hadde faste voksne verter som møtte besøkende, og som passet på at ting fungerte.

Samtidig er det en understrekning fra mange hold av at mange av de mer forskningsmessige oppgavene har blitt lagt på is, dels på grunn av vitensentertenkningen som i særlig grad vektlegger formidling, dels på grunn av mange nye og store prosjekter.

### Musea i Sogn og Fjordane

Ved MiSF ser det ut til å være noe mer samarbeid mellom de enkelte faggruppene etter konsolideringsprosessen, blant annet for håndverkerne og kontorpersonalet. Formidlerne hadde et forum før konsolideringen som er videreført. Konservatorene, som beskrives som de «faglige kjernestillingene» ved museet, har imidlertid ikke et slikt forum.

Leder har valgt en strategi for faglig utvikling av museene gjennom planarbeid, knyttet til strategiplan, og planer knyttet til samlingsforvaltning (blant annet bygningsvern), slik at det skal bli mulig å foreta gode prioriteringer og å utnytte ressurser på tvers.

Det virker riktig å si at den faglige konsolideringen ved museet ennå er kommet kort, noe som synes å henge sammen med utfordringene knyttet til den administrative profesjonaliseringen.

Også de informanter som støtter reformen, understreker at museet har kommet kort i den faglige konsolideringen.

### Hedmark fylkesmuseum

Etter vår mening ser det ut som Hedmark fylkesmuseum har fått til en organisasjons- og ledelsesstruktur som i stor grad bygger opp under det faglige utviklingsarbeidet. Mye av dette arbeidet er organisert i grupper på tvers, i såkalte strategiske fora, som på kortere eller lengre sikt skal bidra til utvikling av arbeidet i de lokale museumsavdelingene. For eksempel er forumet som



har ansvar for forskning og kunnskapsproduksjon, allerede i gang med skrivekurs og arbeid med felles forskningspublikasjon for dem som har deltatt. En annen gruppe har arbeidet med å få laget en tilstandsvurdering av de antikvariske bygningene, som skal utgjøre grunnlaget for en felles forvaltningsplan. Ytterligere en gruppe jobber med felles utstillinger, spesielt av dagsaktuell karakter, som skal kunne vises ved alle museene.

I utgangspunktet virker opprettelsen av strategiske fora som et godt grep for å systematisere museets utviklingsarbeid og derved videreutvikle museets oppgaveløsning. De tar imidlertid også ressurser fra avdelingene – budsjettmessige og personellmessige. Selv om arbeidet i gruppene er tenkt å komme alle til gode, kan det bidra til å skape eller vedlikeholde spenninger mellom Hedmark fylkesmuseum som helhet og de enkelte avdelingene, spesielt om avdelingene ikke opplever at arbeidet er nyttig for dem.

Fokuset fra ledelsens side har vært på å styrke utviklingsarbeidet samt å bygge en felles identitet. Dette har vært viktige målsettinger for å bygge opp de administrative systemene samt organisasjons- og ledelsesstrukturen i det konsoliderte museet. I hvilken grad det ute på avdelingene oppleves som at de mister autonomi og medfører unødig byråkrati, har vi ikke grunnlag for å si noe om.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

De ekstra ressursene som ble løst ut av den administrative profesjonalisering, er ifølge ledelsen ved MKG satt direkte inn i det faglige arbeidet ved museet. For eksempel har de ansatte fått avsatt en bestemt prosent (20 %) av arbeidstiden sin til forskning, noe de opplever som positivt ved at de kan jobbe med forskningsprosjekter over lengre tid i perioder.

Spesielt synes konsolideringen å ha bidratt til økt faglighet ved de mindre, lokale avdelingene. Dette kommer blant annet til syne gjennom ledelsens oppfatning av at det har blitt lettere å rekruttere fagstillinger til disse avdelingene. En avdelingsleder ved en liten avdeling nevner for eksempel at det økte faglige fokuset i arbeidet er en viktig grunn til at han trives i jobben – «Hvis museet ikke var konsolidert hadde ikke jobben vært interessant».

Imidlertid synes konsolideringen ikke å ha ført til et økt faglig samarbeid mellom avdelingene. Det konkrete faglige samarbeidet i dag fremstår som primært forankret i relasjoner og prosjekter med eksterne aktører og i mindre grad internt i virksomheten. Dette er i stor grad knyt-

tet til museenes faglige spesialisering som fører til at de i liten grad har et oppgavefelleskap.

På denne måten fremstår dagens organisasjonsstruktur i MKG som å styrke den faglige spesialiseringen til avdelingene, en spesialisering som synes å være knyttet til mål om å bli regionale kompetansesentra innenfor hvert sitt område. Denne spesialiseringen kan derfor i noen grad ha gått ut over tverrfaglig samarbeid og felles utvikling av tilbudene ved museet.

### Intern organisering

På grunnlag av ovennevnte analyse er det naturlig å se nærmere på den interne organiseringen. For flere av våre informanter er den interne organiseringen viktigere enn det som er blitt kalt ytre organisering, eller tilknytningsformer. Her vil vi skille mellom to typer av organisering. På den ene siden en avdelingsorganisering, som innebærer adskillelse mellom avdelingene primært etter tematisk spesialiserte områder. På den andre siden en matri-seorganisering, som kobler fagområder sammen på tvers og delvis uavhengig av organisasjonens avdelinger/hierarki. Museene har i stor grad en kombinasjon av avdelings- og matri-seorganisering.

### Jærmuseet

Vitensentermetodikken synes å ha organisatoriske implikasjoner som går på tvers av avdelingene. Museets formidlingsprofil vektlegger eksplisitt integrasjon av ulike faglige kompetanser.

For det første har man forsøkt å opprettholde og spre tenkningen til de nye avdelingene som oppsto etter hvert, og å integrere tenkningen i de nye utstillingene som lages. Det handler om å skape en felles kultur og felles ramme og retning for det som gjøres, og som til syvende og sist handler om forholdet mellom «en lokal eller konsolidert profil». Informanter fra Vitenfabrikken (2005), Tungenes fyr (2008) og det nyopprettede Garborgsenteret (2012) hevder alle at denne tenkningen ligger bak hva de holder på med.

For det andre handler det om at museet er klare på at mange ansatte må være villig til å flyttes rundt, dvs. ikke ha én jobb og ett tilholdssted, og at de må jobbe «prosjektorientert». Skal man klare å utvikle integrerte formidlingskonsepter med tidsfrister, så må man jobbe på tvers av fag og avdelinger.

Særlig interessante er erfaringene fra den nyopprettede Avdeling for bygningsvern og temamuseum (7 årsverk) og fra Avdeling for samlingsforvaltning og dokumentasjon (3,7 årsverk), som

ifølge organisasjonskartet sitter i stab fordi de skal jobbe på tvers. Begge disse avdelingene er på grunn av oppgavens karakter kjennetegnet ved at de sitter lite sammen og jobber mye ute: «jobben foregår i alle avdelinger og alle i kommuner, noe som gjør at folk ikke er lokalisert på et sted».

Flere av de ansatte fremhever også denne måten å jobbe på som morsom og givende. En annen informant hevder at det «tverrfaglige arbeidet på avdelingen er kommet langt, noe som har med historikk å gjøre, og med et ståsted og en kultur for at man skal hjelpe hverandre. Her er det imidlertid også flere kritiske røster, man forsøker å bygge opp en organisasjon som ikke er stedbunden», men i realiteten blir man det likevel. Matrise- og prosjektorganisering kan svekke opplevelsen av tilhørighet og av å tilhøre et felles arbeidsmiljø, særlig for mindre enheter. Den stiller (for) store krav til de ansatte. Endelig stiller slik organisering store krav til planlegging, og som kan være vanskelig å oppfylle. Skal ressurser utnyttes på tvers, må man ha veldig god oversikt over oppgaver, kompetanse og ressursbruk, noe som fremdeles ikke oppleves å være tilfellet. Kompetanseoversikter, samlingsplaner og bygningsvernplaner, og timeføringssystemer kan inngå som elementer i å planlegge på tvers.

Vansker med å utvikle samarbeid på tvers handler også om at noen av avdelingene har utviklet en sterk egen identitet, enten av historiske årsaker eller fordi avdelingene er blitt så store og selvstendige at de klarer seg bedre alene.

### Musea i Sogn og Fjordane

For MiSF står også ønsket om en mer fleksibel bruk av ressursene på tvers høyt oppe på ønskelista. Det er blant annet lagt planer for samlingsforvaltning for å fremme prioriteringer og ressursbruk som går på tvers av avdelingsstrukturen, samt utviklet en vedlikeholdsplan og en skjøtelsesplan for hagen og kulturlandskapet ved en av avdelingene for å fremme avdelingsovergripende samarbeid.

Dette ønsket synes imidlertid å stå i et spenningsfylt forhold til den sterke avdelingsidentiteten samt kampen om ressurser internt mellom avdelingene i museet, noe som gjør at ansatte fort kan oppleve det som krevende å gå inn i samarbeidsprosjekter på tvers av avdelingene. For enkelte avdelinger synes ønsket om en mer fleksibel utnyttelse av ressurser mer å handle om at avdelingen skal få mer ressurser, enn at man utnytter ressurser på tvers. Reiseavstander, og kostnader forbundet med dette, trekkes også frem

som elementer som vanskeliggjør en fleksibel utnyttelse av ressurser mellom avdelingene.

### Hedmark fylkesmuseum

Hedmark fylkesmuseum har en organisering der daglig drift i all hovedsak er organisert avdelingsvis, og der de gamle museene utgjør avdelingene. Utviklingsarbeidet er organisert på tvers gjennom såkalte strategiske fora. Oppgavene til noen av foraene vil over tid antagelig overføres til regulær administrativ drift, for eksempel post- og arkivsystem, i hvert fall deler av IKT, innkjøpsavtaler og drift av bygninger. Her handler gruppenes arbeid om å utvikle systemer for drift som skal gjelde for alle avdelinger, og derfor er hensiktsmessig å plassere i den administrative overbygningen.

Når det gjelder andre fora, antar vi at matri-seorganiseringen vil være hensiktsmessig også over tid, fordi man derved får inkludert ansatte fra ulike avdelinger på like fot. Dette gjelder for eksempel forskning og kunnskapsproduksjon, men også arbeidet som handler om utvikling av felles utstillinger som drives av gruppen for publikum og formidling. Når det gjelder arbeidet til andre grupper igjen, som for eksempel samlingsforvaltning, kan man tenke seg ulike fremtidige organiseringer av dette arbeidet, hvor ulike kombinasjoner av avdelings- og matri-seorganisering vil være hensiktsmessig. Vedlikeholdes den samme tenkningen om strategiske fora som ansvarlige for utviklingsoppgaver, kan det også etableres nye grupper etter hvert som man ser behov for utviklingsarbeid på nye områder.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

MKG har en klar avdelingsstruktur, der det er stor grad av spesialisering mellom de enkelte museene. Denne spesialiseringen av museer har ligget til grunn i museumsarbeidet på 80- og 90-tallet i forbindelse med opprettelsen av ordninger for halvoffentlige museer. I denne perioden ble museene delt inn i særskilte ansvarsområder, som arkeologi og bergkunst (Alta museum), gjenreisning (Gjenreisningsmuseet), samisk historie (De samiske samlinger) og kystkultur og fiskerihistorie (Nordkappmuseet). Samtidig ble det etablert en rekke lokalmuseer med forankring i lokalmiljøene, for eksempel Gamvik museum og Berlevåg havnemuseum.

Konsolideringen og etableringen av MKG synes ikke å ha endret dette. Dette betyr at hver av avdelingene, spesielt de to større: Gjenreisningsmuseet og Nordkappmuseet, er

sterke faglige miljøer innenfor sine tematiske områder.

Denne spesialiseringen har bidratt til å opprettholde en struktur der det synes å være vanskelig fullt å utnytte de ressursene som finnes i det konsoliderte museet. Det er relativt lite faglig samarbeid på tvers mellom avdelingene, og mye samarbeidet foregår istedenfor med eksterne faglige miljøer. Denne mangelen på internt samarbeid kan i stor grad knyttes til manglende oppfatninger av oppgavefelleskap mellom avdelingene og fagområdene. Den kan også tilskrives de store geografiske avstandene mellom avdelingene.

## Samarbeidsrelasjoner

Reformen har på mange måter bidratt til å endre museenes forhold til sine omgivelser, spesielt knyttet til forholdet til (eier-)kommunene, fylkeskommunen og staten, ved å omfordele makt og ressurser mellom disse aktørene. Denne endringen har i varierende grad hatt konsekvenser for museene.

### Jærmuseet

Jærmuseet synes tett integrert med kommunene, frivillige og næringslivsinteresser.

Museet legger ned betydelig innsats for å sikre felles målsettinger og prosjekter med kommunene, en prosess som stimuleres av at mange av ordførerne i de berørte kommuner sitter i styret, og ved at styreleder og direktør deltar i sentrale politiske møter i kommunene. Frivillig deltakelse har økt, noe også næringslivets interesse for museet har gjort, noe som kommer i uttrykk i til dels omfattende sponsorinntekter. Publikumsbesøket har også økt, noe som kan knyttes til styreleders sterke og entydige understreking av at økende publikumsbesøk er den viktigste enkeltindikatoren for å si noe om museet lykkes i sitt arbeid eller ikke.

Fylkeskommunen har tradisjonelt spilt en anonym rolle i relasjon til museet, men har nå utviklet en felles samlingsplan for hele fylket som kan bidra til å styrke samarbeidet på tvers av regionmuseene i fylket. Relasjonen til staten beskrives som lite styrende i hverdagen, men er selvfølgelig viktig fordi den gir betydelige driftstilskudd, og for nye større satsinger som avhenger av statlig finansiering. Det beskrives som viktig å oppfylle statens forventninger, samtidig som styreleder ønsker større forutsigbarhet i forhold til videre planlegging, og det kan være en skepsis til en statlig styring som innebærer nye konsolideringsprosesser som ikke er vokst frem nedenfra.

### Musea i Sogn og Fjordane

I MiSF fremstår relasjonene til omgivelsene som svært heterogene, ved at det synes å være allianser mellom avdelinger, lokale eiere, kommuner og fylket, som kan stå i et spenningsfylt forhold til ønsket om å fremstå som et konsolidert museum. Dette gjør at man vanskelig kan snakke om en felles profil i relasjon til omgivelsene. Tvert imot mobiliseres ulike allianser i kampen om ressursene. Deler av diskusjonene foregår i tillegg i media, med den økte intensiteten slik oppmerksomhet ofte skaper.

### Hedmark fylkesmuseum

Med hensyn til Hedmark fylkesmuseum har vi begrenset kunnskap om dette. Fylkeskommunen har to ulike roller i relasjon til museet. De er den største aksjonæren og deltar som dette på aksjonærmøter og lignende. I tillegg er de museets nest største bidragsyter. Museet sender en årlig søknad til fylkeskommunen om driftsmidler, og de har to dialogmøter årlig. Museet er også aktivt i relasjon til kommunene i fylket, og arbeider med å finne områder av felles interesse. Blant annet arbeider de med å utvikle utstillinger spesielt rettet mot demente.

### Museene for kystkultur og gjenreisning

Relasjonen i Finnmark er på mange måter den motsatte av ved Jærmuseet. De beskriver sin oppgave som ikke å være av kommersiell art, og deres forhold til en potensielt stor bidragsyter, fylkeskommunen, fremstår som anstrengt. I dag er det lite formell kontakt og intet samarbeid mellom museene og FFK.

Måten museet har forholdt seg til den politiske omverden på, synes på mange måter å ha gått på bekostning av et potensielt fruktbart samarbeid med fylkeskommunen. I dagens situasjon er kommunene den sterkeste samarbeidspartnern, og det kan virke som kommunene har tatt over den tidligere rollen til fylkeskommunen som regional utviklingsaktør av museumsfeltet.

Det er vanskelig å gi noe entydig svar på om denne mangelen på samarbeid er knyttet til en separatistisk holdning fra museet og/eller eierkommunenes side, eller om det er knyttet til organisatoriske eller systemiske anliggender ved IKS som tilknytningsform – sistnevnte spesielt i lys av det som synes å være en kritisk holdning til IKS i fylkeskommunen. Ifølge intervjuene kan det også ligge andre uoverensstemmelser av mer personlig karakter til grunn, men det er vanskelig å si noe uttømmende om dette basert på den undersøkelsen som er gjort.

## Medvirkning

Et aktivt samarbeid mellom ledelse og medvirkningsapparat er sentrale elementer i en vellykket konsolideringsprosess. En konstruktiv dialog mellom disse aktørene vil ikke bare bringe de ansattes stemme inn i prosessen og således føre til økt grad av involvering og eierskap, men også gi faglig utbytte ved at de ansattes ressurser som fagpersoner i større grad får bidra.

Tillitsvalgte ved Jærmuseet, MiSF og Hedmarksmuseet etterlyser større grad av personalledelse. Dette synes å henge sammen med at det internt i flere av avdelingene har vært konflikter, at flere avdelinger har vært preget av hyppige lederskifter, og at eksisterende ledelse sitter som ledere i kraft av sine faglige/historiske posisjoner i organisasjonen, og ikke i kraft av sine kunnskaper om ledelse, organisering og personalbehandling. På Jærmuseet og Musea I Sogn og Fjordane etterlyses at museets ledelse i større grad tar i bruk de ansattes kompetanse, og betrakter medvirkningen som noe annet og mer enn en formell forpliktelse.

Dette fremstår som mindre presserende ved MKG. Museet er relativt lite, og det er korte linjer mellom de ansatte, både hierarkisk og på tvers mellom avdelingene.

Mange av de ansatte ved museene synes å være organiserte, og fagforeningene synes å spille viktige roller, selv om flere gir uttrykk for at de godt kan spille en enda viktigere rolle i driften av museet. I særlig grad er fagforeningene viktige da de organiserer også på tvers av avdelingene, og derfor kan bidra til å skape en horisontal integrasjon i organisasjonene. Dette kan være viktig der avdelingslojaliteten er sterk.

På MiSF var arbeidet med en felles personal- og lønnspolitikk viktig, i lys av at mange ansatte tidligere hadde uryddige ansettelsesforhold, og hvor ansatte med samme utdanning kunne ha helt ulike stillingsbetegnelser, lønnsinnplasseringer og arbeidskontrakter. Spesielt ved konflikt kan slike forskjeller ha et betydelig mobiliseringspotensial. En slik mobilisering synes å ha bidratt til å skape felles identitet og fellesskap på tvers av avdelingene. Ved Jærmuseet har man etter initiativ fra de tillitsvalgte satt i gang arbeidet med en kompetanseplan. Initiativet synes å springe ut av de ansattes opplevelse av at egen kompetanse ikke alltid strekker til, et behov for etter- og videreutdanning, og en opplevelse av at forsøkene på å utnytte ressurser på tvers ofte stoppet fordi man ikke hadde en oversikt over de ansattes kompetanse.

Ledelse og tillitsvalgte kan, om enn med ulike begrunnelser, være enige om at det kan være lang vei fra plan til handling. På MiSF

slet de med å få avdelingene til å forholde seg til årsplanene, og til å se budsjett og årsplaner i sammenheng. Dette synes å handle om at avdelingen(e) ikke er enige i eller ikke anerkjenner ledelsens og administrasjonens beslutninger. For tillitsvalgte kan det være en opplevelse av at planene utarbeides for syns skyld, men ikke handler om noen genuin interesse for dem, eller et ønske om å sette dem i verk.

Flere av de tillitsvalgte er inne på at rollen som tillitsvalgt kan være vanskelig, særlig der det er konflikter. Det er mange og kryssende lojaliteter som de skal forvalte, noe som kan gjøre jobben svært krevende. På mange måter kan tillitsvalgtrollen sies å være en slags museumsreform i miniatyr: Man skal være lojal mot egne medlemmer, mot avdelingen og mot museets ledelse, og håndtere mange hatter samtidig.

På flere av museene snakker de tillitsvalgte, men også andre informanter, om eksistensen av en slags visjonstenkning, dvs. en «kallstankegang» eller en «korpsånd» på museene. En slik tenkning går utover den formelle arbeidskontrakten og retter seg mot selve museumsprosjektet eller visjonen museet er bærer av. Det er interessant at denne forestillingen også finnes på museer med en mindre tydelig museumsprofil enn for eksempel Jærmuseet. Dette krever arbeidsinnsats langt utover normalarbeidsdagen, som for mange kan oppleves som krevende å oppfylle.

Nesten uansett hvem du snakker med lenger ned organisasjonene, synes imidlertid fellesnevneren for denne kalls- og visjonstenkningen å være at den ikke lett lar seg forene med deres ønsker om profesjonell personalledelse hvor ansattes kompetanse tas i bruk, og hvor arbeid deles etter en plan bygget på kunnskap om medarbeidernes kompetanse og arbeidssituasjon. Situasjonen enkelte steder ser isteden ut til å bygge på en slags tanke om spontankoordinering, basert på at gruppa eller teamet allerede har en internalisert innsikt om hva de må gjøre enkeltvis og samlet for å få løst oppgaven de står overfor.

Tenkningen forbindes av enkelte med at de som sitter i ledelsesstillinger i dag, er erfarne mennesker med lang fartstid innenfor museumsverdenen, enkelte ganger uten formell museumsfaglig kompetanse, men hvor kompetansen er knyttet til betydelig entreprenørisk aktivitet i og rundt museet. På den måten ser det ut til at lederne opplever at de i større grad er en del av et prosjekt eller en visjon som går utover en avgrenset og formalisert arbeidssituasjon. Denne opplevelsen ser det ut til at også fremstår som en slags forventning til de ansatte.

## Avsluttende drøftelse og konklusjon

En viktig oppgave for evalueringen har vært å studere forholdet mellom organisasjonsform, faktisk organisering og museumsfaglig aktivitet i casemuseene. Kulturrådet har ønsket særlig oppmerksomhet om hva som er «styrker og svakheter ved de ulike organisasjonsformene som er etablert i kjølvannet av reformen, og hvorvidt og på hvilken måte de ulike organisasjonsformene fungerer med tanke på å styrke det faglige arbeidet ved museene».

Før vi avslutningsvis diskuterer disse spørsmålene, er det viktig å ta innover seg de strukturelle ulikhetene som finnes mellom museene som sammenlignes. Drøftelsen og konklusjonene under illustrerer hvor ulike variabler som med-

virker i konsolideringsprosessen, og hvordan disse variablene på mange måter er uavhengig av spørsmålene relatert til tilknytningsform og formell organisering. Snarere vil vi argumentere for at de er knyttet til institusjonelle og strukturelle forhold i og rundt museene.

### Likheter og forskjeller mellom casene

Casene vi har valgt ut, varierer på en rekke dimensjoner, som illustrert i tabell 4. Det er grunn til å tro at alle disse forholdene er med på å prege de erfaringene og vurderingene museene har gjort seg knyttet til konsolideringsprosessen,

**TABELL 4. LIKHETER OG FORSKJELLER MELLOM MUSEENE.**

	<b>JM</b>	<b>MISF</b>	<b>MKG</b>	<b>HEDMARK</b>
<b>TILKNYTNINGSFORM</b>	Stiftelse	Stiftelse	IKS	AS
<b>OPPSTART</b>	2002	2008	2005	2010
<b>REGION ELLER FYLKE</b>	Region	Fylke	Region	Fylke
<b>STØRRELSE PÅ AVDELINGENE SOM INNGÅR</b>	Flere små	Flere store	Flere små	Mange, både store og små
<b>TIDLIGERE KONSOLIDERINGER</b>	Ja	Ja, delvis	Nei	Ja
<b>BEFOLKNINGSGRUNNLAG/ AVSTANDER</b>	Stort/lite	Lite/mellomstort	Lite/store	Stort/stort
<b>TEMATISK SPESIALISERING</b>	Kulturhistorie/ Vitensenter	Kulturhistorie/ Kunstmuseum	Kulturhistorie, kyst- og gjenreisning	Kulturhistorie, naturhistorie (skog), kvinner, nasjonale minoriteter
<b>OPPLEVELSEN AV STYRING FRA STATEN</b>	Liten	Stor	Liten	Blanding
<b>ANTALL ANSATTE</b>	60	46	19	100
<b>ØKONOMISKE TILSKUDD FRA KOMMUNER/FYLKE</b>	God/god	God / vil svekkes	God/dårlig	Dårlig/dårlig
<b>ALDER PÅ AVDELINGENE</b>	Unge	Mange eldre	Mange unge	Mange eldre
<b>HYPOTESER OM RESULTAT</b>	Stor grad av konsolidering	Liten	Blanding	Stor grad av konsolidering

og at disse forskjellene kan være av så stor betydning for resultatene at det er vanskelig å isolere effekten av selve strukturreformen. På den måten vil det ikke være noe en-til-en-forhold mellom valg av tilknytningsform og effektene av reformen. Snarere vil man påvirke og være påvirket av ulike forhold i ulik grad og til ulik tid. Slike forhold kan studeres og virker uavhengig av hvilken tilknytningsform som velges, samt hvordan man vurderer betydningen av tilknytningsform og hvordan den operasjonaliseres.

Når det gjelder spørsmålet om når konsolideringen startet, er det rimelig å anta at konsolideringen er kommet lengst der hvor den har pågått lenge. Erfaringsmessig tar det lang tid for strukturreformer å sette seg, særlig hvis initiativet oppleves å komme utenfra. Dette skulle tilsi at Jærmuseet skulle ha kommet lengst og MiSF/Hedmark kortest.

Vi vil anta at størrelsen på enheten som inngår, vil ha betydning for resultatet. Vi vil anta at store enheter vil ha større problemer med å oppgi sin selvstendighet enn mindre og yngre enheter. Det skulle tilsi at MiSF og Hedmarksmuseet ville være kommet kortest i konsolideringen, og at Jærmuseet og MKG har kommet lengst.

Vi vil anta at store avstander og tynt befolkningsgrunnlag kan svekke konsolideringen. Store avstander gjør konsolidering vanskelig i form av tid og kostnader til reise. Et lite befolkningsgrunnlag øker presset med hensyn til besøkstall. Samtidig vil små museer med få ansatte ofte ønske seg å delta i et større kollegialt og faglig fellesskap. Vi vil her anta at MKG, Hedmarksmuseet og MiSF vil komme dårligst ut, og Jærmuseet vil komme best ut.

Tematisk spesialisering er ofte trukket frem som et hinder for konsolidering, rett og sett fordi den fagligheten som er involvert, er så ulik mellom de konsoliderte enhetene. Vi vil her anta at MiSF og MKG og deler av Hedmark fylkesmuseum vil ha relativt store utfordringer i konsolideringsprosessen, og at Jærmuseet vil ha mindre utfordringer. For Hedmarksmuseet gjelder i tillegg at de favner et område med stor kulturell variasjon.

Det er grunn til å tro at konsolideringsprosesser vil gå bedre når initiativ til konsolidering er lokalt forankret og dermed har lokal legitimitet og ikke oppleves som fremtvunget som følge av statlig styring eller diktat. En slik hypotese skulle tilsi at MiSF vil ha kommet kortest, og MKG og Jærmuseet har kommet lengst.

Videre vil vi anta at eldre avdelinger vil ha større utfordringer med å passes inn i en ny enhet

enn yngre avdelinger. Således vil det være grunn til å anta at MKG og JM har kommet lengst.

Ut fra dette grunnlaget vil vi samlet sett anta at Jærmuseet er kommet relativt langt i konsolideringsprosessen, og MiSF relativt kort. Videre opplever MKG små problemer knyttet til konsolideringen, men synes allikevel å fremstå som noe blandet. Casebeskrivelsene synes i noen grad å bekrefte disse antagelsene, men flere av dem passer dårlig for Hedmarksmuseet, som etter vår mening er kommet langt i konsolideringsprosessen.

## Om tilknytningsformer

Resonnementene over betyr ikke at de generelle resonnementene knyttet til teorier om de ulike tilknytningsformenes styrker og svakheter ikke har noe for seg. Tilknytningsformene kanalisere ulike interesser som finnes i museumsfeltet, på relativt tydelige måter.

IKS-formen gir potensielt kommunene stor innflytelse over driften av museet. Det vil, der museene er kommunalt eid, være en sterk forbindelse mellom eierskap og innflytelse. IKS vil også i mange tilfeller fjerne problematikken knyttet til forholdet mellom eier- og driftsstyrer. Et IKS kan også innebære at det blir lettere for politikerne å få noe igjen for de pengene de investerer i museet. Fordelen ved dette kan være et forsterket lokalt eierskap til museet, og et ønske om å bruke mer ressurser på det enn ellers ville være tilfellet.

På den andre siden kan det, der konsolideringsprosessen er kommet kort, eller der det for eksempel er stridigheter om lokalisering av nybygg eller om fordeling av ressurser, skape grunnlag for fragmentering og alliansebygging på tvers av den formelle strukturen.

I MKG synes IKS-formen også å gi et formelt grunnlag for en konsolideringsidentitet som kombinerer en relativt sterk kommunalt lokalisert avdelingsidentitet med en regionalt forankret identitet som markerer avstand, ikke minst til fylkeskommunen, og – vil vi anta – til nasjonale styringssignaler på museumsområdet.

Stiftelsesformen gir potensielt museene større formell frihet og autonomi vis-à-vis finansieringskilder. Lojaliteten skal rettes mot stiftelsens vedtekter, mer enn mot finansieringskilder. Konsekvensen av dette er at det lokal- og regionalpolitiske nivåets innflytelse kan svekkes. Innenfor denne formen kan også forholdet mellom eierstyre og driftsstyre bli tydeligere, slik som i MiSF hvor eierstyret (blant annet kommuner) til dels spiller en aktiv rolle og mobiliseres i forhold til ulike interessekonstellasjoner i styret.

For stiftelser med styreledere og direktører med et entreprenøraktig driv kan imidlertid stiftelsesformen oppleves som omstendelig og lite fleksibel ned hensyn til å fatte og få iverksatt de prosjektene man måtte mene er nødvendig.

Ansattes representasjon synes å ivaretas like godt innenfor samtlige modeller, selv om det personlige ansvaret i AS-et kan bidra til at jobben som styremedlem i et AS kan oppleves som mer krevende, fordi man også som ansatterepresentant står personlig ansvarlig for at driften er økonomisk ansvarlig.

Styrenes sammensetning fremstår i mange tilfeller som like viktig eller viktigere enn hvilken selskapsform som er valgt. Å ha et styre som representerer ulike særinteresser, det være seg kommuner eller annet, kan i mange tilfeller gjøre det vanskeligere å utvikle en strategi som tar like mye hensyn til alle deler av museet. Hva vedtekten sier om styresammensetningen, er til dels uavhengig av organisasjonsformen, og har stor betydning for hvem sine interesser som kommer til uttrykk i styret og den daglige driften av museet. Det er heller ingen nødvendig sammenheng mellom eierform og den interne organiseringen av museene. Det er for eksempel ingen klare mønstre mellom omfanget av matriseorganisering og tilknytningsform.

### Økt statlig innflytelse

Tross at stiftelsesformen kan sies å tjene de museumsfaglige interessene best, IKS-formen de lokale politiske interessene, og AS den relative innflytelsen til dem som nå engang eier selskapet, vil vi likevel hevde at det er statens interesser som best ivaretas gjennom strukturreformen.

Vi mener at museumsreformen har gitt større muligheter for statlig styring og kontroll av museumssektoren. Antall museer er redusert betydelig, og dermed også den administrative kompleksiteten. I tillegg er fylkeskommunens rolle blitt redusert, og de har derved mindre muligheter enn tidligere til å forme den lokale museumspolitikken innenfor rammene av sin region.

For staten er det lettere å sende og følge opp tildelingsbrev med tilhørende mål og resultatstyring til enheter som er bygd opp på omtrent samme måte. Det har også blitt relativt sett færre signalgivere og med minskende betydning i forhold til situasjonen tidligere, og den relative vekten av statlige styringssignaler blir større.

Synet på økt statlig styring vil avhenge av hvilken legitimitet man tillegger statens politikk på museumsområdet. I den grad statens styring

oppleves som utelukkende å bestå av ytterligere krav om administrativ konsolidering, vil mange være skeptiske, og hevde at dette både strider mot ønsket om lokal ressursutløsning og faglige målsettinger. I den grad staten også tilfører museumsfaglig kompetanse, og finansierer og utvikler infrastrukturer for lokal administrativ og faglig utvikling, vil dette kanskje være annerledes. Dette kan kanskje gjøres i større grad i dag ved en utvidelse av kriteriene for post 77 i statsbudsjettet,<sup>4</sup> gjennom for eksempel å legge til rette for ulike former for sammenligning mellom de konsoliderte museene, med tanke på å lære og å utvikle lokal praksis.

Tross reformens sterke fokus på strukturelle endringer, som også ble forsterket gjennom de siste årene av reformperioden (mot 2008), så synes det likevel å være en tett forbindelse mellom statens forventninger til reformen og de synspunktene i hvert fall styrelederne, museumsdirektørene, og de fleste av avdelingslederne gjør seg til talsmenn og -kvinner for. Eventuell uenighet synes ikke å være knyttet til selve reformen, men om den konkrete operasjonaliseringen av reformen har vært hensiktsmessig.

Slik sett er det ingen tvil om, selv innenfor dagens heterogene organisasjonsformslandskap, at statens styringssignaler tas mer alvorlig når fylkeskommunen og lokalt eierskap er svekket, og staten på mange måter blir museenes viktigste referanse. Samtidig er situasjonen ikke entydig. IKS-formen synes i Finnmark å åpne opp for en sterk lokal/regional forankring og for lokalpolitisk innflytelse, noe som kan stå i et spenningsfylt forhold både til fylkeskommunens regionalpolitiske oppgaver og til ytterligere statlige forventninger om faglig konsolidering.

### Armlengdeprinsippet

Et grunnleggende spørsmål er hvordan man ser på hvilken innflytelse finansieringskildene/eierne og andre deler av omgivelsene skal ha på driften av museet. Ingen av museene aksepterer direkte påvirkning i det som omtales som museenes redaktøransvar. Det finnes flere eksempler på at kommuner og andre aktører har forsøkt å blande seg inn i utstillinger og den innholdsmessige siden av museene. På Kunstmuseet fortelles det om lokale politikere som ønsket innflytelse på utstillingsprogrammet ved museet, ved å få hengt opp flere lokale kunstnere. På Tungenes fyr var det en

4. Se <http://kulturradet.no/fond-og-avsetninger/post-77>

diskusjon knyttet til hvordan museet skulle gjøre museets profil relevant for Grunnlovsjubileet og Kystfartsdirektoratets forventninger, og selv om fortolkningen som ble gjort kan forsvares, reiser diskusjonen spørsmålet om redaktøransvaret. Spørsmål om innflytelse reises også i tilknytning til statens og fylkenes forventninger og rapporteringskrav. Vi så for eksempel at i MiSF var fylkets forventninger mange og bestemte, noe som innebar en tydelig retning på museets ressursinnsats hvis de skulle imøtekommes.

En annen og mer komplisert diskusjon knyttet til armlengdeprinsippet finner vi på JM, hvor kommunale interesser, museumsinteresser, forvaltning, realfag og næringslivstenkning fremstår som så tett integrert. Her synes driften av museet å hvile på forutsetninger om å posisjonere seg i relasjon til museets «stakeholdere», ha tett kontakt med dem og kvittere ut deres forventninger. Det gjør deres oppmerksomhet på mange måter utad- eller markedsrettet. Slik sett representere de ikke en armlengdes avstand til omgivelsene, men en integrasjon eller sammensmeltning med dem. Det er vel denne kritikken som kommer til uttrykk hos en av informantene i JM om at museet hadde mistet sitt preg av museum forstått som det ekte og autentiske, men var blitt en del av en business-kultur. På den andre siden kan man også si at museet med sin sterke forankring i realfag, kulturhistorie og didaktikk har en faglig tyngde som gjør at de likevel representerer noe mer enn et ekko av det som foregår rundt dem.

### Forventninger og ressurser

Byggeplaner ledsages av forventninger om mer ressurser. Dette kommer i tillegg til det for eksempel MiSF kaller en kraftig «underfinansiering» av virksomheten, og som også knyttes til en forestilling om at mer av omstillingsmidlene til museet skulle ha vært spredd på avdelingene. I MiSF kjenner de også på tyngden av de samlede forventninger fra kommuner, fylkeskommune og stat, noe som ytterligere forsterker fornemmelsen av at ressursene tilgjengelig ikke står i forhold til forventningene.

Disse forventningene er reelle. I tillegg til forventninger om måloppnåelse i forbindelse med statstilskuddet kommer forventningene fra kommunene som eier og medfinansierer, om opprettholdelse og utvikling av aktiviteter, bevilgninger, informasjon og besøkstall, i hvert fall på det nivået som var tilfellet før konsolideringen. Fra fylkeskommunen, som bevilger nær 14 millioner til MiSF for 2013, er bevilgningen knyttet til en

omfattende forventningsliste. Her ønskes blant annet dialog og samhandling med kommunene på strategisk og operativt nivå, det er forventninger om digital samlingsforvaltning og formidling, satsing på formidling mot barn og unge, særlig knyttet til Den kulturelle skolesekken, og lignende.

Ønsket om mer penger er særlig interessant i lys av at utsiktene for mer ressurser til MiSF, ifølge styreleder, ikke bare er små, men usannsynlige: De vil få betydelig mindre ressurser fra fylket i fremtiden, blant annet på grunn av omlegginger i de statlige rammetilskuddene til fylkeskommunen. I MiSF er det en opplevelse hos styret og direktør av at de mange og sprikende ambisjonene til museet gir dem et begrenset handlingsrom, og at de er henvist til å være «tilpasningsarkitekter», som direktøren sier det.

Ved JM synes ikke forventningen om nye ressurser å være like stor. Ved JM synes de mange nye prosjektene og utstillingene å være lederdrevet, og det er mye sponsormidler inne. Her er i større grad bekymringen, ikke minst blant tillitsvalgte, at alle de nye prosjektene og utstillingene som beslaglegger store deler av ledelsens kapasitet, går på bekostning av daglig drift og vedlikehold, formidlingsarbeid og faglig arbeid ved museet, og er vanskelig å få til uten mer omfattende planlegging og personalledelse.

### Struktur eller faglighet som uavhengig variabel?

Målene for reformen kan forstås som knyttet til de fire F-er. Virkemiddelet er strukturreformen, opprettelsen av en juridisk enhet innenfor et territorielt område. Slik reformen er blitt operasjonalisert, synes det å være en slik forståelse som har ligget til grunn for reformen. De faglige målene var noe man skulle bruke tid på, og som ville falle på plass. Selve reformen kunne forstås som forutsetninger for at de faglige målene kunne nås. Denne administrative profilen mildnes ved at museene skal få en tilstrekkelig styrke slik at de kan inngå i nasjonale, faglige nettverk.

Tenkningen lokalt synes nå i stor grad knyttet til en sterk forhåpning om tilførsel av ytterligere ressurser til museumssektoren, og som også næres av de mange nye prosjektene som settes i gang, og som vanskelig kan driftes uten nye og flere ansatte. Dette peker mot behov for utvikling av en prioriteringskultur innad i museene, men også på fylkespolitisk og nasjonalt nivå siden nye lokale byggeprosjekter bare kan skje gjennom tilførsel av nye økonomiske ressurser. Som vi har



vært inne på, synes noen av de konsoliderte enhetenes utfordringer å være knyttet til slik problematikk, vel så mye som til selve konsolideringen.

Strukturreform uten ressurser vil antakeligvis gjøre at mange av museene fremdeles vil slite med store utfordringer. Ressursknappheten kan imidlertid tvinge dem til å se museets samlede ressurser i sammenheng, og stimulere til ytterligere administrativ og strategisk konsolidering. Ikke minst synes ønsket om en sterkere faglig konsolidering å være knyttet til et behov for sterkere prioriteringer, knyttet så vel til samlinger og bygningsmasse, til nye byggeprosjekter og til nye sponsordrevne utstillinger.

Det synes imidlertid å være mange fordeler ved å velge en organisering som overensstemmer med eksisterende politiske grenser, særlig knyttet til å skape strukturer der finansiering og innflytelse på tydelige måter henger sammen. Ikke minst gjelder dette i relasjon til fylkeskommunen, som selv om dens rolle er svekket, fremdeles spiller en viktig rolle som finansieringskilde og premissleverandør for museer og kommuner, ikke minst som følge av den regionalpolitiske utviklingsoppgaven fylkeskommunene er tildelt gjennom «forvaltningsreformen».

### Strukturmodellen eller nettverksmodellen

Våre undersøkelser viser, selv om bildet er nyanisert, at museene har fått bedre utnyttelse av sine ressurser, til tross for til dels store utfordringer for flere av dem. Det virker derfor rimelig å anta at konsolidering både har ført til stordriftsfordeler og i noen grad utløst faglige synergier på tvers som kan komme de ansatte og publikum til gode, noe som gjør dem bedre egnede til å fylle løse sin samfunnsrolle. Det ser heller ikke ut som det er noe prinsipielt i veien for å kunne kombinere konsolidering med stor grad av frivillig deltakelse.

Det betyr ikke at vi ikke ser utfordringer ved strukturmodellen.

Særlig synes den formelle kompleksiteten ved modellen fremdeles å være svært stor, noe som ut fra et tradisjonelt ledelsesperspektiv gjør det mulig å hevde at de formelle forutsetningene for å drive effektiv arbeidsledelse ikke er til stede i mange av museene, ikke minst på grunn av doble lojaliteter og problemer knyttet til eier- og driftsstyrer. I en slik situasjon er det lett å tenke at veien videre er en ytterligere administrativ konsolidering. Da må båndene mellom avdelingene som inngår i driftsenheten, og eierstyrerne brytes, for eksempel ved fullstendig fusjon;

arbeidsgivernes styringsrett må i større grad ligge til grunn for og tas i bruk innenfor driftsenheten; koblingen mellom de ansatte og avdelingene må brytes, og de ansatte må i større grad stille seg til disposisjon for det konsoliderte museet; man må bryte koblingen mellom historiske bevilgninger og overføringer, slik at den konsoliderte enheten har rom for helhetlige og strategiske disposisjoner. Og kanskje må man vurdere en ytterligere reduksjon i antall driftsenheter, slik at fylket ble den naturlige territorielle og organisatoriske rammen rundt museene.

En slik tenkning må imidlertid avveies mot behovet for å ivareta de forventninger og ressurser som finnes i omgivelsene, enten de tar form av frivillige og venneforeninger, kommuner, fylker og næringsliv. Selv om en ytterligere forenkling av de konsoliderte enhetene kan redusere den interne kompleksiteten, og gjøre utfordringene knyttet til den «indre» organiseringen enklere å håndtere, endrer det ikke på den grunnleggende realiteten at museene er avhengige av å spille på lag med det lokalsamfunnet de er en del av. På den ene eller andre måten vil de fremdeles være avhengige av å utløse de menneskelige og finansielle ressursene som finnes her, og det er et åpent spørsmål om dette vil skje i større grad hvis museene gjennomgår en ytterligere formell forenkling, eller om den formelle kompleksiteten som omgir museene, bare er et uttrykk for de utfordringene museene under alle omstendigheter må løse. JM advarer for sin del mot ytterligere regionsovergrepene konsolideringer.

Slike spenninger vil også for fremtiden innebære krevende utfordringer for museene, og hvor relasjonen til omgivelsene i stor grad vil kreve former for nettverksledelse, mens strukturreformen vil kreve langvarig utvikling av en organisatorisk infrastruktur, som selv om man gjerne ønsker at skal skje parallelt med faglig utvikling, har en tendens til å være oppmerksomhetsslukende og gå på bekostning av en systematisk utnyttelse og mobilisering av de ansattes kompetanse og ressurser. Det synes å være liten tvil om at de ansatte lider ved at overordnede oppmerksomhet i så stor grad er vendt utad og oppover, mer enn mot dem.

Dette trekket synes å henge sammen med at museumsreformen er preget av organisatorisk hybriditet, hvor management (strukturmodellen) og nettverk (nettverksmodellen) utspiller seg samtidig og parallelt. Både statens styring av museene og museenes interne styring synes preget av dette forholdet, noe som gjør at den tabellen vi presenterte innledningsvis (tabell 1),

ikke kan forstås som å inneholde en «varm» og «god» side eller en «kald» og «ond» side, men i stedet inneholder dimensjoner om forholdet mellom stat og lokalsamfunn, på størrelse, museenes samfunnsrolle, på bruken av organisatoriske virkemidler osv., og som også i noen grad må være i spill samtidig.

Slik sett er det ikke bare en instrumentell/formålsrasjonell styringsstrategi som staten har valgt, og hvor staten som den dominerende finansielle aktør alene bestemmer den lokale organiseringen. Snarere er det en mer institusjonelt forankret utviklingsstrategi som er valgt, noe som også kommer til uttrykk i det mangfoldet av eierskaps- og organisasjonsformer som eksisterer mellom og innenfor de regionale enhetene, og som springer ut av lokale forhold.

Samarbeid innenfor hybride organisatoriske rammer er imidlertid vanskelig. Likeverdigheten og interessefellesskap mellom aktørene involvert er ofte ikke til stede, eller den administrative og faglige profesjonalisering oppleves å trekke i ulike retninger. Organisatorisk profesjonalisering oppleves nesten alltid – i hvert fall av fagfolkene – som byråkratiserende og at den går på bekostning av faglige hensyn. Samtidig kan alle former for profesjonalisering og ekspertise oppleves å stå i et spenningsfylt forhold til lokale interessenter/eiere enten det er venneforeninger, lokalbefolkning eller lokalpolitikere, dvs. det samfunnet og den lokale identiteten engasjementet for de lokale museene er avhengig av.

Så lenge samarbeidet er smurt av penger og felles visjoner, og innsikten i at hver enkelt aktør får igjen mer ved å samarbeide enn ved ikke å gjøre dette, er slike samarbeidsformer ofte ukompliserte og energigivende. Hvis det blir knapphet på midler, og interessekonflikter og transaksjonskostnadene oppleves som store, kan det imidlertid også bli energitappende.

Det er vanlig at organisasjoner som er avhengig av en dominerende aktørs forståelse, tilegner seg dennes forståelse og begreper. Når disse forståelsene og begrepene avviker for mye fra egen praksis, kan det innebære at tale og handling skilles fra hverandre. Man sier én ting, men gjør noe annet, eller det utvikles formelle og uformelle informasjonskulturer i organisasjonen. Prosessen kan forsterkes av at organisasjoner alltid er underveis mot et mål, selv om veien ikke går rett frem. Det blir derfor viktig å gjenta hva som er målet, og at man beveger seg i riktig retning. Det blir vanskelig å skille hva som faktisk er oppnådd, fra formuleringene av målet og beskrivelsen av alle de små skrittene man har tatt som forsikrer de invol-

verte at man går i riktig retning. Resultatet synes ofte å være utviklingen av en slags særegen byråkratisert samhandlingsform, hvor det kan være vanskelig både for folk i organisasjonen og de som står utenfor, å forstå hva som foregår. I verste fall vil man oppleve prosessen som hyklersk, hvor ingen sier hva de egentlig ønsker å oppnå, eller hva de gjør for å oppnå det de ønsker.

Vi finner eksempler på denne samhandlingsformen også i våre caser, hvor synspunkter og interesser som ikke uten videre er legitime, gis en innpakning som gjør dem spiselige for omverdenen, samtidig som man fortsetter å fremme egne interesser. Hykleriet synes etter vår mening likevel å ha et begrenset omfang, selv om det for oss som forskere kan være vanskelig å få tak i hva som foregår, og særinteresser fremstilles som allmenninteresser. Dette tror vi henger sammen med to forhold, for det første at de fleste av de synspunktene som fremmes, nær sagt uansett innpakning, synes knyttet til relativt synlige og i hvert fall i utgangspunktet legitime egeninteresser, men som ikke har vunnet frem. Dette skaper en stor grad av forutsigbarhet. Et annet forhold synes å være knyttet til den saklighetskultur som finnes i de fleste av museene, og hvor man nok kan være engasjerte, men også skal underkaste seg noen prosedyreregler og noen regler for argumentasjon. Dette gir i så fall håp for fremtiden.

Slik sett er museumsreformen et uttrykk for en reformtenkning som forutsetter at det ikke eksisterer et grunnleggende motsetningsfylt forhold mellom nasjonal statlig forankret aktivitet og lokalt og regionalt forankrede initiativ og utviklingsarbeid, men at staten på mange måter blir en medspiller for lokale og frivillige initiativ. Dette utelukker ikke at det eksisterer – og alltid vil eksistere – et spenningsfylt forhold mellom aktørene involvert (nasjonale og lokale aktører og aktører innenfor de enkelte museer/avdelinger og personalgrupper). I beste fall fungerer de produktivt, i verste fall kan de fungere destruktivt. Uansett kommer man ikke utenom å følge struktursporet og nettverkssporet videre samtidig. Ikke minst gjelder dette for de konsoliderte museene, som uavhengig av formell organisering vil være avhengige av å forholde seg til de sentrale partnerne i sine omgivelser, enten de heter venneforeninger, kommuner, fylke, stat eller publikum.

## Signalbygg og konsolidering

Nylig fullførte, igangsatte og planlagte byggeprosjekter synes å ta mye oppmerksomhet i flere av

museene, og også gå på bekostning av konsolideringsprosessen. Dette fordi å bygge beslaglegger betydelig administrativ kapasitet, men også fordi det gjerne er lokaliserings- og ressursstridigheter forbundet med realiseringen av slike prosjekter.

Konsolideringsprosessen i MiSF har vært preget av til dels store byggeprosjekter, hvor ennå ikke alle er realisert. Det har for eksempel blitt bygget nytt kunstmuseum i Førde, planlagt før konsolideringen. Det er også bygd et stort, nytt utstillingslokale i Lærdal i tilknytning til Villakssenteret. Det er planlagt og igangsatt bygging av et stort reiselivsmuseum, som er en del De Heibergske Samlinger, til 70 millioner kr.

Det er betydelige ambisjoner også for den videre utviklingen av Jærmuseet. Det samme kan sies om MKG, spesielt knyttet til et nytt museumsbygg i Honningsvåg (Nordkappmuseet). I alle disse tilfeller kommer initiativene «nedenfra» eller innenfra museet, og synes i stor grad å være presset frem av ildsjeler, og ikke fordi det er et «overordnet syn», som en styreleder uttrykte det.

Dette byggefokuset fører til at mye av museenes oppmerksomhet er knyttet til ulike byggeprosjekter og investeringer. Selv om disse på lang sikt kan bidra til å løse en del av de samlingsforvaltnings- og bevaringsutfordringer som museene står overfor, kan de på kort sikt oppleves som å beslaglegge administrative og faglige ressurser og forsterke en lokalt forankret avdelingsidentitet. De kan også føre til kamp om ressurser, og vanskeliggjøre helhetlige prioriteringer. I stor grad må disse byggeplanene være næret av regionale og nasjonale politiske og forvaltningsmessige ambisjoner, siden realiseringen av dem forutsetter finansiering fra stat eller fylkeskommuner.

Samtidig er byggene også symbolske representasjoner av museene, som gir løfter om fornying, bedre forvaltning og bedre formidling. Byggene er også viktige fordi deres arkitektur gjerne gir en rasjonell og progressiv innramming av reformen, og tydelig kommuniserer en samfunnsmessig profil, selv om det ikke alltid finnes midler til daglig drift.

## Konklusjoner, kunnskapshull og anbefalinger

Bakgrunnen for denne rapporten har vært et ønske fra Kulturrådet om en evaluering av museenes organisering i etterkant av museumsreformen, med fokus på forholdet mellom tilknytningsform, faktisk organisering og museumsfaglig aktivitet, samt problemstillinger knyttet til eierforhold, forholdet mellom eier- og driftssty-

rer, administrativ og faglig profesjonalisering, og forholdet mellom museet og dets lokale omgivelser (f.eks. venneforeninger, frivillige, kommuner, fylkeskommune).

## Konklusjoner

Studien viser at museene jevnt over har fått bedre utnyttelse av sine ressurser, til tross for til dels store utfordringer. Det virker derfor rimelig å anta at konsolidering både har ført til stor-driftsfordeler og i noen grad har utløst faglige synergier på tvers som kan komme de ansatte og publikum til gode, og som kan gjøre museene bedre egnet til å fylle sin samfunnsrolle. Det ser heller ikke ut som det er noe prinsipielt i veien for å kunne kombinere konsolidering med stor grad av frivillig deltakelse.

Videre viser studien at museene jevnt over synes å uttrykke lojalitet mot reformen og mot konsolideringen. Det synes også å være en forståelse for logikken bak konsolideringen, inkludert denne måten å drive statlig eierskap og styring på. Imidlertid viser studien også store variasjoner knyttet til elementer som eierstruktur, fordelingen av offentlige tilskuddsmidler, administrativ profesjonalisering, faglig arbeid, og relasjoner til omgivelsene. Disse har påvirket og blitt påvirket av konsolideringsprosessen i museet.

Det er ikke enkelt å peke på noen entydige effekter med hensyn til valg av tilknytningsform på konsolideringsprosessen i museene, da den lokale kompleksiteten synes å være betydelig. Graden av konsolidering synes å kunne knyttes til strukturelle forhold som alderen på avdelingene, alderen på konsolideringen, størrelsen på den konsoliderte enheten, avstander mellom avdelingene, graden av tematisk spesialisering, og lokal forankring og legitimitet (jf. tabell 4). Valget av tilknytningsform synes også i noen grad preget av tilfeldigheter, og spørsmål knyttet til kompetanse, styrets arbeidsform osv. synes i noen grad uavhengig av tilknytningsform, men i større grad knyttet til hvordan samarbeidet operasjonaliseres.

De ulike museene skiller seg ut i forhold til disse variablene, og man kan derfor ikke peke på en helt entydig tendens med hensyn til konsolidering. Allikevel synes Jærmuseet å komme relativt godt ut på de aller fleste variablene, noe som også synes i den organisatoriske analysen. MiSF synes å være kommet relativt kort, mens Hedmark fylkesmuseum og MKG synes å være noe blandet.

Med hensyn til valg av tilknytningsform synes stiftelsesformen å ha gitt Jærmuseet og MiSF større faglig frihet og autonomi, blant annet når

det gjelder eksterne finansieringskilder, enn de andre museene. Denne friheten forutsetter imidlertid at museene er i stand til å benytte seg av den. Er det ikke tilfellet, kan sterkere eierstyring fremstå som et alternativ. Som vi så i MKG, gir IKS-formen kommunene potensielt stor innflytelse over driften av selskapet. Denne innflytelsen vil kunne medføre et sterkt og aktivt lokalpolitisk eierskap til museet, men den kan også føre til en løsrivelse fra det regionale politiske nivået. Det synes å være vanskelig å balansere en formell lokal forankring gjennom interkommunalt samarbeid og et fruktbart (utviklings-)samarbeid med fylkeskommunen.

I motsetning til de to andre tilknytningsformene åpner AS-formen 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.

Mer generelt synes konsolideringsprosessene å ha gitt økt statlig styring og kontroll av museumssektoren, ikke bare gjennom færre enheter, men også gjennom en økt passivisering av fylkeskommunen. Dette oppleves ulikt ved museene, og kan også reise spørsmål knyttet til økt faglig konsolidering mellom museene og på tvers av lokale og regionale grenser.

### Kunnskapshull og forskningsbehov

Studien reiser også en rekke spørsmål og problemstillinger knyttet til behovet for mer kunnskap.

For det første baserer konklusjonene i denne studien seg på analyser av fire museer. Det totale antall konsoliderte museer er mye større, noe som reiser behov for en mer systematisk oversikt over organisering, organisasjonsstruktur og faglig arbeid ved museene mer generelt. Til dette knyttes også behovet for å få en forståelse av utbredelsen av kjennetegn og effekter av konsolideringsprosessene.

Vi trenger også mer systematisk kunnskap om eiersiden og eierstyringen av museene i de ulike lokale og regionale foraene. For eksempel er fylkeskommunens arbeid med og prioriteringer av museene i stor grad upløyd mark i forhold til reformen.

For det tredje mangler det gode data om hvordan de ansatte opplever reformen, og hvordan de opplever at deres ressurser kan tas i bruk

for å nå reformens mål. Dette kan handle om arbeidsmiljødata, men like gjerne handler det om de ulike fagfolkenes tanker om faglighet, og hvordan den bedre kan ivaretas i organisasjonen. Dette overensstemmer med Ydses (2007) påpeking av at det er forsket lite på museumsinstitusjoner i seg selv og på de ansattes verdier og kulturforståelse.

For det fjerde reiser denne studien spørsmål relatert til hvordan prosjekt- og matriseorganisering og avdelingsorganisering påvirker det faglige arbeidet ved museene. En forutsetning for å realisere gevinstene ved en ny driftsenhet synes å være at fagfolkenes kompetanse kan utnyttes på tvers av den gamle avdelingsstrukturen. Spesielt er det viktig å se hvordan ulike museer kan organisere sine innsatser på tvers av en tradisjonell avdelingsstruktur, i former for prosjekt og matriseorganisasjoner, og som håndterer kryssende lojaliteter, hensynet til faglig utvikling og en ressursoptimal bruk av personalressursene i forhold til en overordnet strategi eller plan.

Ved prosjekt- og matriseorganisering må mellomledernes og de ansattes lojalitet i større grad vendes fra den enkelte avdeling og mot den konsoliderte enheten. Dette reiser igjen en rekke spørsmål av kulturell, organisatorisk og økonomisk karakter, knyttet til hvordan dette i praksis skal foregå, og betingelsene for at man skal lykkes. Skal de ansatte ha tilhørighet til driftsenheten eller til den enkelte avdeling? Skal de konsoliderte museene fokusere på å utvikle en «konsolidert» organisasjonskultur, eller skal de bygge oppunder lokale identiteter? Skal de ansatte organiseres i egne avdelinger, med egen leder eller i stab? Hvordan skal de konsoliderte museene håndtere spørsmål knyttet til kryssende lojaliteter? Hvordan skal museene klare å få god nok oversikt og planmessighet i arbeidet til at de ansatte og ledelsen kan vite når de skal gjøre hva?

For det femte mangler det kunnskap om fylkenes og eierstyrenes synspunkter på museum generelt og museumsreformen spesielt. Utnyttelsen av fylkeskommunens kunnskap er viktig gitt at omfanget av museumsfaglig kompetanse er begrenset i Norge, og at det fremstår som lite hensiktsmessig hvis slik kompetanse ikke utnyttes (se også Nordby 2011, 2012). En nærmere beskrivelse og forståelse av dette, gjerne i sammenheng med en analyse av spørsmålet om autonomi og redaktørprinsipper, fremstår som nødvendig.

Til dette hører spørsmålet om effektene av ytterligere konsolidering. Dette har blitt påpekt fra ulike hold, for eksempel fra fylkeskommunen.

På den ene siden vil ytterligere konsolidering føre til mindre kontrollspenn og samordningsbehov fra statlig side, ved at det er færre enheter å forholde seg til. Enhetene vil også kunne tilegne seg mer kompetanse fra regionen. På den andre siden vil uformelle institusjonelle aspekter (f.eks. kultur, makt, historie, osv.) ha negativ effekt på slike prosesser, og en ytterligere konsolidering vil kunne virke mot sin hensikt.

For det sjette er det sentrale spørsmål knyttet til forholdet mellom museenes faglige arbeid og andre faglige miljøer. Det bør undersøkes mer systematisk i hvilken grad dagens organisasjonsstrukturer ved museene bidrar til å øke eller opprettholde et sterkt faglig samarbeid med andre miljøer som universiteter og høyskoler, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

For det syvende mangler det – slik vi ser det – også kunnskap om frivillighetens rolle i museene. Våre museer rapporterer ikke om noen tydelig nedgang i frivilligheten, noe det på mange måter er grunn til å forvente, ikke minst på grunn av eierstyreproblematikken (dvs. eierskap uten innflytelse). Enkelte steder hevdes det sågar at frivilligheten har økt, noe som handler om at de har funnet andre måter å mobilisere frivilligheten på enn gjennom eierstyrene. Samtidig er det imidlertid store variasjoner mellom museene, og mellom avdelingene i de enkelte museene. Siden en forutsetning for å opprettholde aktiviteten på mange museer er frivillig engasjement og deltakelse, vil det være viktig å undersøke denne problematikken, og få frem andre måter å mobilisere frivillighet på enn de tradisjonelle.

For det åttende synes det å være et betydelig behov for mer kunnskap om sammenhengen mellom museum som organisasjon og hvilke utfordringer som er knyttet til museenes egenart, i forhold til andre former for virksomhet, og hvilke forskjeller og likheter som finnes mellom museer og andre former for virksomhet i grenselandet mellom offentlig, privat og sivilsamfunn. Forskningen på ledelse og organisering av museer synes å være mangelfull så vel nasjonalt som internasjonalt. For eksempel trengs det mer kunnskap om betydningen av ulike matrise- og prosjektmåter å organisere på – ikke minst ved bruk av ny teknologi og nye kommunikasjonsformer. På hvilke måter kan museer samarbeide på nye måter på tvers av de konsoliderte grenseflattene, ikke bare gjennom nettverkene, men også på andre måter?

For det niende er et tema som trenger ytterligere undersøkelser, forholdet mellom tematisk og territoriell spesialisering. Særlig synes dette

å gjelde for kunstmuseenes vedkommende, som kanskje i større grad enn andre museer er knyttet til en agenda som bare delvis er av lokal art. Så vidt oss bekjent er det ikke gjort noen egen undersøkelse av denne problematikken, og de fleste casegjennomganger vi har sett, tar ikke opp denne problematikken spesielt.

Endelig er det viktig på nytt å reise det store spørsmålet: «Hva er museum?» Organiseringen av museum synes på mange måter å handle om forsvaret av lokal identitet, og redselen for å bli satellitter under et sentrum. På denne måten blir den faktiske organiseringen av museene selv svar på det museologiske spørsmål: hvorfor museum? – om enn ikke alltid på en like reflektert måte. Vi mener det ville være viktig – på en tydeligere måte enn det vi har hatt anledning til – å reise spørsmålet om faglighet med større tyngde fremover. Dette henger sammen med å kartlegge, men også utfordre de enkelte museenes forståelse og argumenter for museenes betydning og muligheter.

#### Anbefalinger til videre arbeid

Nedenfor presenteres noen anbefalinger til Kulturrådets videre arbeid med organisering av museene i kjølvannet av museumsreformen.

#### Oppmuntring til grunnforskning

Museene og debatten om dem synes å internasjonaleses. I økende grad har man tilgang til eksempler på andre måter å gjøre ting på, og andre begrunnelser og diskusjoner om museum enn dem som finnes i Norge. Det utvikles internasjonale konvensjoner og avtaler som Norge undertegner, og som skal følges opp, og diskusjonene om museenes hvorfor og hvordan føres ikke bare her, men verden over.

I et slikt perspektiv fremstår konsolideringen som nødvendig for å besvare de utfordringene som museene står overfor, og for å få utløst de administrative og faglige ressurser som finnes på museene, og få dem til å tenke igjennom sin formidlingsfaglige profil. En type grunnforskning synes i denne forbindelse å være på sin plass, dvs. en forskning som med tydelig forankring i internasjonale impulser (jf. Nina Simons «Museum 2.0») forsøker å besvare museenes hvorfor og hvordan.

#### Organisatorisk tålmodighet

Konsolideringsprosesser har store transaksjonskostnader. Det tar tid å utvikle nye løsninger, oppmerksomheten vendes innad mot omstillings-spørsmålene mer enn utad mot den nye faglig-

heten man ønsker å fremme. Samarbeid som aktørene kan oppleve fungerer, legges ned, noe som kan skape sorgprosesser og motstand mot videre integrasjon. Disse prosessene kan erfaringsmessig ta lang tid, gjerne 5–10 år, og denne langsiktigheten kan skape en opplevelse av at man står overfor en byråkratiseringsreform mer enn en faglig reform. Fremdeles synes disse kostnadene å være merkbare i flere av våre museer. Daglig drift går på bekostning av faglig utvikling.

Enkelte steder er konfliktene så store at det stilles spørsmål ved hele konsolideringsprosessen. Konsolideringen synes ikke å ha minsket, men å ha økt «uregjerligheten». Ut fra vårt begrensede materiale er det MiSF som har kommet kortest i integrasjonsprosessen. Der ønsker jo også flere av aktørene en «omkamp», dvs. en oppdeling av museet i færre enheter. Dette synes å henge sammen med at konsolideringen skjedde raskt, samt med en konflikt mellom museet og en av de største avdelingene i museet, som tar tid og ressurser. Slik vi ser det, synes det ikke hensiktsmessig å løse dette gjennom en ny konsolideringsprosess. Det vil stjele ytterligere ressurser fra konsolideringsprosessen. I stedet bør konflikten løses internt.

### **Ytterligere strukturell forenkling**

Det synes flere steder å være et behov for betydelige forenklinger knyttet til drifts- og eierstyrerproblematikken. Dagens struktur synes – ved siden av å innebære et betydelig administrativt merarbeid – å være et organ uten makt, men samtidig også å ha et potensial for å holde liv i konflikter mellom drifts- og eierstyret.

JMs aktive relasjon til de kommunene som sogner til museet, viser at det finnes andre tette og dialogiske relasjoner mellom museum og viktige aktører i omgivelsene, som kan ivareta og opprettholde viktige aktørers interesser bedre enn ordningen med eierstyrer. Våre overveielser om struktur og nettverksmodellen i del 3 må derfor ikke leses som en advarsel mot ytterligere strukturell forenkling.

### **Profesjonell ledelse**

Etter hvert som museene vokser i størrelse, vokser også behovet for profesjonell ledelse. Mange museer endres fra å være prosjektbaserte organisasjoner til å bli store byråkratier. Mens en mindre organisasjon kan koordineres spontant ved at de som jobber jevnlig i virksomheten, snakker med hverandre, krever en større organisasjon andre former for koordinering, forankret i visjoner så vel som planer og formaliserte med-

virkningsarenaer. Mens alle blir sett og lett kan anerkjennes i en liten organisasjon, så blir dette vanskeligere i en større organisasjon, noe som lett kan føre til en opplevelse hos de ansattes av ikke å bli hørt og tatt hensyn til.

Etter hvert som museene profesjonaliseres og omdannes til større enheter, synes det også å være et behov for å betrakte virksomheten som en ordinær arbeidsorganisasjon og ikke som en virksomhet for spesielt dedikerte, samtidig som man også legger til rette for å ta vare på det ekstra engasjementet som motivasjon og engasjement gir.

Dette synes i flere av museene å forutsette en kompetanse hos ledelse og mellomledelse, som i dag enten mangler eller bør utvikles videre. Tilpasset videre- og etterutdanning, i samarbeid med høyskoler og universitet, kunne være et svar på dette. Et eksempel er typen årsstudium i «kulturledelse» på HiOA, uten at vi kjenner detaljene i dette tilbudet. Også andre former for ledelsesmessig kompetanseheving bør prioriteres, spesielt for de større museene.

### **«Benchmarking»**

På tross av ulikheter mellom museene så synes de å ville kunne tjene på mer kunnskap om hvordan andre museer har løst de samme utfordringene de selv står overfor. «Benchmarking» er en metode som skisserer hvordan man kan gå frem for å sammenligne egne erfaringer med andres på spesifikke områder av betydning for den videre utviklingen. Områder som peker seg ut, vil blant annet være knyttet til planarbeid, hvordan man kommer fra plan til praksis, ordninger for utnyttelse av personale på tvers av avdelingene, lønns- og personalsystemer, samt temaer av faglig art. Dette kunne inngå som del av en årlig personalsamling.

### **Hospitering**

For å heve kompetansen og det faglige arbeidet på tvers av museene synes det å være nødvendig med et systematisk arbeid i så måte. Det virker å være lite formelt arbeid knyttet til overføring av kompetanse og arbeidskraft mellom museene. En slik overføring kan øke kompetanse og læringsevne.

Det bør derfor oppmuntres til og skapes insentiver for overføring av kompetanse mellom museene. En måte å arbeide med dette på kan være gjennom hospitering, der ansatte gis mulighet til å arbeide ved andre museer. Slike metoder er populære innenfor personalledelse, og kan gjøres til en del av en personalplan.

### **Byggeprosjekter**

Museene har generelt sett hatt økonomisk vekst i løpet av konsolideringsperioden. Dette er viktig å huske når vi gjennomgående møter en kritikk for at det ikke er samsvar mellom ambisjoner og ressurser. Fra vårt ståsted synes flere av de utfordringene museene står overfor, å være knyttet til store byggeprosjekter hvor også nasjonale myndigheter er involvert. Det synes naturlig at slike prosjekter er knyttet til forventninger om at bygningene også kan driftes, noe som langt fra er tilfellet. I noen grad synes dette å være en selvstendig årsak til konsolideringsutfordringer. Dette gir grunn til ettertanke. Det er ikke vanskelig å bli begeistret for nye bygg, heller ikke å se at de gir et løfte om at de faglige målene kan nås i fremtiden, og at de kaster glans over initiativtakere og eiere. Ikke desto mindre synes det å være et tankekors hvis museenes administrative kapasitet, lokale konflikter og urealiserte forventninger om ressurser er knyttet til slike prosjekter. En anbefaling her vil være tilbakeholdenhet med store byggeprosjekter uten driftsmidler.

Ordningen med at bevilgninger skal opprettholdes på samme nivå som ved konsolideringstidspunktet, begrenser ledelsens handlingsrom og

gjør dem til «tilpasningsarkitekter». Det er grunn til å tro at dette på sikt vil redusere driftsenhetens mulighet til å gjøre strategiske grep som i større grad kan svare på de faglige utfordringene museene står overfor i tiden fremover.

### **Avdelingsorganisering versus matriseorganisering**

Det er ikke lett å gi noen entydig anbefaling relatert til forholdet mellom avdelings- og matriseorganisering, ikke minst gitt museenes og avdelingenes lokale kompleksitet, og at museene i dag i stor grad virker å være en slags kombinasjon av de to. Allikevel kan det være grunn til å reise spørsmålet om ikke et sterkere fokus på matriseorganisering vil kunne bidra til å øke kvaliteten på det faglige arbeidet som utføres ved museene. En matrise- eller prosjektfokusering vil kunne bidra til å styrke det faglige samarbeidet på tvers av tematiske spesialiseringsområder, geografi, osv. De nasjonale nettverkene er eksempler på former for matriseorganisering som synes å fungere bra. Samtidig bidrar også en tydelig avdelingsstruktur og tematisk spesialisering til å utvikle sterke faglige profiler, og bør heller ikke nedprioriteres.

# Litteratur

---

- Amundsen, M.S. 2010. Museumsreformen; Kunstmuseer og kulturhistoriske museer, to sider av en kulturpolitisk sak? Masteroppgave, NTNU
- Devik, S. & P. Morken. 2003. Konsolideringsprosessen – presentasjon av ulike erfaringer. Utgitt av ABM-utvikling
- Eriksen, A. 2009. *Museum – En kulturhistorie*. Pax Forlag. Oslo
- Eriksen, A. 2011. Museum – beterninger og betydninger, I: B. Lönnqvist, N. Huldén, Y. Lindqvist & S. Österlund-Pötsch, red. *Kulturens byggstenar. Festskrift til Anna-Maria Åström*. Föreningen Brage.
- Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* 12, 2:219–245
- Fylkesrevisjonen Møre og Romsdal. 2010. *Konsolidering av musea – hva er oppnådd?* Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010
- Hagen, Gunnar K. 2002. Organisering av museer. Utgitt av Norsk museumsutvikling
- Hammersley, M. & P. Atkinson P. 1995. *Ethnography: Principles in Practice*. Routledge. New York.
- Høivik, K. 2005. Interkommunalt selskap eller aksjeselskap? Hva oppnås med å organisere interkommunalt samarbeid i et interkommunalt selskap som alternativ til aksjeselskap? *Lov og Rett* 9: 531–549
- Kleppe, B. & O.M. Hylland. 2011. *Det lille i det store: Gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum*. Telemarksforskning, rapport nr. 293
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage. London
- Miles, M.B. & M.A. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. 2nd ed. Sage. London
- Museumsreformen – konsoliderte enheter og nasjonale nettverk. Informasjonsbrosjyre fra Norsk museumsutvikling oktober 2001
- Nordby, T. 2011. *Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet*. TGN rapport, 12.08.11
- Nordby, T. 2012. *Organisasjonsgjennomgang av Vest-Agder-museet: Synlighet, fart og retning*. Sonconsult rapport.
- Norsk Kulturråd. 2012. Samhandling og arbeidsdeling ved dokumentasjon og innsamling ved kulturhistoriske museer. Rapport fra arbeidsgruppe januar 2012. Norsk kulturråd
- NOU 1989: 5. *En bedre organisert stat*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- NOU 1996: 7. *Museum Mangfald, minne, møtestad*. Kulturdepartementet. Oslo
- Ot.prp. nr. 15 Om lov om stiftelser, kapittel 2–4.
- Pollitt, C. & G. Bouckaert. 2011. *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press. Oxford UK
- Resch-Knudsen, V. 2012. *Styring av kommunalt eide selskaper*. Kommuneforlaget. Oslo
- St.meld. nr. 19 (2008–2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*. Fornyings og administrasjonsdepartementet. Oslo
- St.meld. nr. 22 (1999–2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving: Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet*. Kulturdepartementet. Oslo
- St.meld. nr. 48 (2002–2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*. Kultur- og kirkedepartementet. Oslo
- St.meld. nr. 49 (2008–2009) *Framtidas museum: Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Kultur- og kirkedepartementet. Oslo



- St.prp. nr. 1 (2012–13). Kulturdepartementet. Oslo
- Strauss, A & J. Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd ed. Sage. London
- Sørensen, R.J. & D.M. Dalen. 2001. *Eierskap og tilknytninger i offentlig sektor: En diskusjon av teori og empiriske resultater i internasjonal forskning*. Forskningsrapport 9/2001
- Tørring et al. 2012. Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal. Rapport, PwC
- Vabo, S.I. & A. Røiseland. 2008. Kommunalt selvstyre eller samstyring? Tidsskrift for Samfunnsforskning 3: 409–418
- Vestheim, G. 1994. *Museum i eit tidsskifte*. Samlaget. Oslo
- Ydse, T.F. 2007. *Museum, arkiv og samfunn – kunnskapsbehov og utfordringer*. Norsk Kulturråd. Oslo
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*, 4<sup>th</sup> ed. Sage. Thousand Oaks

# Vedlegg 1

Kjennetegn ved ulike tilknytningsformer. Materialet i tabellen er utarbeidet på basis av Resch-Knudsen (2011) når det gjelder IKS- og AS-formen. Stiftelsesmaterialet er utarbeidet på bakgrunn av informasjon innhentet fra stiftelsesloven og Stiftelsestilsynet.

	IKS	AS	STIFTELSE
<b>SELSKAPSFORHOLD</b>			
Eget rettssubjekt	Ja	Ja	Ja
Lovmessige rammer	Lov om interkommunale selskaper av 29.01.1999 nr. 6	Lov om aksjeselskaper av 13.06.1997 nr. 44	Lov om stiftelser av 01.01.2005
Selskapet tegnes og representeres av	Styret	Styret	Styret
Selskapet registreres i	Foretaksregisteret/ Enhetsregisteret	Foretaksregisteret/ Enhetsregisteret	Stiftelsesregisteret
<b>EIERFORHOLD</b>			
Hvem kan eie?	Kommuner, fylkeskommuner og IKS. Krever minst to eiere.	En eller flere, offentlige eller private, personer eller virksomheter	Har ikke eiere
Eiers økonomiske ansvar	Fullt ansvar i henhold til eierandel	Kun for sin del av aksjekapitalen	Har ikke eiere
Styringsmuligheter for eier(e)	Selskapsavtalen, valg av representantskaps-medlemmer, formelle vedtak i representantskapet. Visse vedtak må fattes enstemmig blant deltakerne.	Selskapets vedtekter, valg av fullmektig(er) til generalforsamlingen	Har ikke eiere
Operativt eierorgan	Representantskap	Generalforsamling	Har ikke eiere
Møte- og stemmerett i eierorganet	Valgte representantskaps-medlemmer eller deres personlige vara.	Fullmektig med fullmakt til å møte på vegne av eier	Har ikke eiere
<b>STYRET</b>			
Eiervalgte styremedlemmer velges av	Representantskapet	Generalforsamling eller annet organ fastsatt i vedtektene	Stifterne, gjennom bestemmelser i vedtektene
Ansattevalgte styrerepresentanter	Er avhengig av antall ansatte. Er pålagt ved over 200 ansatte (IKS-loven, § 10).	Er avhengig av antall ansatte. Er pålagt ved over 200 ansatte (aksjeloven, § 6-4).	Er avhengig av antall ansatte. Er pålagt ved over 200 ansatte (aksjeloven, § 6-4).
Valg av styrets leder og nestleder	Representantskapet, med mindre dette i selskapsavtalen er styrets oppgave	Generalforsamling eller styret selv	Styret, hvis ikke annet er bestemt i vedtektene
Ikke valgbar til styret	Representantskaps-medlemmer og daglig leder	Daglig leder dersom aksjekapitalen er over 3 mill. NOK.	Juridiske personer og personer (eller nærstående til disse) som har formuesverdi som inngår i grunnkapitalen
Myndighet og ansvar som kollegium	Representantskaps-medlemmer og daglig leder	Forvaltning av selskapet i henhold til vedtekter og generalforsamlingens vedtak	Forvaltning av selskapet i henhold til formål og vedtekter
Erstatningsansvar	Personlig ansvar ved forsettlig eller uaktsom skade som følge av handling eller unnlatelse av handling	Personlig ansvar ved forsettlig eller uaktsom skade som følge av handling eller unnlatelse av handling	Personlig ansvar ved forsettlig eller uaktsom skade som følge av handling eller unnlatelse av handling
Strafferettslig ansvar	Generelt strafferettslig ansvar	Generelt strafferettslig ansvar	Generelt strafferettslig ansvar

## ORGANISERING AV MUSEENE

	IKS	AS	STIFTELSE
<b>DAGLIG LEDER</b>			
Må ha daglig leder?	Ja	Ja hvis aksjekapitalen er over 3 mill. NOK	Ja, hvis ikke annet er bestemt i vedtektene
Tilsetting	Normalt styret, men kan med hjemmel i selskapsavtalen legges til representantskapet	Styret, hvis ikke annet er bestemt i vedtektene	Styret, hvis ikke annet er bestemt i vedtektene
Myndighet og ansvars-område	Etter styrets retningslinjer og pålegg	Etter styrets retningslinjer og pålegg	Etter styrets retningslinjer og pålegg
<b>ØKONOMISKE FORHOLD</b>			
Salg av fast eiendom	Representantskapet	Generalforsamlingen	Styret
Godkjenne budsjett og regnskap	Representantskapet	Generalforsamlingen	Styret
Regnskapsprinsipp	Regnskapsloven, med mindre selskapsavtalen hjemler kommunale regnskapsprinsipper	Regnskapsloven	Regnskapsloven
Revisorvalg	Representantskapet	Generalforsamlingen	Styret
<b>EKSTERNT INNSYN</b>			
Offentlighetsloven/ forvaltningsloven	Gjelder, med unntak for lovens kap. 3.	Gjelder, hvis det offentlige eier 50 % eller mer eller velger mer enn halvparten av stemmeberettigede i generalforsamlingen	Gjelder, hvis de er opprettet hovedsakelig ved offentlige midler <sup>5</sup>
Åpne/lukkede styremøter	Lukket	Lukket	Lukket
<b>PERSONALFORHOLD</b>			
Tariffavtale	Kan velge fritt	Kan velge fritt	Kan velge fritt
Opprette og nedlegge stillinger	Styret formelt, daglig leder i praksis	Styret formelt, daglig leder i praksis	Styret formelt, daglig leder i praksis
Formelt arbeidsgiveransvar	Selskapet ved styret	Selskapet ved styret	Selskapet ved styret

<sup>5</sup> Justis- og politidepartementet. Veileder i offentlighetsloven. [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/jd/bro/2003/0001/ddd/pdfv/191808-ombr\\_lov\\_om\\_off%C3%A9.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/jd/bro/2003/0001/ddd/pdfv/191808-ombr_lov_om_off%C3%A9.pdf)