



Det lille i det store

Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum

BÅRD KLEPPE OG OLE MARIUS HYLLAND

TF-rapport nr. 293

2011

TF-rapport

Tittel:	Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum
TF-rapport nr:	293
Forfatter(e):	Bård Kleppe og Ole Marius Hylland
Dato:	15. november 2011
Gradering:	Åpen
Antall sider:	65
Framsidedfoto:	Fra Telemark Museums hjemmesider.
ISBN:	978-82-7401-483-1
ISSN:	1501-9918
Pris:	160,-
	Kan lastes ned gratis som pdf fra telemarksforskning.no

Prosjekt:	Evaluering av Telemark Museum
Prosjektnr.:	20110550
Prosjektleder:	Ole Marius Hylland
Oppdragsgiver(e):	Telemark Museum

Forord

Denne rapporten presenterer resultatet av et arbeid med å gjennomgå og evaluere organiseringen ved Telemark Museum. Arbeidet har pågått i september og oktober 2011. Vi har hatt svært god hjelp av informanter til surveyundersøkelsen og nyttig dokumentasjon fra ledelsen ved museet. Vi takker for denne hjelpen, og vi håper at rapporten kan være et bidrag til en videreutvikling av Telemark Museum.

Bø, 15. november 2011

Prosjektleder

Ole Marius Hylland

Innhold

1. Innledning	7
1.1 Utgangspunkt og problemstillinger.....	7
1.2 Telemark museum.....	8
1.3 Metode og empiri	9
1.3.1 Dokumentgjennomgang	10
1.3.2 Survey-undersøkelse.....	10
1.4 Rapportens struktur.....	11
2. Museumsreformen og det norske museumslandskapet	13
2.1 Museumsreformen	13
2.2 Museenes særtrekk og utfordringer	17
3. Telemark Museum.....	21
3.1 Organisering av Telemark museum	21
3.2 Styret.....	23
3.3 Organisasjonsformer for de underliggende enhetene	24
3.4 ”Eierstyrer”	24
3.5 Telemark museum og museumsnettverkene	25
3.6 Telemark Museum i tall	26
3.6.1 Samlingene.....	26
3.6.2 Formidlingsvirksomhet.....	29

3.6.3	Økonomi	31
3.6.4	Ansatte	34
4.	Erfaringer og vurderinger	35
4.1	Synspunkter blant de ansatte	35
4.2	Synspunkter blant styremedlemmene	39
4.3	Synspunkter blant eierstyremedlemmene	40
4.4	Synspunkter blant eksterne aktører	41
4.5	Oppsummering av synspunktene	42
5.	Mål og forutsetninger for Telemark Museum	45
5.1	Mål for Telemark Museum	45
5.2	Organisasjonsform og juridiske enheter	49
5.3	Museets styre(r)	54
5.4	Museets planverk	55
5.5	Om forholdet mellom det lokale og det sentrale	57
5.5.1	Kontaktperson for lokalavdelingene	58
5.5.2	Satsning på sommervertskap	58
5.5.3	Nøkkelpersoner	59
6.	Utfordringer og anbefalinger	61
7.	Referanser	65

1. Innledning

1.1 Utgangspunkt og problemstillinger

Bakgrunnen for denne evalueringen er en forespørsel fra Telemark museum om bistand til å vurdere museets organisering og drift. Museet har, som et ledd i prosessen med å samle flere museer under en felles museumsenhet, foretatt en omorganisering av museets avdelinger og ansatte. Vår evaluering skal særlig sees i lys av denne omorganiseringen.

Vi har tatt utgangspunkt i de følgende problemstillingene i arbeidet med evalueringen:

- Hvordan har omorganiseringen av museet påvirket måten museet arbeider på?
- Har omorganiseringen av museet påvirket måten museet oppfattes og vurderes utenfra?
- Hvilke synspunkter har interne og eksterne informanter på forholdet mellom mål og drift?
- Er museets styringsdokumenter tilpasset museets mål og utfordringer?
- Er museets tilgjengelige ressurser og organisering tilpasset museets mål og utfordringer?
- Hvor ligger de mest åpenbare forbedringspotensialene for museets arbeid?

Videre har vårt utgangspunkt også vært at det her dreier seg om en gjennomført omorganisering innenfor en langt på vei avsluttet nasjonal museumsreform. Det vil si at våre vurderinger foretas innenfor denne rammen. I det ligger blant annet at en vurdering av fordeler og ulemper med den regionale konsolideringsprosessen i Telemark faller på utsiden av det vi evaluerer i denne rapporten. Vi belyser her den eksisterende organiseringen og innretningen på Telemark museum slik den er høsten 2011 og peker på det vi mener er særskilte trekk, utfordringer og forbedringsmuligheter.

1.2 Telemark museum

Telemark Museum er ett av tre konsoliderte museer i Telemark. I dag består museet av syv tidligere selvstendige enheter, som nå er samlet under museumsbetegnelsen og -organisasjonen Telemark Museum. Administrasjon og ledelse av museet er samlet i Skien, i tilknytning til museumsanlegget i Brekkeparken. De syv enhetene er/var:

Brekke museum (Telemark Museum)
Bø museum
Henrik Ibsen museum
Bamble museum
Berg-Kragerø museum
Brevik bymuseum
Porsgrunnmuseene (tidligere Porsgrunn bymuseum og Porsgrunn sjøfartsmuseum)
Ulefos hovedgaard

Til disse ulike museene er det også knyttet flere anlegg og formidlingsarenaer som er lokalisert på ulike steder. Bamble Museum består av Cudrios sjøbod, som inneholder et kystmuseum, Utstillinger i Langesund Rådhus, Herre Kraftstasjon, Eik gård og Tangvald Mølle. Berg-Kragerø Museum inkluderer både et anlegg på Berg og det såkalte Kittelsenhuset i Kragerø sentrum. Porsgrunnmuseene består altså av to tidligere museer, med tilhørende bygningsmasse. I tillegg har Telemark Museum overtatt Jønnevald Rutebilanlegg i 2006.

Samlet gjør dette at museets bygningsmasse er svært omfattende. Museet administrerer og forvalter mer enn 110 kulturhistoriske bygninger.

I tillegg til de tidligere museumsenhetene og bygningene som er direkte underlagt Telemark Museum, har museet også inngått samarbeidsavtaler med tre bygdetun i regionen: Evju, Drangedal og Sannidal bygdetun. Dette er primært avtaler om rådgivning, og Telemark Museum har ikke påtatt seg noe ansvar for drift eller forvaltning med disse avtalene.

Med sammenslåingen av flere tidligere selvstendige enheter er det også ulike museumshistorier som slås sammen. Noen av disse går tilbake mer enn 110 år. Hovedmuseet i fylket var i en årrekke Fylkesmuseet for Telemark og Grenland. Det oppsto i sin tid som en sammenslåing av Skien museum, som ble etablert i 1891, og

daværende Telemarkens og Skienfjordens Museum. De to museene ble slått sammen i 1910. Flere av de øvrige tidligere museumsenheter i Telemark museum ble opprettet som lokalmuseer i perioden mellom 1920 og 1940. Dette gjelder blant annet Berg-Kragerø Museum som ble opprettet i 1928 og Brevik Bymuseum som ble opprettet i 1938, begge på initiativ fra en lokal organisasjon – i Kragerø en museumsforening og i Brevik et historielag. På den andre siden har vi også nyere institusjonsetableringer inkludert i Telemark museum. Bø Museum ble stiftet som Bø Bygdemuseum i 1977 av Bø Ungdomslag, Bø Mållag, Spelemannslaget Bøheringen, Bø Historielag og kulturlinja ved Telemark distriktshøgskole i Bø. Bamble museum ble på sin side opprettet så sent som i 1985 av kommunestyret i Bamble.

I tillegg til de eksisterende enheter og anlegg er Telemark Museum også involvert i to større utviklingsprosjekter i henholdsvis Porsgrunn og Skien. Det ene er et nytt sjøfartsmuseum og vitensenter i Porsgrunn, under navnet ”Du Verden”. Dette prosjektet drives av stiftelsen Sjøfartens hus, og et ferdigstilt prosjekt vil inngå som en del av det konsoliderte Telemark Museum. På dette prosjektet var det byggestart i juni 2011, og det er planlagt åpnet vinteren 2012. Det andre prosjektet, ”Cellulosen” er et samarbeidsprosjekt med Teater Ibsen om å bygge et nytt museums og teaterbygg på det tidligere industriområdet på Klosterøya i Skien. Her ønsker man å samle administrasjonen, verksteder og publikumstjenester i et bygg, med felles kafé og butikk for de to institusjonene. I tillegg til et samarbeid om administrative, markedsmessige og driftstekniske oppgaver, ønsker man å utvikle et faglig samarbeid der man drar nytte av de to institusjonenes Ibsenkompetanse. Cellulosen vil etter planen legge til rette for mer fleksible løsninger for publikumstilbud og arrangementer.

1.3 Metode og empiri

Denne evalueringen er hovedsakelig basert på analyse av to typer empiri. Den ene er et bredt tilfang av relevante dokumenter og den andre er en gjennomført surveyundersøkelse.

1.3.1 Dokumentgjennomgang

Dokumentgjennomgangen har delvis tatt utgangspunkt i et skriftlig materiale som er blitt stilt oss til rådighet og delvis i andre, offentlig tilgjengelige dokumenter. I tillegg har vi også benyttet oss av ulike relevante nettsider, blant annet Statistisk sentralbyrå og Stiftelsestilsynet. De viktigste kildene i dokumentanalysen har vært disse:

- Vedtekter for Telemark Museum
- Planer for museet: strategiplan, HMS-plan, forskningsplan, innsamlingsplan, formidlingsplan, sikringsplan
- Dokumenter knyttet til omorganiseringsprosessen
- Avtalen om konsolidering inngått mellom Telemark Museum og Berg-Kragerø Museum, Bø Museum, Porsgrunns museene, Ulefos Hovedgaard, Brevik Bymuseum og Bamble Museum
- Vedtekter for stiftelsene inkludert i Telemark Museum: Berg-Kragerø Museum, Porsgrunns museene, Niels Aalls Minde.
- Årsmeldinger for Telemark Museum
- Prosjektbeskrivelser for utviklingsprosjekter: nytt sjøfartsmuseum, Cellulosen
- Rapportering til ABM-utvikling/Kulturdepartementet
- Stortingsmeldinger fra Kulturdepartementet: St.meld. nr. 22 (1999-2000), St.meld. nr. 48 (2002-2003), St.meld. nr. 49 (2008-2009)

1.3.2 Survey-undersøkelse

Den andre empiriske kilden for denne evalueringen har vært en digital survey-undersøkelse som ble sendt ut til personer som har tett tilknytning til Telemark museum. Dette inkluderte:

- Alle fast ansatte
- Alle deltidsansatte
- Styremedlemmer og varamedlemmer til styret
- Medlemmer og varamedlemmer til eierstyrene
- Kulturkontakter på skoler
- Andre relevante personer (reiseliv, ledere i historielag, museumsledere i fylket)

Undersøkelsen besto hovedsakelig av kvalitative spørsmål der informantene ble bedt om å utdype alle svar i tekstform. Materialet gir oss dermed ikke grunnlag for å presentere statistiske oversikter, men det gir oss grunnlag for en rekke analyser på kvalitativt nivå. Spørreskjema er vedlagt bak i rapporten.

Oversikter over potensielle informanter ble utarbeidet i samarbeid med administrasjonen i Telemark Museum. Vi fikk herfra e-postadresser til ansatte, styremedlemmer samt styremedlemmer i eierstyrer. I tillegg samlet Telemarksforskning inn adresser til andre relevante aktører. Enkelte av e-postadressene vi fikk eller fant var ikke operative. I tilfeller der dette ikke var sentrale personer, valgte vi å utelate disse. Til sammen fikk vi inn svar fra 71 personer, noe som gir en svarprosent på 72 %. Dette anser vi som svært tilfredsstillende. Flere av svarene var lange og utdypende, og gav oss mye kunnskap.

Totale e-postadresser	124
Ikke operative adresser	13
Aktive	111 (100 %)
Noen svar	11 (10 %)
Alle svar	69 (62 %)
Ikke svar	31 (28 %)

I evalueringsrapporten har vi plukket ut en rekke sitater fra informantene. Disse er sitert i størst mulig grad slik de ble skrevet. Vi har allikevel luket bort skrivefeil og gjort små endringer som bedrer forståelsen. Alle sitater er anonymisert, og vi referer bare til hvorvidt informanten er ansatt, styremedlem eller lignende. For å ivareta anonymiteten har vi også oversatt sitater fra nynorsk til bokmål og fjernet personifisering fra sitater der dette kan bryte anonymiteten.

1.4 Rapportens struktur

Vi har lagt opp rapporten med en struktur der vi beveger oss fra det beskrivende mot det vurderende. De innledende, deskriptive kapitlene, danner en viktig bakgrunn for de vurderingene vi foretar, særlig i de avsluttende to kapitlene.

Kapittel 2 inneholder en kort gjennomgang av de trekkene som særpreger det norske museumslandskapet, med særlig vekt på hvordan museumsreformen har påvirket de norske museene. Her inkluderes også enkelte generelle utfordringer som også prosessen ved Telemark museum bør sees i lys av.

Kapittel 3 består av en deskriptiv gjennomgang av Telemark museum, både i tall og organisasjonsform.

I **kapittel 4** går vi igjennom de erfaringene og vurderingene som har kommet frem gjennom spørreundersøkelsen.

Kapittel 5 går inn på sammenhengene mellom museets forutsetninger og målsettinger. Hvilke mål har museet satt seg, og hvordan står museets ressurser, dvs. organisering, planverk, kompetanse m.m., i forhold til disse målene?

Kapittel 6 oppsummerer og samler de sentrale poengene i evalueringen, peker på særlige utfordringer og enkelte mulige tiltak for å forbedre muligheten for å nå målsettingene for museet.

2. Museumsreformen og det norske museumslandskapet

Dette kapitlet dreier seg om den bredere konteksten som Telemark Museum inngår i. Museets arbeid og den omorganiseringen det har gjennomgått er en del av en større museumspolitisk og museumsfaglig sammenheng. Her gjennomgår vi i korte hovedtrekk den nasjonale museumsreformen og de statlige målsettingene ved museumspolitikken, samt enkelte av museenes utfordringer i forlengelsen av disse.

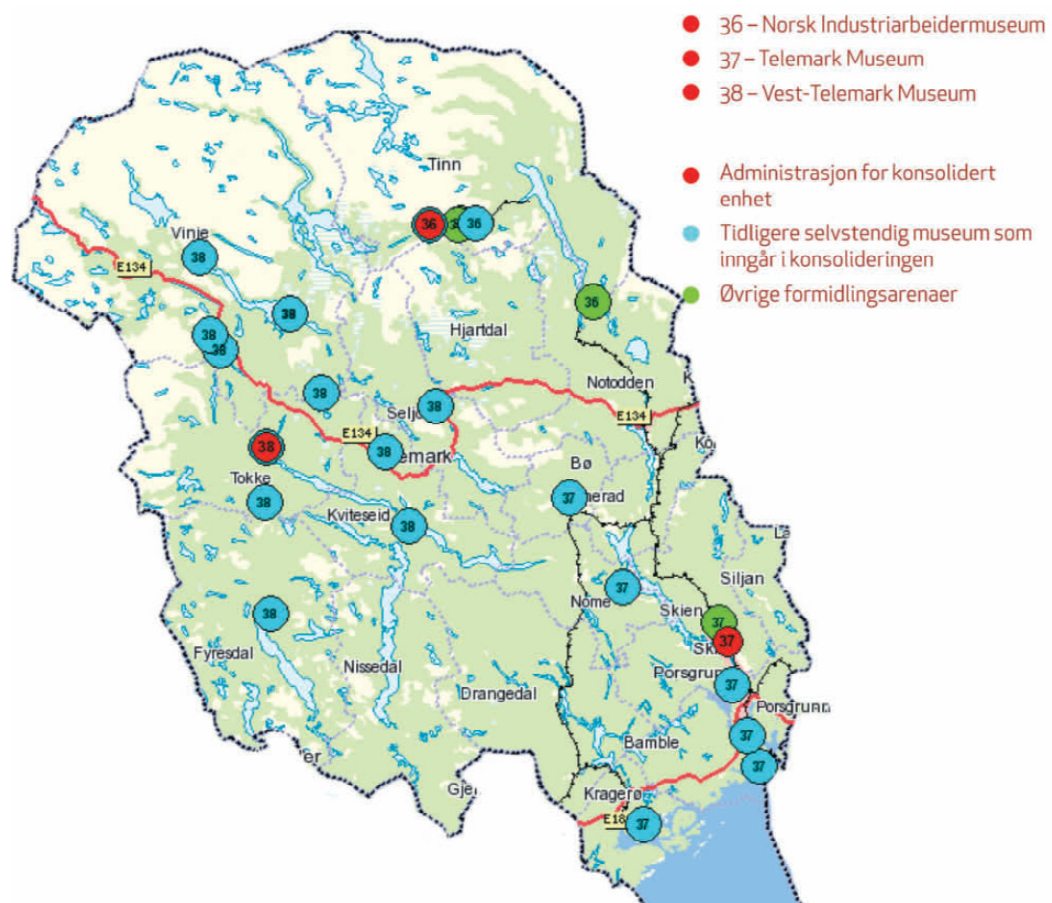
2.1 Museumsreformen

De norske museene er i dag formet av de prosessene som er knyttet til museumsreformen. Grunnlaget for denne reformen ble lagt ved St.meld. nr. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving*, den såkalte abm-meldingen. Utgangspunktet for reformen lå i et fragmentert, varierende og lite samordnet museumslandskap. Ved museumsreformens start var antallet museumsenheter over 700, og over 300 av dem fikk tilskudd over Kulturdepartementets budsjett. Målsettingen med reformen ble utdypet i St.meld. nr. 48 (2002-2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*, kulturmeldingen. Her beskrives blant annet målene for museumsreformen slik:

Siktemålet er å få til ei institusjonell opprydding, slik at ein i kvart fylke vert sitjande att med eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meiningfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk. Tanken er ikkje å sentralisera, og det er lagt vekt på at lokale museum skal bestå som formidlingsarenaer innanfor ein konsolidert fagleg og institusjonell struktur. Oppsummert er dei retningsgjevande prinsippa å bevare og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk. (s. 178).

I dag består det statlig støttede museums-Norge av 85 museumsenheter. Antallet lokalavdelinger, formidlingsarenaer og separate anlegg er selvsagt langt større, men dette tallet vitner om en drastisk reduksjon i antallet juridiske enheter med statlig

tilskudd. Den statlige ambisjonen med museumsreformen består samtidig i noe langt mer enn en reduksjon i antallet administrative enheter. Den viktigste ambisjonen har vært knyttet til en faglig styrking av museumsarbeidet i Norge. Denne ambisjonen er rotfestet i en tro på at større enheter gjør det enklere å utvikle robuste fagmiljøer, og dermed at det faglige arbeidet i museene kan utvikles og forbedres. I noen grad er det også gitt føringer i forhold til hvor store og mange de norske museumsenhetene bør være. Det er uttrykt ambisjoner om at hvert fylke bør ha et sted mellom ett og seks museer. Det er også uttrykt eksplisitt at den enkelte konsoliderte enhet bør ha minimum 8-10 årsverk i faste stillinger. I Telemark fylke er det altså tre konsoliderte enheter: Telemark Museum, Vest-Telemark Museum og Norsk Industriarbeidermuseum. Museumsstrukturen i fylket illustreres med følgende oversiktskart i St.meld. nr. 49 (2008-2009) *Framtidas museum*:



Figur 1: Museumsstrukturen i Telemark. Kilde: St.meld. nr. 49 (2008-2009) *Framtidas museum*.

Et av virkemidlene til faglig utvikling og faglig samordning i museumsreformen har også vært de nasjonale museumsnettverkene. Det er en statlig ambisjon og føring at alle museene skal delta i utvikling og drift av ulike nasjonale museumsnettverk. P.t. er det 24 slike faglige museumsnettverk. Fordelingen av fagområder og ansvar for nettverkene er som vist i den følgende oversikten:

Nettverk	Ansvarlig museum
Arbeiderkultur	Norsk Industriarbeidermuseum
Bergkunst	Verdensarvsenter for bergkunst – Alta museum
Bergverk	Norsk Bergverksmuseum
Botaniske hager	Naturhistorisk museum, Universitetet i Oslo
Bygg	Ryfylkemuseet
Drakt og tekstil	Valdresmusea
Fiskeri- og kystkultur	Museum Vest
Herregårder	Fredrikstad Museum
Håndverk	Maihaugen
Kulturlandskap	De Heibergske Samlinger – Sogn Folkemuseum
Kunst	Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design
Kvinnehistorie	Kvinnemuseet – Museene i Glåmdal
Landbruk	Norsk landbruksmuseum
Litteratur	Nynorsk kultursentrum
Luftfart	Norsk Luftfartsmuseum
Magasin og bevaring	Trøndelag Folkemuseum
Medisinsk historie	Norsk Teknisk Museum
Minoriteter og kulturelt mangfold	Oslo Museum
Musikk og musikkinstrumenter	Ringve
Samisk kultur	RiddoDuottarMuseat
Samtid	Maihaugen
Sjøfart	Norsk Sjøfartsmuseum
Skog	Norsk Skogmuseum
Teknologi- og industrihistorie	Norsk Teknisk Museum

Museumsmeldingen *Framtidas museum* (St.meld. nr. 49 (2008-2009) sier at museumsreformen bygger på tre hovedpremisser:

- lokal forankring
- regional konsolidering
- nasjonal nettverksbygging

Dermed er det også uttrykt målsettinger på tre forvaltningsnivåer og tre geografiske nivåer. Museene skal ha en lokal forankring, de skal utvikle større og sterkere museumsenheter på regionalt nivå, og de skal inngå i et nasjonalt faglig samarbeid innenfor de faglige nettverkene.

De nasjonale målsettingene for museumspolitikken har ligget nokså fast gjennom hele perioden og gjennom hele prosessen med en nasjonal museumsreform. Det har gjennomgående vært fokusert på museene som *faglige* institusjoner med både et vidt spekter av faglige oppgaver og et bredt samfunnsansvar. Oppgavene og samfunnsansvaret er gjerne samlet under noen faste begrep som viser spennvidden i museumsvirksomheten. Dette gjelder særlig begrepene forvaltning, formidling og forskning. I den seneste museumsmeldingen ble disse tre områdene komplettert med et fjerde begrep – fornying – som nettopp var et forsøk på å begrepsfeste museenes samfunnsansvar. Museumsmeldingen oppsummerer hovedmålene for museumssektoren på denne måten:

Forvaltning: Museenes samlinger skal sikres og bevares best mulig for ettertiden og gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning. Viktige delmål vil være gode sikrings- og bevaringsforhold samt prioritering og koordinering av samlingene.

Forskning: Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling. Et delmål vil være økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren.

Formidling: Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.

Fornyning: Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner

og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være å utvikle digital forvaltning og formidling”. (ibid:146)

2.2 Museenes særtrekk og utfordringer

Museer er tverrfaglige institusjoner med tverrfaglige oppgaver og utfordringer. De arbeider med forvaltning, formidling og forskning; de er både forvaltningsinstitusjoner, formidlingsarenaer og kunnskapsorganisasjoner. Samtidig er de også en type organisasjon som det stilles krav til fra både lokalt, regionalt og nasjonalt hold. Museene skal manøvrere mellom lokale forventninger, regionale føringer og nasjonale målsettinger. Museumsreformen har på mange måter tydeliggjort disse særtrekkene ved museene, og det har også gjort at de ulike fylkene og konsoliderte museene deler en del felles utgangspunkt og utfordringer. Dette dreier seg særlig om de følgende punktene:

- ansvarsfordeling og samarbeid mellom enheter
- lokal forankring og sentral styring
- eierstruktur
- kompetansefordeling og -forflytting mellom enhetene
- forankring av vedtak på hvilket nivå – lokalt, regionalt, nasjonalt
- lojalitet i styrer og blant ansatte til organisasjonen som helhet
- koordinering av formidling, forvaltning og kunnskaps- /dokumentasjonsarbeid i den konsoliderte enheten

Dette er noen utvalgte og generelle punkter som har preget mye av den museumsfaglige diskusjonen knyttet til den norske museumsreformen. Her skal vi gå litt nærmere inn på et særlig sentralt område for museene – forholdet mellom det lokale og det sentrale. Dette gjelder samtidig på mange måter forholdet mellom to av de tre nasjonale premissene for museumsreformen – den lokale forankringen og den regionale konsolideringen. De fleste statsstøttede museumsenheter består i dag både av sentral administrasjon og lokale formidlingsarenaer. I et konsolidert museum skal begge disse fungere godt og de bør fungere godt i samarbeid. Samtidig har konsolideringsprosesser i en rekke norske fylker medført visse gnisninger mellom disse to formål og arbeidsformer ved det enkelte museum.

Et raskt historisk tilbakeblikk viser at spennet mellom det lokale og det sentrale på museumsområdet ikke er av ny dato. På 1800-tallet var interessen for museumsarbeid først og fremst et urbant fenomen. Vitenskapsmuseene og etter hvert folkemuseene ble drevet fram av en akademisk og borgerlig elite. En slik elite finner vi også bak opprettelsen av Telemark museum. Inspirert av de Sandvigske Samlinger på Lillehammer, ble museumsetableringen i Skien jobbet fram av konsul H.H. Holta med støtte fra Amtmann Viggo Ullmann og statsminister Gunnar Knutsen (Shetelig 1944). ”Det norske”, som disse ville presentere gjennom folkemuseene tok utgangspunkt i borgerskapets syn på hva et museum var. I Telemark fant man en rekke hus og gjenstander fra steder der moderniteten ikke hadde satt særlig spor og flyttet disse til byen.

Etter århundreskiftet ble folk rundt om i bygdene mer opptatt av å ta vare på sin kulturarv og minner fra fortida. De ble også opptatt av at denne fortiden burde bevares i bygda, og initiativ til lokale museumsetableringer ble tatt flere steder. I 1901 ble Trysil bygdetun, som første bygdetunet i landet, stiftet av ungdomslaget Trysalir med Sven Moren i spissen. Moren var dikter og både i skrift og ideologi svært opptatt av heimstaden, bygda og landet. Ungdomslagene var opptatt av det norske, men deres engasjement for lokale museer syntes å være fundert i andre verdier enn hva den eksklusive kulturelle eliten representert, bl.a. ved fortidsminneforeningen, var. Det er derfor rimelig å tolke deres museale engasjement på andre måter enn hva som var tilfelle i byene. Ungdomslagene var i opposisjon til embetsmannskulturen og dens tilnærmede monopol til å definere hva som var kulturelt verdifullt. Det nasjonale engasjementet var derfor i større grad basert på en by/land-konflikt og var på den måten mer en brodd mot industrisamfunn og sosialisme (Ågotnes 2000).

Etter krigen fortsatte etableringen av lokale museer. I tiden fra 1946 til 1970 ble det opprettet 60 nye lokale museer (jf. Talleraas 2009). Dermed fortsatte også konflikten mellom by og land, mellom lekfolk og akademikere. Heftige diskusjoner verserte om hvorvidt bygdemuseene var i stad til å drive faglig forsvarlig museum-

sarbeid, eller om museene bare ble ”en samling skrap”¹. Forenklet sagt ser vi altså to ulike former og ideologier for etablering av norske museer: Den ene er mer urban og borgerlig, basert på et ideal om å samle gode eksempler på det nasjonale eller evt. regionale på arenaer i tilknytning til byene. Den andre er initiert av lokale foreninger og lag og tar eksplisitt utgangspunkt i lokal kulturarv og lokale særtrekk. På mange måter består flere av disse skillelinjene også i de museumsfaglige og -politiske diskusjoner vi har i dag.

Uansett lokalisering, organisasjonsform og -struktur er det slik at museene i høy grad er *stedlige* institusjoner, som både ligger et sted og gjerne også sier noe om det samme stedet. Dermed er også museene potensielle identitetsarenaer.

Sosiologen Antony Giddens hevder at selvidentiteten i dag konstitueres gjennom evnen vi har til å fortelle og vedlikeholde en fortelling om oss selv. En slik fortelling er svært ofte en selvbiografi der den enkelte skaper en kreativ og fortolkende beskrivelse av seg selv som trekkes fram og vektlegges ulikt ut ifra hva situasjonen krever (Giddens 1996). I en slik fortelling blir det lokale viktig. Mennesker vil alltid være tett knyttet til steder. Steder man vokste opp, steder man ble voksen og ikke minst stedet man lever og tilbringer tiden sin i øyeblikket. Selv i en globalisert verden der avstanden til New York kun er noen få timer med fly eller noen tastetrykk på internett, vil man alltid befinne seg et sted. Det lokale og det globale dannes parallelt, skriver sosiologen Roland Robertson (1992).

Dette vil blant annet si at dagens museer ikke bare er tverrfaglige, men de er også tverrfunksjonelle. Museene er eller kan være arenaer for å bekrefte eller utvikle oppfatninger av seg selv og sin plass i verden – altså arenaer for identitet. Museene er eller skal også være arenaer for læring, kunnskap og opplevelse. Av og til kan disse to funksjonene gå godt sammen og av og til kan det være potensielle konfliktlinjer mellom disse to måtene å forstå museenes arbeid på.

¹ Jarl Skarpsno, Museet – en samling skrap? Eller et monument over fortiden og det beste vår egen tid kan skape i bygdemiljøet?, Museumsnytt (1952):2, 10 – 11. (referert fra Talleraas 2009)

3. Telemark Museum

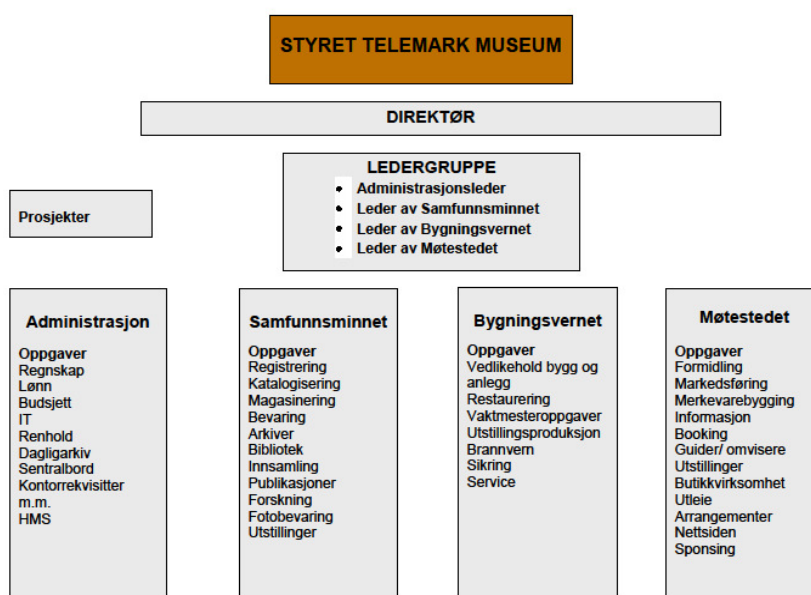
Dette kapittelet inneholder en gjennomgang av Telemark museum pr. i dag. Innledningsvis beskrives museets formelle og administrative organisering. Deretter går vi gjennom en del relevant tallmateriale som beskriver Telemark museums virksomhet.

3.1 Organisering av Telemark museum

Telemark Museum er organisert etter en modell med fire tverrgående fagavdelinger. Den nåværende organisasjonsmodellen ble innført i januar 2010 og er dermed i skrivende tidspunkt om lag halvannet år gammel. De fire avdelingene er:

- Administrasjon
- Samfunnsminnet
- Bygningsvernet
- Møtestedet

Museets eget organisasjonskart ser slik ut:



Figur 2. Organisasjonskart for Telemark museum

Som organisasjonskartet viser, har hver av disse avdelingene en avdelingsleder. Avdelingslederne inngår i en ledergruppe, som også omfatter museets direktør.

Bak de generelle titlene på avdelingene er de primære oppgavene til ethvert museum samlet: forvaltning, formidling, bevaring, dokumentasjon, forskning. Samfunnsminnet har ansvaret for samlingsforvaltningen og bevaringen, dokumentasjonsarbeidet og forskningen. Bygningsvernets oppgaver er primært knyttet til vedlikehold av museets bygningsmasse. Møtstedets ansvar er knyttet til museets utadrettede aktivitet, med særlig vekt på formidling. Til Administrasjonsavdelingen ligger de tradisjonelle administrative oppgavene som regnskap, lønn, budsjett m.m.

Med dette har Telemark Museum organisert seg etter funksjoner. Det er de ikke alene om i dagens norske museumslandskap. I følge museumsmeldingen fra 2009 har om lag 20 % av de konsoliderte enhetene en organisering som følger museumsfaglige funksjoner. En tredjedel av institusjonene har beholdt tidligere museumsenheter som egne avdelinger, mens ca. 20 % har en form for blandet organisering som både følge er organisert etter faglige funksjoner og etter tidligere selvstendige avdelinger (St.meld. nr. 49 (2008-2009), s. 113).

Om funksjonsdelt organisering står det videre å lese i museumsmeldingen:

Hovedtendensen er imidlertid at det går mot flere enheter som organiserer driften etter museumsfaglige funksjoner, og som ser at det fungerer og har en positiv effekt som vil øke på sikt. Flere museer understreker at selv om de tidligere selvstendige museene «inntil videre» er beholdt som egne avdelinger, foregår det en betydelig utveksling av kompetanse og direkte arbeid mellom avdelingene. Det tyder på at mange, i løpet av prosessen med å smelte sammen, etter hvert ser fordelene med å være større enheter med større faglige miljøer som kan bidra til fellesskapet. (ibid.)

Omorganiseringen av Telemark Museum ble gjennomført på bakgrunn av at det ble identifisert noen åpenbare utfordringer for det konsoliderte museet. Disse var blant annet knyttet til kombinasjonen av store uløste oppgaver og lav bemanning på de lokale museumsavdelingene.

3.2 Styret

Pr. november 2011 består styret til Telemark Museum av 9 medlemmer. De ni medlemmene, med tilhørende varamedlemmer oppnevnes eller velges fra ni ulike bakgrunner eller organisasjoner. Paragraf 3 i museets vedtekter beskriver denne fordelingen slik:

1. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Telemark fylkeskommune
2. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Backe, Vauvert og Hovunds Fond
3. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Skien kommune
4. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Stiftelsen Porsgrunns museene
5. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Bø Museum
6. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Stiftelsen Statsråd Niels Aalls Minde
7. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Bamble Museum
8. 1 medlem og 1 varamedlem oppnevnt av Stiftelsen Berg-Kragerø Museum
9. 1 medlem og 1 varamedlem valgt av de ansatte

P.t. er styret sammensatt av de følgende medlemmene:

Verv		Vara	Representant for
Styreleder	Lars Skjelbred	Emil Aubert	Backe, Vauvert og Hovunds Fond
Styremedlem	Arnulf Rafgård	Siv Dalen Borgen	Skien kommune
Styremedlem	Inger Andersen Kise	Marit Nagel Rønningen	Telemark fylkeskommune
Styremedlem	Ole Mathisen	Ingunn Kristin Solberg	Porsgrunns museene
Styremedlem	Hilde Pedersen	Håvard Aabø	Bø Museum
Styremedlem	Arvid Høgvoll	Egil Stokken	Ulefos Hovedgaard/Stiftelsen Niels Aalls Minde
Styremedlem	Dag Holmer	Tone Valland	Bamble Museum
Syremedlem	Arnfinn Jensen	Gotfred Nilsen	Berg-Kragerø Museum
Styremedlem	Kari Bjercke	Christine Hermansen	Ansatte ved Telemark Museum

3.3 Organisasjonsformer for de underliggende enhetene

Stiftelsen Telemark museum består formelt sett av syv ulike juridiske enheter. Den sentrale enheten er den sentrale stiftelsen Telemark Museum. I tillegg finnes det tre stiftelser, to foreninger/lag og et kommunalt foretak, som samlet utgjør den konsoliderte enheten Telemark museum.

Typen juridiske enheter fordeler seg slik:

- Porsgrunns museene er en stiftelse. Den er sammenslått av to tidligere stiftelser: Porsgrunn Bymuseum og Porsgrunn Sjøfartsmuseum.
- Ulefos Hovedgaard er/representeres av stiftelsen Niels Aalls Minde.
- Berg-Kragerø Museum er en stiftelse.
- Bø Museum er en forening/et lag.
- Brevik Bymuseum er en forening/et lag (Brevik Historielag).
- Bamble Museum er et kommunalt foretak under Bamble kommune.

I tillegg til disse etablerte arenaer og enheter er også det prosjekterte sjøfartsmuseet og vitensenteret i Porsgrunn en stiftelse – stiftelsen Sjøfartens hus.

3.4 ”Eierstyrer”

Innenfor den norske museumssektoren er det blitt etablert en praksis med å omtale styrer for museumsenheter som beholder et eierskapsforhold til samlinger/bygninger som *eierstyrer*. (Vi går nærmere inn på dette begrepet i kapittel 5.)

I fem av de tidligere museumsenhetene som er en del av stiftelsen Telemark museum er det beholdt såkalte eierstyrer. De enhetene som har eierstyrer p.t. er: Bø museum, Porsgrunns museene, Ulefos Hovedgaard/Stiftelsen Niels Aalls Minde, Brevik Bymuseum og Berg-Kragerø Museum. Det følgende er en oversikt over representasjonen i disse eierstyrene pr. november 2011:

Ulefos Hovedgaard	Berg-Kragerø	Brevik bymuseum	Bø museum	Porsgrunnmuseene
Egil Stokken (styreleder)	Gotfred B. Nilsen (styreleder)	Tore Nybø (styreleder)	Anne Moe (styreleder)	Ole Mathisen
Niels Cato Aall	Arnfinn Jensen	Tone Bente B. Holm	Mari Gåra	Ingunn K. Solberg
Jo Sellæg	Else Bjørg Finstad	Tom Hansen	Håvard Aabø	Steven Auld
Gisle Kavli	Ingeborg Lyng-Olsen		Ingebjørg Nordbø	Thomas Møller
	Jean Aase		Kristin Kleppen	Dagfinn Mogstad
	Bjørn Olaf Isaksen			Tom Dewey

I tillegg kommer styrenes varamedlemmer.

Styret for Bamble museum ble nedlagt i januar 2011 og et kulturpolitisk ansvar overført til oppvekst- og kulturkomiteen i kommunen. Med unntak av Brevik bymuseum, er alle eierstyrene representert i styret for Telemark museum. Unntaket utgjøres av representanten for Bø Museum, som er en representant fra Bø kommune, og altså fra Bamble museum, som har nedlagt sitt styre. I Bamble oppnevnes styremedlemmet direkte fra kommunens kulturadministrasjon.

3.5 Telemark museum og museumsnettverkene

Som vi så var et av de nasjonale målene for museumsreformen og den faglige styrkingen av det norske museumslandskapet, at de konsoliderte museene skulle inngå i og utvikle en rekke museumsfaglige nettverk. Telemark Museum er ikke ansvarsmuseum for noen av de 24 nettverkene, men er medlem i syv av dem:

Byggnettverket – Nasjonalt museumsnettverk for bygningsvern og håndverk

Kystkultur – Nasjonalt museumsnettverk for kystkultur

Magasin og bevaring – Nasjonalt nettverk for magasin og bevaring

Samtidsnettverket – Nasjonalt museumsnettverk for museer og samtidshistorie

Sjøfartsnettverket – Nasjonalt museumsnettverk for sjøfart

Musikk og instrumenter – Nasjonalt museumsnettverk for musikk og musikkinstrumenter

Litteraturnettverket – Nasjonalt museumsnettverk for litteratur

I tillegg er museet med i et såkalt ABM-nettverk for fotografi og er en regional ansvarsinstitusjon for fotobevaring.

3.6 Telemark Museum i tall

I det følgende presenterer vi noen utvalgte tall fra Telemark Museum knyttet til arbeidsområdene, økonomien og ansatte. Tallene er hentet fra årsrapporter, fra museumstatistikk eller fra dokumenter tilgjengeligjort av Telemark Museum. Vi gjennomgår tall for samlingene, for formidlingen, for økonomien og for ansatte. På flere av områdene har vi valgt å sammenligne tall for Telemark museum med gjennomsnittstall for de norske museene som helhet.

3.6.1 Samlingene

Telemark museum har en stor samling av både bygninger, gjenstander og fotografier. Som vi ser av tabell 1, har Telemark museum langt flere bygninger, gjenstander og foto pr. årsverk enn hva tilfellet er for landsgjennomsnittet. Dette gir store utfordringer både til vedlikehold, oppbevaring, registrering og avhending. På bygningssiden har Telemark museum en egen avdeling med håndverkere som forestår vedlikeholdet. Disse har en stor mengde bygninger å holde ved like. Arbeidet er ekstra tidskrevende med de krav som stilles til profesjonelt antikvarisk vedlikehold samt dokumentasjon av denne prosessen.

Oppbevaring av gjenstander og foto er også en krevende oppgave som fordrer kompetanse og egnede lokaler. Med det nye fellesmagasinet ved Lundetangen, virker det som om dette er ivaretatt. Med et så stort antall gjenstander reiser spørsmålet om avhending seg også. Hvilken verdi har de ulike gjenstandene og hvor mange av disse har en verdi som ikke tilsier at de hører hjemme på et museum.

Tabell 1: Oversikt over totalantall gjenstander samt antall gjenstander pr. årsverk for Telemark museum og kulturhistoriske museer i landet generelt (kilde: SSB og Telemark museum sin rapportering).

	Norge		Telemark museum	
	Totalt 2010	Pr. årsverk	Totalt 2010	Pr. årsverk
Kunsthistoriske gjenstander	26924	16	850	29,55
Kulturhistoriske gjenstander	1951609	1171	100858	3507
Naturhistoriske gjenstander	9672	5,8	500	17,39
Arkeologiske gjenstander	1452587	872	964	33,52
Totalt ant. gjenstander	3440792	2065	103172	3587,34
Fotografier	12783786	7673	1501147	52195,65
Kulturhistoriske bygninger	2844	1,71	114	3,96

Registreringsarbeidet

En svært viktig forutsetning for god samlingsforvaltning er registreringsarbeidet. Dersom gjenstander skal kunne formidle og fortelle en historie, eller brukes som kilde i vitenskaplig øyemed, er det avgjørende om det finnes kunnskap om den enkelte gjenstand eller det enkelte foto. Kulturrådet (og tidligere ABM-utvikling) holder oversikt over gjenstandsregistreringen ved norske museer basert på årlig rapportering. I dette arbeidet er det et mål at flest mulig av gjenstandene er tilfredsstillende registrert. Med tilfredsstillende registrert mener man:

En tilfredsstillende registrering består av opplysninger om objektets betegnelse/tittel/motiv (for foto), tid- og stedfesting, aksjonsdata, plassering og tilstand. Objektet skal videre ha et unikt identifikasjonsnummer, gjengis med fotografi og opplysningene skal innføres i et elektronisk registreringssystem. Det er en målsetting at opplysninger om gjenstandene i størst mulig grad skal være tilgjengeliggjort og søkbare over nett (St.meld. nr. 49 (2008-2009):89-90).

Det er generelt et stort etterslep i museums-Norge hva gjelder tilfredsstillende registrering av gjenstander. Ved Telemark Museum har man i langt større grad enn i landet generelt oppnådd en tilfredsstillende registrering av gjenstandene sine. Man har derimot et større etterslep enn i museums-Norge generelt når det kommer til digitalisering av foto samt digitalfotografering av gjenstander.

Tabell 2: Oversikt over tilvekst og registrering ved Telemark museum og ved kulturhistoriske museer i Norge. Hele tall og prosent (kilde: Norsk kulturråd og Telemark museum sin rapportering).

	Kulturhist. gj.st.		Foto	
	TM	Norge	TM	Norge
Totalt i samlingen pr. 31.12	100858	1951609	1501147	12783786
Tilvekst 2010	858	12991	1147	167258
Tilvekst i samsvar med planer	510	5049	650	99179
Tilfredsstillende registrert	67241	792859	48597	1568889
Registrert med dig. foto	13004	367583	28242	1052378
Tilgjengelig med foto på internett	4150	182715	4428	775280
Tilvekst i samsvar med planer %	59 %	39 %	57 %	59 %
Tilfredsstillende registrert %	67 %	41 %	3 %	12 %
Registrert med digitalt foto %	13 %	19 %	2 %	8 %
Tilgjengelig med foto på internett %	4 %	9 %	0,3 %	6 %

De siste årene har man ved de fleste museumsavdelingene gjort en stor jobb for å få registrert gjenstandene. I tabell 3 viser vi registreringsinnsatsen på de ulike museumsavdelingene.

Tabell 3: Antall foto og gjenstander som er nyregistrert hvert år ved de ulike museumsavdelingene under Telemark museum (Årsrapport Telemark museum 2010).

Avdeling	2007		2008		2009		2010	
	Gj.st.	Foto	Gj.st.	Foto	Gj.st.	Foto	Gj.st.	Foto
Bø museum	476	1719	107	1011	144	88	68	114
Ulefoss hovedgård	964	13	155	217	140	151	347	0
Brekkeparken	1624	378	872	1011	413	919	958	140
Porsgrunsmuseene	0	0	602	0	455	0	4305	17
Brevik bymuseum	1008	0	101	0	114	0	4	54
Bamble museum	145	99	0	183	1	8	76	20
Berg-Kragerø	0	0	0	41	0	619	618	855
SUM	4217	2209	1837	2463	1267	1785	6376	1200

Gjenstandsregistrering har de senere årene foregått digitalt i systemet Primus. Dette er et system som er tilrettelagt både for interne forvaltningsmessige formål, men også eksterne formidlingsformål. En slik digitalisering har i flere offentlige dokumenter blitt trukket fram som en av de viktigste oppgavene i museenes samlingsforvaltning (jf. St.meld. nr. 24 (2008-2009)). En rekke av museenes samlinger er nå tilgjengelig digitalt for publikum på nettsiden digitaltmuseum.no. Her kan man lete i bilder og samlinger fra en rekke museer. Telemark museum synes godt represen-

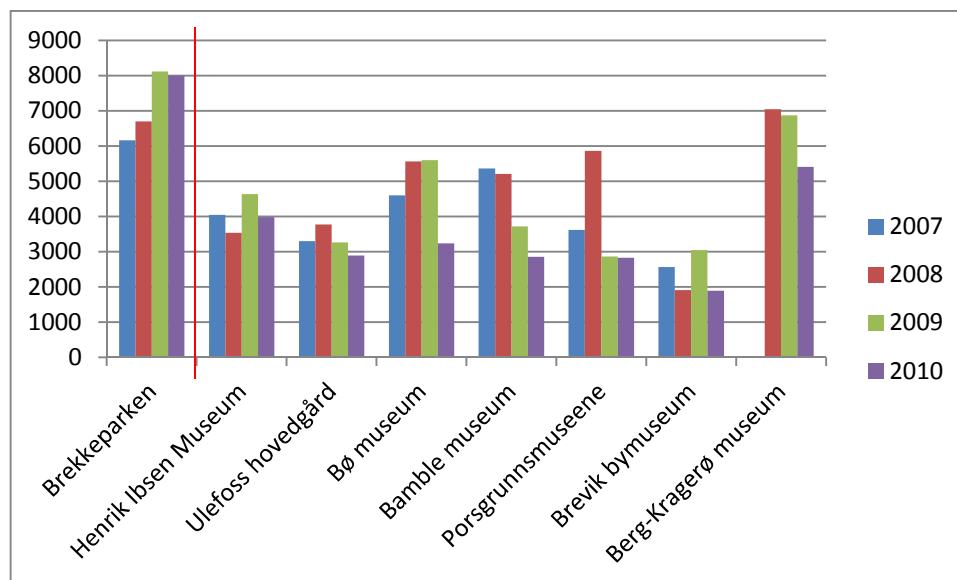
tert i disse samlingene med til sammen 11440 registrerte gjenstander. Telemark museum er blant de 20 museene i landet som har gjort mest på dette området (en rekke museer har ikke tilgjengeligjort sine samlinger).

3.6.2 Formidlingsvirksomhet

Besøkstallet ved Telemark museum har de siste tre årene vært om lag 100.000 besøkende. I 2009 nådde besøkstallet sin topp med 111 116 besøkende samlet på alle museumsavdelingene. I tabell 4 har vi summert opp tall fra besøk og utstillinger ved Telemark museum og kulturhistoriske museer i landet for øvrig for 2010. Besøket ved Telemark museum var i 2010 103088. Dersom man deler dette besøket på antall innbyggere i det geografiske nedslagsfeltet, finner man at Telemark museum hadde 0,83 besøk pr. innbygger. Det totale besøkstallet for hele landet var samme år var 0,99. Det vil si at besøket på Telemark museum var noe lavere enn landsgjennomsnittet. Dersom man sammenligner besøket med antall årsverk totalt i museet, finner vi at Telemark museum tar imot flere personer pr. årsverk enn hva tilfellet er for landet generelt. Ressursbruken knyttet til besøket er imidlertid usikkert. Telemark museum har en svært høy andel ikke betalende besøkende, den viktigste gruppen her antar vi er parkbesøk i Brekkeparken. Denne gruppen må nok anses for å være mindre ressurskrevende enn det betalende publikum. Hvis vi ser på utstillinger finner vi at Telemark museum i 2010 hadde mange basisutstillinger, men relativt få midlertidige utstillinger. Overraskende er det å se at de ikke hadde noen egenproduserte vandreutstillinger. Med den nye organiseringen burde det ligge til rette for en økt satsning på slike. Dersom man ser utstillingsarbeidet i forhold til tilgjengelige årsverk, finner vi at Telemark museum ligger tett innpå landsgjennomsnittet.

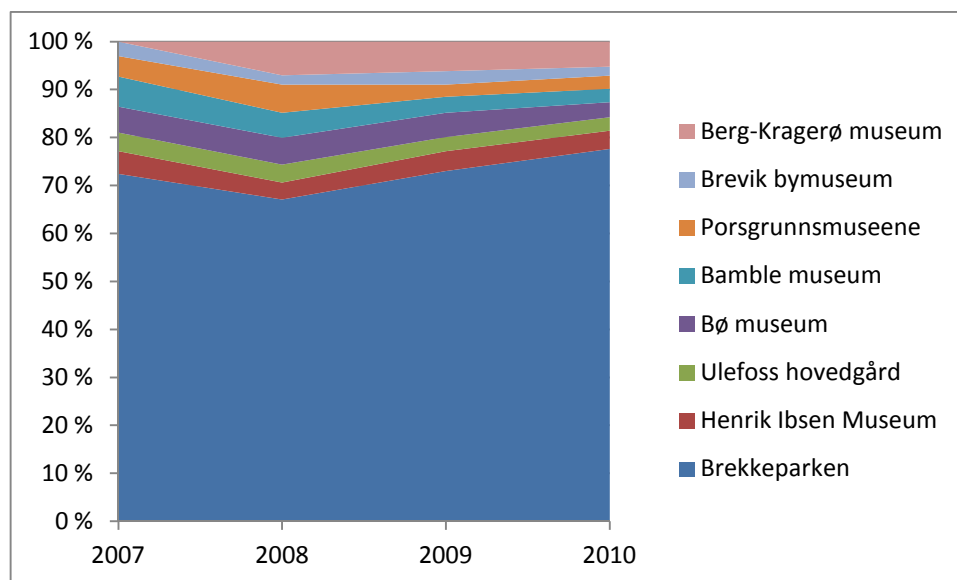
Tabell 4: Tall fra Telemark museums formidlingsvirksomhet i 2010 sammenlignet med landet forøvrig (kilde: SSB og Telemark museum sin rapportering).

	Norge		Telemark museum	
	Totalt 2010	Pr. årsverk	Totalt 2011	Pr. årsverk
Enkeltbesøk	3690564	2215	89889	3125
Gruppebesøk	1191988	715	13199	459
Besøk totalt	4882552	2931	103088	3584
Besøkende pr. innb.	0,99		0,83	
Betalende besøkende	2564755	1539	6295	219
Andelen betalende besøk	53 %		6 %	
Basisutstillinger	1573 (54 %)	0,94	41 (85 %)	1,43
Temporære utstillinger	1058 (36 %)	0,64	7 (15 %)	0,24
Vandretstillinger (egenprod.)	276 (9 %)	0,17	0 (0%)	0,00
Totalt ant. utstillinger	2907	1,74	48	1,67



Figur 1: Oversikt over besøk ved de ulike museumsavdelingene. Tallene for Brekkeparken er delt på ti for å oppnå bedre lesbarhet.

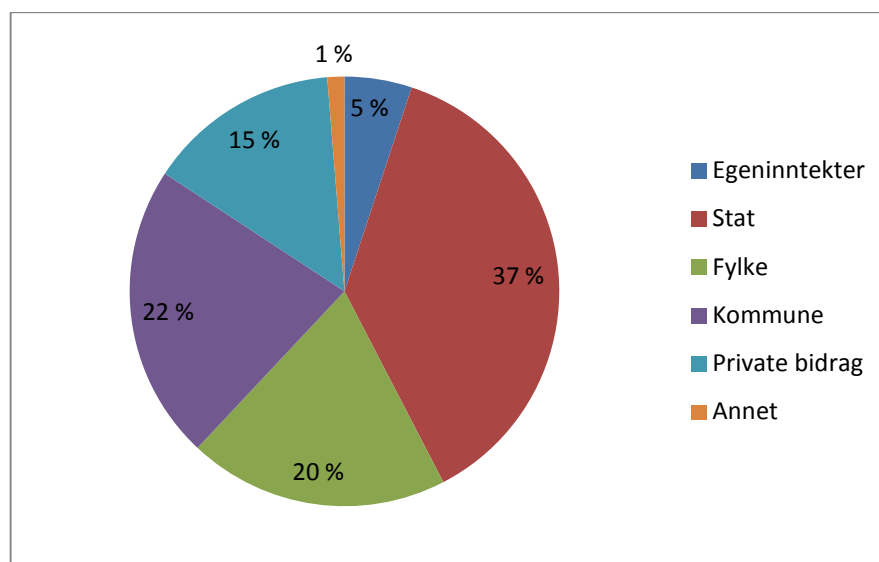
Ser vi nærmere på besøkstall på de ulike avdelingene, finner vi at Brekkeparken er den avdelingen som står for det klart største besøket. I 2010 utgjorde besøket i Brekkeparkene 78 % av det totale besøket ved Telemark museum. Dette forholdet har vært noenlunde stabilt (se figur 2). For de andre museene har besøket variert litt fra år til år, men ved Bamble museum og Berg-Kragerø museum synes besøket å ha sunket jevnt de siste årene.



Figur 2; Museumsavdelingenes andel av det totale besøket.

3.6.3 Økonomi

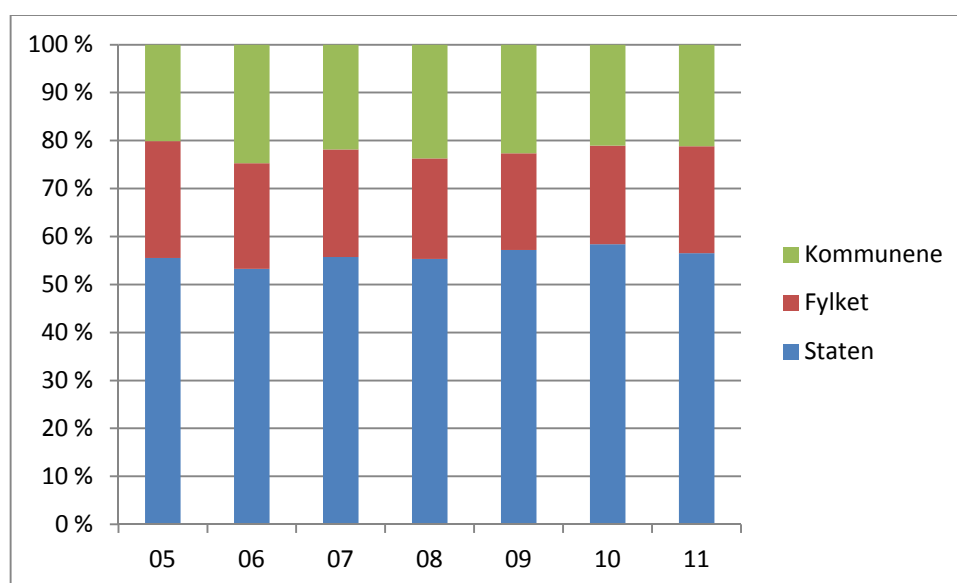
Telemark museum hadde i 2010 totale driftskostnader på kr. 27 130 674, og totale driftsinntekter på kr. 27 752 242. Museet har gått med overskudd de siste to årene.



Figur 3: Fordeling av inntektene til Telemark museum i 2010 (kilde: Årsrapport Telemark Museum 2010).

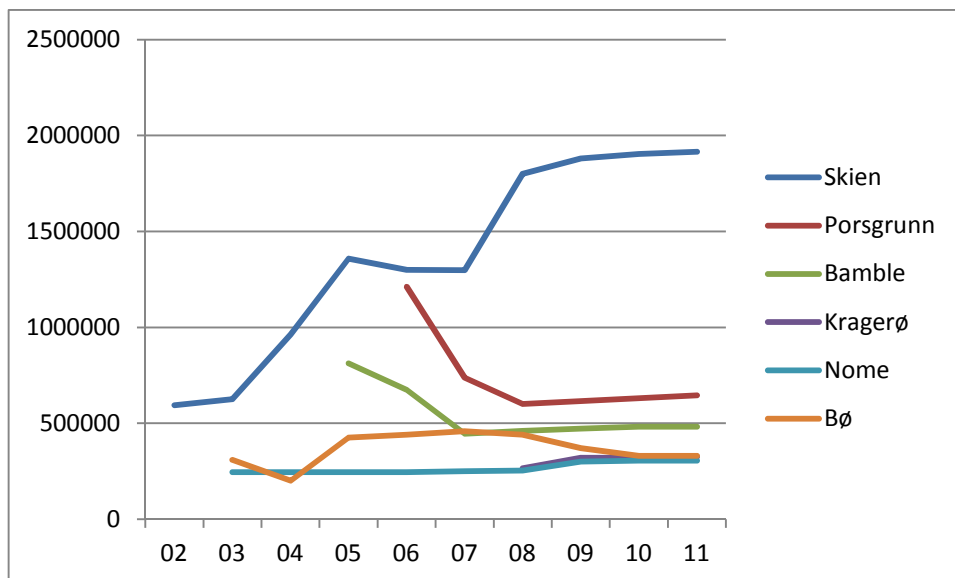
På utgiftssiden er lønnskostnader og driftskostnader til bygninger de største postene. På inntektssiden utgjør tilskudd fra stat, fylke og kommune, samt gaver og bidrag fra private fond de viktigste bidragene (figur 3). Dersom man kun ser på of-

fentlig støtte finner vi at støtten fra staten har ligget jevnt i underkant av 60 % av den totale offentlige støtten. Dette er i tråd med føringer som ble lagt i forbindelse med museumsreformen. I (St.meld. nr. 48 (2002-2003)) kan vi lese at ”Den statlege finansieringa av musea vil skje gjennom direkte tilskot til kvar einskild institusjon, normalt slik at staten kan dekkja inntil 60 pst. av det samla offentlege tilskotet”. For Telemark museum sin del innebærer dette at tilskudd fra kommunene og fylke må økes dersom man skal kunne forvente en økning av støtten over statsbudsjettet.



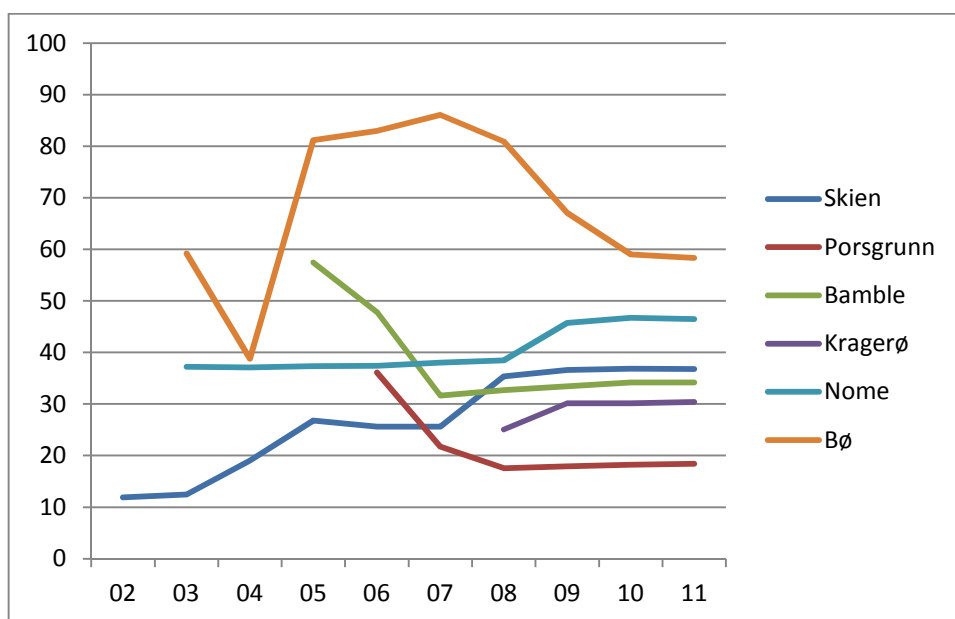
Figur 4: Fordelingen av driftsmidler mellom de tre ulike offentlige leddene. For kommunene er driftstilskudd i form av tjenester også medregnet.

Dersom vi ser på støtten fra de ulike vertskommunene finner vi at Skien kommune er den største bidragsyteren (jf. figur 5). Støtten her har også hatt en jevn oppgang de siste ti årene. Støtten fra de andre kommunene har stort sett vært synkende eller på stedet hvil. Denne oversikten er ikke prisjustert, noe som tilsier at de fleste kommunene har hatt en realnedgang i tildelingene.



Figur 5: Oversikt over totale bevilgninger fra de ulike kommunene.

Dersom vi deler bevilgningene på antall innbyggere i kommunen, finner vi at Bø og Nome er de kommunene som løyver mest pr. innbygger, mens Porsgrunn og Kragerø løyver minst.



Figur 6: Oversikt over bevilgninger pr. innbygger i kommunen.

3.6.4 Ansatte

Telemark museum har pr. 1. oktober 2011 31 ansatte fordelt på 25 årsverk. De ansatte er fordelt på de fire avdelingene administrasjon, bygningsvern, møtestedet og samfunnsminnet. I tabell 5 viser vi fordelingen av ansatte, årsverk og gjennomsnittlig antall år de ansatte har jobbet på en av Telemark museums avdelinger. Gjennomsnittsansienniteten for alle de ansatte er 10,9 år, men det er stor variasjon mellom ansienniteten i de ulike avdelingene. I samfunnsminnet finner vi en gjennomsnittsansiennitet på 17,4 år. Tre av de ansatte her har jobbet i mer enn 25 år ved en av Telemark museum sine avdelinger. I møtesteder er situasjonen en annen. Her har man mange nyansatte og en gjennomsnittlig ansiennitet på 6,5 år. Tilsvarende finner man også i administrasjonen. I bygningsavdelingen er ansienniteten derimot lang (14,3 år)

Tabell 5: Oversikt over antall ansatte, antall årsverk og ansiennitet ved Telemark museum. Ansienniteten tar utgangspunkt i hvor lenge de har jobbet på en av Telemark museums nåværende avdelinger. I tillegg har Telemark museum en prosjektansatt som jobber med Sjøfartsmuseet.

Avdeling	Ant. ansatte	Ant. årsverk	Gj.sn. ansien.
Administrasjon	8	4,6	7,1
Bygningsvern	6	5,8	14,3
Møtestedet	8	7,6	6,5
Samfunnsminnet	8	7,1	17,4

Utdannelsesnivået ved Telemark museum er som følger: En person har førstekompetanse, det vil si akademisk kompetanse tilsvarende doktorgrad. Ni personer har hovedfag, mastergrad eller profesjonsutdanning av lignende lengde. Av disse har en konservatorkompetanse (Konservator NMF). 10 personer har cand. mag, bachelor eller tilsvarende kompetanse, mens 11 personer har utdanning på grunnskole eller videregående nivå. Blant håndverkerne har en mesterbrev og tre fagbrev.

Tabell 6: Oversikt over de ansattes utdannelsesnivå.

Utdannelsesnivå	Antall
Grunnskole / videregående utdanning	11
Eksamen av lavere grad	10
Eksamen av høyere grad	9
Førstestillingskompetanse	1

4. Erfaringer og vurderinger

Dette kapitlet inneholder en gjennomgang av de erfaringer og vurderinger som surveyundersøkelsen avdekket. Informantene i denne undersøkelsen ble stilt en rekke spørsmål knyttet til organiseringen ved Telemark Museum. Vi ser at omorganiseringen fra en ordning med stedsansvarlig til en organisering med fagavdelinger har vært utfordrende og til tider turbulent. Dette gjenspeiles tydelig i svarene fra informantene. Svært mange kjenner denne problemstillingen og svært mange beskriver hvordan uenighet knyttet til organiseringen har preget organisasjonen de siste årene. Med utgangspunkt i informantenes svar, synes denne uenigheten til tider som svært tilspisset, noe som nødvendigvis må påvirke arbeidsmiljøet. Vi skal se litt på hvordan de ulike gruppene av informanter formulerer sine vurderinger av og erfaringer med organiseringen av museet.

4.1 Synspunkter blant de ansatte

De ansattes holdninger til den nye organiseringen kan deles inn i tre grupper. De som er tilfreds, de som ikke er tilfreds og de som ser fordeler og ulemper både med den nye og den gamle organiseringen. Et flertall er likevel tilfreds med den nye organiseringen. Disse beskriver omleggingen som helt nødvendig og som et løft for både organisasjonen og for de ansatte personlig. Enkelte går så langt som å hevde at omleggingen var ”være eller ikke være” for deres ansettelsesforhold: ”Jeg hadde ikke blitt i stillingen om ikke endringen ble utført”, sier en av de ansatte.

En annen påpeker også hvordan han personlig har opplevd at omstillingen har påvirket hans arbeidsdag i en positiv retning: ”Personlig opplever jeg det er enklere å vite hvem jeg skal gå til med forskjellige saker. Det var mye ansvarsfraskrivelse tidligere. Dagens situasjon letter kommunikasjonen”. En tredje påpeker hvordan endringen har resultert i at vedkommende får nyttegjørt sin kompetanse:

Jeg opplever endringene som meget positive. Jeg får brukt min spesialkompetanse og har gleden av å se at dette verdsettes av dem som nyter godt av resultatet. Jeg har fått et avkortet ansvarsområde som gjør meg i stand til å være med på å profesjonalisere min avdeling.

Omorganiseringens påvirkning på arbeidsmiljøet er også noe flere kommenterer. Det at flere ansatte sitter sammen på samme fysiske sted, trekkes av mange fram som positivt:

Jeg tror noe av det viktigste for mange ansatte har vært å få kolleger. I stedet for å sitte alene på hvert sitt museum har man fått et tettere samarbeid med kolleger, noe som kan oppleves på den måten at det er lettere å utføre arbeidet og få til mer når man er flere.

Jeg er også veldig fornøyd med at såpass mange sitter samlet i Skien. Arbeidsmiljøet har veldig godt av dette [omorganiseringen]. Den uformelle dialogen er viktig og mange saker kan bli løst før det blir et problem. Vi har opplevd [tidligere] at avstanden har skapt problemer som egentlig ikke er der.

For museet i sin helhet er det også flere som ser den nye modellen som svært formålstjenelig, ikke minst fordi den, ifølge flere av de ansatte, medfører en økt profesjonalisering.

Den tidligere organisering med stedsansvarlige pulveriserte den profesjonelle håndteringen av oppgaver. De stedsansvarlige skulle ta seg av / løse alle de daglige oppgaver som falt inn under det å ha ansvar for ett bestemt museum. Dette ga liten eller ingen tid til å konsentrere seg omkring [den enkeltes] spesialfelt. Etter omorganiseringen har en kunnet konsentrere seg om dette og fått ressurser til å utvikle formidlingstilbud for hele TM. Dette har medført en mer profesjonell formidling[...].

På den andre siden finner vi en mindre gruppe som er svært negative til omorganiseringen. Deres argumentasjon mot omleggingen trekker fram følgende punkter: Mangel på lokal tilknytning og medbestemmelse, lange reiseavstander, tungt byråkrati, svak førstelinjetjeneste, svekket museumsbesøk, sviktende engasjement og begrenset personlig utfoldelse.

Telemark Museum = lokalmuseene fra Kragerø til Bø pluss Telemark Museum i Skien. Det er helt avgjørende at vi ikke glemmer at det er de enkelte museene som er kjernen og bærebjelken i det konsoliderte Telemark Museum. Det betyr at lokalmuseene igjen bør få en plass på administrativt nivå i organisasjonsplanen, slik intensjonen var da vi gikk inn i konsolideringen. Det er viktig å tegne organisasjonskartet etter terrenget, ikke prøve å presse kartet ned over

landskapet. Det vil styrke Telemark Museum som helhet hvis museumsavdelingene styrkes,

sier en av de ansatte. Vi ser her at informanten har en tydelig holdning til at Telemark museum først og fremst er et resultat av de lokale avdelingene. Det synes også å være en misnøye med at den nye, konsoliderte organisasjonen heter det samme som museet i Skien. Dette finner vi igjen hos flere: En eierstyrerepresentant skriver blant annet: ”Hvorfor heter det fortsatt Telemark Museum (Skien) og ikke Telemarkmuseene”?

Små, praktiske detaljer trekkes også fram for å beskrive byråkratiet: ”Bestiller man dopapir til sesongåpningen tar det 14 dager før det kommer”, skriver en av de ansatte. Slike detaljer bør det langt på vei finnes gode løsninger for. Dette synes ikke å handle om organisering, men om kommunikasjon, pragmatiske holdninger og klare førstelinjefunksjoner.

Langt mer problematisk er nok tapet av medbestemmelse som enkelte opplever. Fra å bestemme og ta avgjørelser over et museum og dermed og sin egen arbeidsplass har flere nå blitt underordnet både en direktør og en avdelingsleder: ”Det er deprimerende å oppleve systematisk utestengning fra avgjørelser og inngrep i ”mitt” gamle museum som jeg selv langt på vei har bygd opp”, skriver en av informantene. En annen informant skriver: ”Opplæring av guidene var så dårlig i år at de kom til meg og ba om hjelp. Deres sjef hadde gitt dem forbud om å ”forstyrre” meg, skriver en annen”.

En omorganisering av denne typen vil nødvendigvis medføre at noen mister noe av den bestemmelsesretten de tidligere hadde. Avgjørelser tas på et annet nivå, hvor det er andre stemmer som teller. En slik endring i ansvar bør forankres godt hos dem man fratrar ansvar. Dette for at disse skal være inneforstått med den nye situasjonen. Sitatene signaliserer også at det eksisterer store personalpolitiske utfordringer innenfor Telemark museum.

Det er også flere av de ansatte som ikke gir et entydig svar på om de er fornøyd med den nye organiseringsmodellen eller ikke. Generelt finner vi at mange av disse i utgangspunktet er positiv til modellen, men at de i for stor grad opplever utfordringer med å håndtere dette i praksis. Det synes også å være en felles forståelse om at samlingsforvaltningen, bygningsvernet og formidlingen til skoler er bedret, men

at besøket generelt har falt og at kontakten til lokale entusiaster og museumsvenner delvis har raknet. Flere sitater vitner om dette: ”Etter omorganiseringen har vi færre besøkende, men vi tar bedre vare på gjenstandene og har bedre vilkår for å arbeide konsentrert innen forskning og utredning”, skriver en av de ansatte. En annen skriver:

Et bedret tilbud kan nå tilbys til skoleklasser grunnet satsing på dette området. Det generelle formidlingstilbudet til publikum har nok dessverre ved noen av visningsstedene falt i kvalitet grunnet fokus på andre oppgaver ved museene. Møtestedet som avdeling, har etter min mening et alt for stort og spredt ansvarsområde i forhold til ressurser. Samlingsforvaltningen har blitt bedret og strukturert i positiv retning. Forskningen er styrket tross beskjedne ressurser. Bygningsvernsavdelingen har vært meget effektive hele tiden etter konsolideringen.

Overgangen fra å konsentrere seg om ett lokalmuseum til å ha ansvar for mange, skaper både utfordringer og positive konsekvenser. På den ene siden er det utfordrende å skulle forvalte et større antall historier og temaer, samt å forholde seg til flere personer og flere lokalsamfunn, på den andre siden gir dette spennende utfordringer og mulighet til å samarbeide med nye personer. En av informantene uttrykker det slik:

Det kan virke som om at man har fått et større arbeidspress fordi man skal ha kontroll og oversikt over alle steder. På den annen side er det godt fordi man da får en god innsikt i hva som gjøres på de forskjellige stedene.

En annen informant uttrykker seg slik:

En av de viktige konsekvensene er at det enkelte museum har tilgang på personale med ulik kompetanse i større grad enn tidligere. En negativ konsekvens er at tidligere nøkkelpersonale i form av museumsstyrere er fjernet og at museenes rolle som lokalmuseer allerede nå synes å være i ferd med å svekkes.

Generelt er tilbakemeldingen positive til de sentrale funksjonene. Forskning, samlingsforvaltning, administrative rutiner, vedlikehold og gjennomarbeidede formidlingsopplegg. Utfordringene synes å ligge i kontakten med lokalbefolkningen og ikke minst de mange *museumsvennene* – lokale støttespillere for tidligere museum-

senheter. Dette forholdet synes enkelte steder å være svært tilspisset. En av informantene beskriver blant annet hvordan

Telemark museum og våre ansatte sees på med tildels stor skepsis i lokalmiljøet. Vi er fremmede som blander oss opp i "deres" museum. Dette gir seg utslag i at frivillige nekter å hilse eller snur ryggen til når andre enn tidligere ansatte utfører oppgaver på lokalmuseet. Det kan også gi seg utslag i avslag på søknad om støtte til lokale bidragsytere. De mener tilsynelatende at de på denne måten har "valgt side" og støtter lokalmuseet ved å si nei til de nye driverne.

Dersom dette er en beskrivelse som enkelte steder gjenspeiler virkeligheten, har man en lang vei å gå for å oppnå en god og fruktbar dialog med de lokale støtte-spillerne. Samtidig kan man reise spørsmål om slike holdninger er vennskaplige i det hele tatt, eller om de kun har til hensikt å skape splid. Det vil uansett være svært tungt for alle deler av organisasjonen å jobbe under slike forhold, så disse forholdene må åpenbart løses.

4.2 Synspunkter blant styremedlemmene

Selv om et flertall av styremedlemmene, inklusive vararepresentanter, er positive, er styremedlemmene splittet i synet på den nye organiseringen. Sentralt i argumentasjonen til mange er at profesjonaliteten har økt og har bedre forutsetninger for å øke under den nye organiseringen, men den lokale forankringen og kontakten med lokalsamfunnene har blitt svekket, eller har potensial for å bli svekket. En av styre-representantene mener at,

den nye organiseringa på sikt vil styrke forsknings- og forvaltningsfokuset i museet samla sett. Gode fagmiljø er attraktive og kan tiltrekke seg gode fagfolk. I forhold til formidlingsoppgavene tror jeg den nye sentraliserte organiseringa ikke nødvendigvis har positive konsekvenser; det er faktisk avgjørende at museet kommuniserer med et lokalt publikum inkluderende og fattbart.

Det er ellers interessant å se hvordan styrets fortolkning av virkeligheten i museet i stor grad er preget av deres personlige meninger om omorganiseringen. På spørsmål om hvordan de tror de ansatte oppfatter endringene svarer noen negativt at: "De fleste er flyttet fra sine lokale museer til Telemark Museum i Skien", andre svarer "Jeg registrerer stor entusiasme hos de ansatte".

Som representanter for et styre som er valgt til å forvalte helheten i arbeidet til Telemark museum, er det påfallende at flere av representantene ikke inntar en slik holdning. Flere av svarene indikerer at styremedlemmene har til dels detaljerte og konkrete bekymringer knyttet til en enkelt utstilling, eller saker av svært praktisk karakter. Eksempler om lyspærer som ikke er slått av eller uthusdører som står åpne, trekkes fram som eksempler på at den nye organiseringen ikke fungerer.

4.3 Synspunkter blant eierstyremedlemmene

Som vi påpekte gjenspeilte synspunktene og argumentene til styrerepresentantene i noen grad deres personlige holdninger. Dette er langt tydeligere i argumentasjonen til styremedlemmene i eierstyrene. På den ene siden argumenteres det svært positivt for den nye organiseringen: "Det ser svært bra ut, men det tar naturligvis litt tid før en ser resultater etter en omorganisering". Andre er svært negative: "Nei. Vi føler oss som annen rangs. Det er ingen respekt for alt arbeidet som frivillige legger ned i museet". Interessant er det også å se at synspunktene kan variere sterkt internt i hvert eierstyre. Noen styremedlemmer er svært positive, andre er svært negative.

Vi har tidligere i evalueringen skrevet om det lokale museet og hvordan personer kan knytte deler av sin identitet til lokalmuseet. Dette må anses som en viktig oppgave for en institusjon som Telemark museum. I tilbakemeldingene fra informantene finner vi at mange er opptatt av dette, men flere eksempler synes dessverre å handle mer om patriotisme, enn om lokal identitet. En av informantene forteller blant annet:

Lokalbefolkningen føler klart mindre tilknytning til det som engang var "deres" museum. Spørsmålet jeg møter på gata er: "Når får [museet] tilbake sin konservator?" Mange har bemerket, negativt, at plakaten om Barnas lørdag viser en av stuene på Brekke - og lurar på hvorfor.

Barnas museum, som det her vises til, har vært et fast programinnslag på alle avdelingene sommeren 2011. Lørdager og søndager har museet tilbudt ulike aktiviteter for barn. Dette synes å være et godt fellestiltak på tvers av museumsavdelingene som utnytter formidlings- og markedsføringsressurser på en god måte. At den viktigste tilbakemeldingen på dette tiltaket er at plakatbildet er fra Skien og ikke fra lokalmuseet, vitner om noen av utfordringene.

Holdningene til eierstyrerepresentantene synes også å gjenspeile i hvilken grad de var tilfreds med den tidligere stedsansvarlige. Noen påpeker at de savner å kunne ha kontakt med den gamle stedsansvarlige, andre synes det er svært tilfredsstillende at andre også nå tar ansvar for museet: ”Denne organiseringen gir flere ansatte tilgang til et sted. Det har vært en tendens til eierforhold med stedsansvarlige”, sier en av informantene.

Et viktig poeng som trekkes fram av flere eierstyrerepresentanter er ansvar og ansvarslinjer. Erfaringer med at man ikke vet hvem man skal kontakte, eller at man ikke vet hvem som har ansvaret for ulike gjøremål er ikke positivt for lokale entusiaster og museumsvenner. En av representantene uttrykker det slik: ”Det kan være vanskelig å finne ansvarslinjene, og mer tungvint å få ordna ting lokalt”. Dette er et poeng som synes viktig å ta tak i. Det er synd hvis frivillige ressurser går tapt på grunn av dårlig kommunikasjon eller uklare ansvarsfordelinger.

4.4 Synspunkter blant eksterne aktører

Flere av de eksterne aktørene som samarbeider med Telemark museum er fornøyd med den nye organiseringen. Representanter for andre konsoliderte museer i regionen trekker fram at det er lettere å finne grunnlag for samarbeid når man jobber tematisk. De ulike avdelingene kan ha gjensidig nytte av tilsvarende avdelinger i andre museer. Representanter fra reiselivet er også fornøyd med at de nå har profesjonelle personer med blikk for hele regionen og forholde seg til. En av reiselivsaktørene sier følgende:

Jeg mener de har dyktige folk i de posisjonene som jobber med formidling, informasjon, arrangement og markedsføring som vi samarbeider med. De er alltid en solid og god samarbeidspartner, meget serviceinnstilt og til å stole på. Her blir jobben gjort i motsetning til hos mange andre.

Fra skoleklasser som bruker museet er også tilbakemeldingene positive: ”Jeg har alltid blitt tatt vel i mot, uansett hvor valpete elevene har oppført seg”, sier en av lærerne. Hun merker ingen forskjell i forhold til hvem hun skal kontakte. Erfaringen er bare at hun ”er fornøyd med de endringene jeg har registrert i utvikling av utstillinger etc.”.

En av representantene fra kommunene har også merket at formidlingen til skolene har blitt bedret: ”Når det gjelder formidlig til barnehage og grunnskole så har det vært en positiv utvikling som følge av omorganiseringen”. Som mange andre påpeker han imidlertid at: ”responsen er ikke lenger så rask og effektiv. [Det er] usikkerhet i forhold til hvem man skal henvende seg til og hvem som har ansvaret for hva på det enkelte stedet”. Poenget med at det er usikkerhet i forhold til hvem man skal forholde seg til, går igjen i svarene. Her er det et åpenbart forbedringspotensial.

4.5 Oppsummering av synspunktene

Synspunktene som kom fram i spørreundersøkelsen viste at det er en viss uenighet om hvorvidt den nye organisasjonsmodellen er hensiktsmessig eller ikke. Disse vurderingene henger naturlig nok også sammen med hvilke mål de enkelte mener museet skal jobbe ut ifra. Jevnt over synes et flertall at tanken bak omorganiseringen er god, men enkelte er kritisk til den måten den til nå har blitt utøvd i praksis på. Flere mener dette vil arbeidet vil ta tid, og at det er for tidlig å forvente tydelige resultater enda. Samtidig finnes det flere personer både blant de ansatte og i styrene som er svært lite tilfreds med den nye organiseringen.

Samlingsforvaltningen har, i følge de fleste informantene, fått et betydelig løft med den nye organiseringen. De fysiske forholdene for samlingene har blitt bedret, og museet drar nytte av økt kompetanse til å registrere, digitalisere og beskrive samlingene. Forskningsinnsatsen har også blitt bedre og mer målrettet. Man har vært i stand til å sette av to stillinger til dette arbeidet og laget en forskningsplan. Bygningsvernet har hele tiden jobbet på tvers av avdelingene og har slik sett ikke fått særlige endrede oppgaver. Unntaket er at noen opplever de har fått flere vaktmesteroppgaver etter at de stedsansvarlige har blitt flyttet.

På formidlingsområdet er tilbakemeldingene at satsningen på gjennomarbeidede formidlingsopplegg for skolene har økt og at man nå kan tilby pedagogisk tilrettelagt undervisningsopplegg på flere av Telemark museum sine avdelinger. På den andre siden opplever mange at publikumstilbudet på de lokalavdelingene har blitt svekket i og med at det ikke lenger er bemannet der året rundt. Dette begrenser blant annet muligheten for henvendelser fra personer med lokalhistorisk interesse,

og ”drop inn” besøk fra turister. Mangelen på lokal bemanning og en lokal kontaktperson har også påvirket mange av ”museumsvennernes” innstilling til museet, og deres engasjement. Enkelte steder synes samarbeidet med de nye driverne (det konsoliderte Telemark museum), som svært tilspisset. På den ene siden sier medlemmer for de lokale, frivillige aktørene at de ikke blir verdsatt og hørt på, på den andre siden opplever ansatte fra Telemark museum at de konsekvent blir motarbeidet av enkelte lokale ildsjeler. Videre er det også tilbakemeldinger som signaliserer at enkelte ansatte som jobber i tråd med den nye organiseringsmodellen blir motarbeidet av andre ansatte. En av respondentene formulerer det slik:

Jeg merker at mange av de ansatte begynner å bli utålmodige fordi de ikke kommer videre med det som var tanken bak omorganiseringen. De uttrykker klart at ting går for seint, og de føler at de som er positive og ønsker å få til noe, stanger hodet mot «muren» med gamle ansatte som bare vil ha ting akkurat som de har vært så lenge de kan huske.

Dersom informanten har rett i denne observasjonen, må det gjøres noen grep i organisasjonen for at alle skal trekke i samme retning.

5. Mål og forutsetninger for Telemark Museum

Dette kapitlet forsøker å analysere forholdet mellom de målsettingene som Telemark Museum har og de forutsetningene de har for å nå disse målene. Innledningsvis går vi gjennom målene for museet, både ved å se på de vedtatte formålene for museet og ved å gå igjennom hvordan de ansatte selv og styrerepresentanter oppfatter målene med museumsarbeidet. Videre går vi igjennom og vurderer det administrative apparatet og styringsdokumentene som skal være innrettet for å oppfylle de gjeldende målene. Det vil i praksis si organisasjonsform, vedtekter, avtaleverk og planverk. Den siste delen av kapitlet er viet en gjennomgang av en sentral problemstilling for konsoliderte museer generelt og for Telemark Museum spesielt - forholdet mellom det lokale og det sentrale.

5.1 Mål for Telemark Museum

Målene for Telemark Museum er formulert i flere dokumenter. Museets vedtekter beskriver museets formål slik:

Stiftelsen Telemark Museum skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpent for publikum. Museet skal samle inn, forske i, formidle og stille ut materielle vitnesbyrd om mennesket og dets omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed og følge ICOM's etiske regelverk.

Formålsbeskrivelsen er generell og forholder seg eksplisitt på den ene siden til den gjennomgående museumspolitiske ambisjonen om museer som samfunnsinstitusjoner og på den andre siden til det internasjonale regelverket for museer som er utviklet av ICOM (International Council of Museums). Slik sett kunne denne formålsbeskrivelsen også dekke de fleste museer innenfor det norske museumslandskapet.

Telemark Museum har også formulert målsettinger i flere av sine plandokumenter. Den strategiske planen opererer blant annet med et overordnet mål, en overordnet strategi og fire kjerneverdier. Det overordnede målet er:

Telemark Museum skal utvikles i dialog med sin samtid, sine omgivelser og sine forutsetninger, til en aktuell og ansvarlig kulturarvsinstitusjon.

Som overordnet strategi har man formulert det følgende:

Målet skal nås gjennom strategisk arbeid som bygger på ICOMs pilarer, god administrasjon og moderne bedriftskultur, i tråd med gjeldende lovverk.

Kjerneverdiene museet har definert for sitt arbeid er Aktualitet, Ansvarlighet, Professionalitet og Samfunnsengasjement. I strategiplanen for museet er disse utdypet nærmere.

Det er en god konsistens mellom disse ulike måtene å formulere museets målsettinger på. Det dreier seg om et samfunnsansvar og en samfunnsrolle, om en professionalitet og kvalitet i museumsarbeidet på de ulike faglige områdene. I slike generelle formuleringer ligger det samtidig en fare for å formulere alt for generelle og dermed uforpliktende mål, men dette er en utfordring museet deler blant annet med de fleste andre kulturarvsinstitusjonene.

I tillegg til disse formelle måldokumentene finner man også igjen mål, ambisjoner og strategier i de ulike plandokumentene – både i fagplanene for for eksempel formidling og forskning og i den mer operasjonaliserte virksomhetsplanen. Det mest sentrale målet for museet de siste to årene finner man likevel formulert i de dokumentene og planene som er knyttet til prosjektet ”Ett museum”. Prosjektet ble i etterkant av et styrevedtak igangsatt høsten 2009, og ble organisert med både en styringsgruppe, en referansegruppe og en arbeidsgruppe. Bakgrunnen for prosjektet lå blant annet i flere interne evalueringer og kartlegginger, som pekte på at museets tidligere organisering innebar noen klare utfordringer, blant annet knyttet til rollen som stedsansvarlig. Det prosjektet som ble igangsatt i august 2009 hadde som mandat å gjøre endringer i organiseringen slik at museet skulle fungere som ”ett museum med ulike lokale forankringer, ikke en sentral administrasjon for ulike museer”. Både prosjektittel, mål og ambisjon er samlet i det slagordpregede *Ett museum*, som også er brukt i flere utadrettede dokumenter. Her ligger både kan-

skje det viktigste målet og den største utfordringen for Telemark Museum. På flere områder fremstår det fremdeles ikke som ett museum.

Hvordan beskriver så informanter fra de ansatte og fra styre(ne) museets mål? Er det et samsvar mellom de mer formelt vedtatte målene og hvordan de oppfattes av informantene?

Det er ikke lenger selvsagt hva et museum skal være og hva det skal jobbe med. Dette dilemmaet synliggjøres også når vi ber informantene fremheve hva de mener er Telemark museums viktigste målsetninger og arbeidsoppgaver. Videre spriker tilbakemeldingene også med utgangspunkt i hvem man spør. Blant de ansatte er ord som aktualitet, profesjonalitet og høy kvalitet viktige stikkord. Mange er også opptatt av å nå ut til nye publikumsgrupper og å øke besøkstallet.

”[Vi må] være aktuelle, profesjonelle, samfunnsengasjerte og kreative”, skriver en informant. ”Museene skal være en institusjon i samfunnet, hvor man kan se og oppleve ting som man ikke opplever andre steder. Det skal være et sted, hvor refleksjon og innsikt er sentrale begrep”, skriver en annen.

Museenes plassering i samtida er mange av de ansatte opptatt av, men det er også flere som først og fremst trekker fram historien, og bevaringen og formidlingen av denne, som hovedoppgaven: ”[Telemark museum] skal være en kilde og en formidler av alle fasetter av lokalhistorie fra 1600 til 2011”, skriver en av de ansatte.

Telemark museum bør konsentreres om museenes fastsatte kjerneoppgaver [...] Disse målene må frontes på lokalmuseene og museenes lokale posisjoner må gjenvinnes. Museene har samfunnsoppgaver. Lokalmuseene, enten det er i Skien, Porsgrunn eller de andre stedene må leve videre med sin egenart og samlinger som er lokalt forankret,

skriver en annen informant.

Vi ser her hvordan en lokaliseringsdebatt kommer til syne. Dette finner vi noen eksempler på i svarene. Det synliggjør et grunnleggende dilemma som museene møter hver dag og som aktualiseres nettopp i denne evalueringen. På den ene siden: myndighetene og Kulturrådets ønske om å være en aktør og et vindu til *hele* samfunnet. På den andre siden: lokale myndigheter og lokalbefolkningens fokus på nettopp det lokale.

På styrenivå finner vi også beskrivelser som ligger tett opp mot museets vedtatte målsetning og målsetninger som vi har sett i de ulike stortingsmeldingene om museer. Her fokuseres det på å være veldrevet og også på å hevde seg nasjonalt. Noen er opptatt av å skape attraksjonskraft for fylket, mens flere er opptatt av å øke besøkstallet. Kun et av styremedlemmene viser til det som er nedfelt i stiftelsens formål og i de vedtatte planene, selv om flere av representantene trekker fram verdier som korresponderer med disse.

Blant eierstyrerepresentantene er tonen en noe annen. Også her er det flere som beskriver målsettingene ut i fra et overordnet blikk, men vi finner også mange eksempler på at lokale interesser og særinteresser blir trukket fram: ”Det som burde være viktigst var en målrettet utvikling av lokalmuseene ved, f.eks., en økning av de faste stabene på hvert museum”, skriver en representant. ”Være aktivt med på å skape lokal identitet for befolkningen. Formidle lokalhistoriske sammenhenger”, skriver en annen. Eksempler på konkrete særinteresser kan være målform og innhold i utstillinger: ”[De ansatte har] mangel på nynorskkompetanse”, skriver en representant. ”Tidligere hadde Porsgrunn et porselensmuseum. Det trakk folk. Det bør lages til et porselensmuseum i porselensbyen igjen”, skriver en annen.

Representantene til eierstyrene er valgt for å ivareta interessen til et særskilt museum. Man kan derfor hevde at det ikke er problematisk at disse trekker fram lokale særinteresser, men som vi skal se senere kan det være utfordringer når personer med så sterke særinteresser blir valgt inn i styret til Telemark museum og dermed skal ivareta *hele* organisasjonens interesser.

Forholdet mellom samlingsforvaltning og formidling er også en potensiell museumsfaglig konflikt. I hvor stor grad skal man satse på bevaring og i hvor stor grad skal man prioritere formidling? Dette synes ikke å være en særlig konflikt med bakgrunn i svarene fra vår undersøkelse. De aller fleste, både ansatte, styremedlemmer og andre mener man bør prioritere begge deler. Samtidig finner vi at ulike personer vektlegger dette ulikt. En representant for eierstyrene er klar i sin prioritering:

Telemark museum bør prioritere bygningsvern, vedlikehold, gjenstandsbevaring, utstillingforbedring og -utvikling. Dette er museenes primære oppgaver.

Formidling og forskning må stille bak når ressursene er begrenset. Unntak er formidling til barn og unge, som bør ha høy prioritet.

En annen representant for det samme eierstyret mener man bør prioritere ”Formidling og aktiviteter som får folk til å besøke museene”.

Arbeidsmiljø er også et tema som både de ansatte og styremedlemmene er opptatt av. Telemark museum skal være et godt sted å jobbe, en inkluderende arbeidsplass med ”en større raushet, respekt og forståelse for hverandres arbeid!”, som en av de ansatte formulerer seg. ”Det å styrke arbeidsmiljøet og jobbe mer som et helhetlig team for å oppnå en størst mulig grad av inkludering. Det tror jeg er vesentlig i forhold til [å være] en profesjonell organisasjon”, skriver en av de andre ansatte. Det er vel grunn til å tro at det i disse målsetningene også ligger en bekymring knyttet til at det ikke nødvendigvis er slik i dag.

Som vi ser er det slik at de som enten står i et ansettelsesforhold eller et styreforhold til museet, i grove trekk beskriver de overordnede målene for museet på en måte som står i samsvar med de vedtatte mål og planer for museet. Samtidig ser vi også en viss variasjon, en viss individuell oppfatning og en viss uenighet i forhold til hva museet bør prioritere. Vi ser også at målet om ”ett museum” i ganske liten grad reflekteres i disse svarene.

5.2 Organisasjonsform og juridiske enheter

En konsolidering innenfor museumsreformen er også i de fleste tilfellene en formell omorganisering som innebærer endring av organisasjonsformer, av avtaler mellom slike, av vedtekter, ansvarsforhold og eiendomsforhold. Den omorganiseringen Telemark Museum har gjennomført med tanke på en rendyrket faglig organisering, er også tett knyttet til den overordnede organiseringen av museet som administrativ og juridisk enhet. Det er derfor vesentlig å se nærmere også på denne siden ved museets forutsetninger for å oppfylle både de målene de har satt seg selv og de målene andre har satt for dem.

Som beskrevet i kapittel tre består den juridiske enheten Telemark museum, som er en stiftelse, av tre stiftelser, to foreninger eller lag og av et kommunalt foretak. Det viktigste dokumentet som styrer forholdet mellom den overordnede stiftelsen og

disse andre enhetene, er den såkalte konsolideringsavtalen. Teksten i denne ble vedtatt av styret til Telemark Museum i 2004 og avtalen er siden blitt inngått med Berg-Kragerø Museum, Bamble Museum, Brevik Bymuseum, Porsgrunns museene, Ulefos Hovedgaard og Bø Museum.

Konsolideringsavtalen er et svært sentralt dokument for den konsoliderte enheten Telemark Museum, og på mange måter det enkeltstående dokumentet som konstituerer enheten som ett museum. De sentrale punktene i avtalen er:

- Telemark Museum overtar ansvaret for gjennomføring og finansiering av all virksomhet og drift og forvaltning knyttet til det enkelte museums samlinger
- Dette ansvaret omfatter arbeidsgiveransvar, formidling, sikring, kunnskapsproduksjon m.m.
- Den tidligere museumsenheten beholder eiendomsretten til samlinger og anlegg
- Den tidligere museumsenheten gir Telemark museum råderett over sine samlinger og anlegg
- Den tidligere museumsenheten forplikter seg til å endre sine vedtekter i tråd med avtalen og konsolidering, og ved eventuell konflikt mellom denne institusjonens vedtekter og Telemark Museums vedtekter, er det de sistnevnte som skal gjelde.

Det er noen åpenbare utfordringer knyttet til organiseringen, avtaleverket og forholdet mellom de (til dels) selvstendige enhetene innenfor Telemark museum. Dette gjelder særlig det formelle grunnlaget for styring av museet som en enhet, forholdet mellom denne enheten og de såkalte eierstyrene, samt forholdet mellom flere enheters formål og vedtekter.

Gjennom konsolideringsavtalen med Telemark Museum har de underliggende enhetene overlatt drift- og forvaltningsansvar til stiftelsen Telemark Museum. Det eneste gjenværende formålet er da eiendomsrett. Dermed er formålet til de tidligere enhetene vesentlig endret. Dette ser ikke ut til å være reflektert i vedtektene, i hvert fall når det gjelder de tre stiftelsene (Berg-Kragerø Museum, Porsgrunns museene, Niels Aalls Minde).

Det følgende er eksempelvis formålet til stiftelsen Berg-Kragerø Museum, slik det er formulert deres vedtekter (faksimile fra Stiftelsesregisteret):

Formål.

1. Drift av Berg - Kragerø Museum knyttet til eiendommen Berg med samlinger i henhold til Henriette Homanns testamente og senere tilkomne gjenstander og bygninger, og videre utbygging av dette til et allsidig museum for Kragerødistriktet.
2. Utvikling av eiendommen og museet til et kutlursentrum med stevneplass, utvidete undervisnings-, foredrags- og utstillingsmuligheter harmonisk innpasset i det eksisterende miljø.
3. Drift av eiendommen Berg, herunder også det av Staten båndlagte friareal på Bergsneset.
4. Kulturell virksomhet i distriktet, herunder oppsøkende arrangementer i museets regi, innsamling av opplysninger og materiale samt registrering av gjenstander av kulturhistorisk verd i i distriktet, og utgivelse av skrifter.

Stiftelsen Niels Aalls Minde har på sin side formulert det følgende formålet (faksimile fra Stiftelsesregisteret):

Stiftelsens formål er å bevare som et kulturminne hovedbygningen på Ulfos Hovedgaard med park og have og innbo av ethvert slags således som angitt i det av Riksantikvariatet i 1940 utgivne verk Ulfos.

a)

Disse formuesobjekter er overdratt stiftelsen til eiendom ved Eugenie og Cato Aalls testament av 2. april 1943. Testamentet fastsetter parkens og havens grenser. Det bestemmer tillike at en del annet innbo enn det som er angitt i det nevnte verk, skal være stiftelsens eiendom. Stiftelsen kan kjøpe og motta gaver som naturlig hører inn i miljøet på Hovedgaarden.

b)

Det legat på 200.000.- kroner som kammerherre Aall og hustru opprettet ved statutter av 5. november 1921, til bevarelse av Ulfos Hovedgaard skal tilhøre stiftelsen som dens grunnfond.

Samlingene kan ikke avvendes. Stiftelsens eiendeler kan deponeres eller lånes ut når dette er godkjent med 2/3 flertall i styret.

Disse to formålsparagrafene går ikke nødvendigvis på tvers av det formålet som ligger til Telemark Museum som helhet. Samtidig er det åpenbart at de ikke reflekterer den vesentlige endringen som skjedde i og med inngåelsen av konsolideringsavtalen. Med denne avtalen ble de tidligere enhetenes formål redusert til å være passive eiere av samlinger og anlegg. En stiftelse og et styre som kun har til hensikt/formål å være en eier har for det første en svært begrenset funksjon, og for det andre er det viktig at både innretning, vedtekter og konkret arbeid gjenspeiler denne funksjonen. Det ser ikke ut til å være tilfelle pr. i dag, med forbehold om at Stiftelsesregisteret har tilgjengeliggjort de sist reviderte vedtektene.

Juridisk og organisasjonsmessig representerer Telemark Museum et ikke utypisk eksempel i museumslandskapet. Samtidig finnes det få paralleller utenfor museumssektoren. Det gjelder organiseringsformen, der stiftelser ”ligger under” stiftelser, selv om de pr. def. ikke *kan* være underlagt eller styres av en annen stiftelse, og det gjelder også insisteringen på å skille mellom ”eierstyrer” og ”driftsstyrer”. I følge Stiftelsestilsynet gir det ikke forvaltningsmessig mening å bruke dette skillet. Eierstyrebegrepet ser ikke ut til å ha et godt juridisk eller forskriftsmessig fundament. Et styre for en stiftelse skal sørge for at formålet til stiftelsen blir fulgt, enten dette formålet gjelder museumsdrift, gjenstandsforvaltning, passivt eller aktivt eierskap.

I konsolideringsavtalen mellom museet og avdelingene, står blant annet at det påligger de tidligere museene å harmonisere sine vedtekter så de reflekterer de endringene som er gjort i og med denne avtalen. Det ser i utgangspunktet ikke ut til å ha blitt gjort. Det viktigste med en endring ville vært en endring av formålet, som er en stiftelses sentrale legitimeringsgrunnlag, ved siden av den formuesverdi som stiftelsen ble etablert ved hjelp av. Når dette formålet ikke er endret i vedtektsform, er det vesentlig misforhold mellom de eksisterende, tidligere, vedtektene, og den nye avtalen som er inngått mellom Telemark museum og de tidligere museumsenheterne. Dette skaper et svært uheldig formelt vakuum. Det er også mulig å tolke det slik at siden disse vedtektene ikke er endret, er de heller ikke gyldige på flere områder, siden konsolideringsavtalene eksplisitt sier at det er Telemark Museums vedtekter som skal gjelde i de tilfeller der det er konflikt mellom den underliggende enhetens og Telemark museums vedtekter.

Det er også slik at dette er åpenbart problemstillinger som verken Telemark eller Telemark Museum er alene om. To korte eksempler skal nevnes for å illustrere at disse utfordringene finnes igjen også i andre museumsregioner. Det første eksemplet er fra Møre og Romsdal, hvor fylkeskommunen i 2010 ba fylkesrevisjonen om å gå igjennom hva man hadde oppnådd gjennom museumsreformen i Møre og Romsdal. I rapporten *Konsolidering av musea – hva er oppnådd?* (Forvaltningsrevisjonsrapport (Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010)04/2010) skriver fylkesrevisjonen at reformen i det store og hele har ført mye positivt med seg, men at det ligger særlige utfordringer blant annet i de ulike organisasjonsformene mellom de tre regionale museene. To av museene har en organisering som minner om Telemark

Museum, mens et av museene (Romsdalsmuseet) er samlet i én organisasjon. Rapporten konkluderer blant annet at med:

Den største utfordringa vi finn med omsyn til å nå målet om felles driftseining med felles driftsstyre, er at det er stiftingar innan dei konsoliderte einingane. Stiftingar med m.a. eigne rekneskap, årsmelding, rekneskapsførar og revisor fremstår for fylkesrevisjonen som sjølvstendige organisasjonar. Vi får ein høg grad av lokale autonomi. Stiftingar kan ikkje overprøvast av andre stiftingar. Vi har funne konsoliderte einingar med varierende grad av tette og lause koplingar til sine avdelingar. Fylkesrevisjonen meiner at dette truleg vil vere ein utfordrande måte å organisere seg på, når målet er samordning og felles drift. (s. 19)

Det andre eksempelet er knyttet til en gjennomgang av Akershusmuseene som ble bestilt av fylkesutvalget for kultur i Akershus. Gjennomgangen ble gjennomført av Trygve G. Nordby, og tar blant annet for seg museets organisering. Nordby konkluderer her blant annet med at det er en utfordring å samle Akershusmuseene til ett museum, som har hele 17 separate avdelinger, like mange medlemmer i en ledergruppe og like mange samarbeidsorganer, deriblant eierstyrer, som skal sørge for en dialog mellom tidligere enheter og den sentrale administrasjonen i museet (Nordby 2011).

Den siste museumsmeldingen sier det følgende om organisering som en del av konsolideringsprosessene:

En sentral del i reformen er omdanning til nye organisasjoner. Kulturmeldingen gir følgende signaler om organisasjonsform:

- tydelig, godt planlagt og gi kontinuitet
- selvstendige institusjoner, lovregulert organisasjonsform
- fullmakt og ansvar på samme nivå; eget styre
- reelle og fungerende arbeidsfellesskap, med felles driftsstyre, arbeidsgiveransvar og økonomiforvaltning
- fordel å samle eiendomsrett (St.mld. nr. 49 (2008-2009), s. 112).

5.3 Museets styre(r)

I forlengelsen av hvordan Telemark Museum er organisert som juridisk enhet hører en kort gjennomgang av styreorganiseringen også med. Tilknyttet museet som organisasjon har man som tidligere beskrevet ett styre for stiftelsen Telemark Museum, samt seks såkalte eierstyrer for de tidligere selvstendige enhetene.

Til sammen er det involvert over 30 personer i disse styreorganisasjonene, i tillegg til disse styremedlemmenes varamedlemmer. Det er dermed utvilsomt et stort antall mennesker som har en formell mulighet til å påvirke arbeidet i og ved museet og som har et tilsvarende ansvar for å bidra til at det arbeides for å oppfylle museets formål. Vi vurderer dette til å være et for stort antall. Bakgrunnen for dette ligger blant annet i den ovenstående analysen av det sterkt reduserte legitimeringsgrunnlaget for museets eierstyrer og separate juridiske enheter. Det ligger også en bakgrunn i en generell vurdering av hvordan et styre for en institusjon som Telemark Museum bør innrettes.

I de innledende fasene til den nasjonale museumsreformen utarbeidet advokat Gunnar K. Hagen enkelte veiledninger til museer som sto foran en konsoliderings- og omorganiseringsprosess. I veilederen med tittelen Organisering av museer, skriver Hagen:

Det er imidlertid viktig at en ved opprettelse av en ny stiftelse, tenker nøye gjennom hvilke organer som skal oppnevne styret. Det er også viktig at de oppnevne organer koordinerer seg slik at styrets sammensetning blir best mulig. Det er også viktig at organene har for øye hva som tjener museet, og ikke er opptatt av at det enkelte styremedlemmet skal representere særinteresser².

Vi er enige i denne vurderingen. En generell beskrivelse av formålet til styret i en allmenn stiftelse vektlegger vanligvis to punkter: For det første skal et styre arbeide

² Jf. <http://www.abmstatistikk.no/testweb/museum/museumsreformen/publikasjoner/organisering-av-museer.html> [lesedato 10.11.11]

for at stiftelsens formål skal oppfylles. For det andre skal og bør styremedlemmer ikke representere andre interesser enn stiftelsens formål.

Vi oppfatter det slik at det ligger noen åpenbare utfordringer i den måten styrene til Telemark Museum er innrettet på pr. i dag. Disse utfordringene kan oppsummeres med disse punktene:

- Antallet styremedlemmer er høyt.
- Styremedlemmene er gjennomgående representerende: de representerer økonomiske bidragsytere, vertskommuner og/eller tidligere museumsenheter.
- Ingen av styremedlemmene er rekruttert som utenforstående medlemmer i kraft av sin museumsfaglige, økonomiske eller juridiske kompetanse
- Det ligger en potensiell lojalitetskonflikt for eierstyremedlemmer som sitter i Telemark museums styre. Noen av de skal forholde seg til to stiftelser, to vedtekter og to formål. Selv om det ikke nødvendigvis er noen motsetning mellom disse to sidene, er det uheldig at man skal representere begge deler.

Etter vår oppfatning er det viktig at museet som organisasjon går inn i disse utfordringene og vurderer konkrete tiltak og endringer. Vi vil samtidig understreke at det er svært viktig å beholde og dyrke det lokale engasjementet som eierstyrene og/eller venneforeningene til de enkelte museene representerer.

5.4 Museets planverk

I omfang og antall har Telemark Museum et nokså omfattende planverk. Museet har utarbeidet og styrevedtatt planer for forskning, formidling, innsamling og sikring. I tillegg har museet en HMS-plan og en mer konkretisert og operativ virksomhetsplan. Flere av planene er også fylldige dokumenter. På den måten har Telemark Museum langt på vei fulgt opp de anbefalinger og føringer som er knyttet til at de konsoliderte museene skal og bør jobbe aktivt med planene for virksomheten sin. Samtidig er det enkelte punkter som bør kommenteres mer særskilt både ved noen av de enkelte planene og ved forholdet mellom disse.

Innsamlingsplanen for Telemark Museum (2009-2011) beskriver både generelle målsettinger for innsamlingsarbeidet og -planverket, status for samlingsforvaltningen ved museet og enkelte rutiner bl.a. knyttet til det å innlemme nye objekter i samlingene. Samtidig fremstår planen som helhetlig dokument som noe ufokusert og ustrukturert. Hovedmålet for innsamlingsplanen beskrives eksempelvis slik: ”Innsamlingsplanen ved Telemark Museum fungerer i tråd med vedtatte retningslinjer, forstås og etterlevs av alle involverte ansatte”. Dette er vel grunnlaget for enhver plan av dette slaget, og det fremstår som nokså selvsagt og generelt.

Det ligger et forbedringspotensial i innsamlingsplanen på to sammenhengende områder. Det ene dreier seg om å tenke på en slik plan i langt større grad som en *samlingsplan* og ikke en *innsamlingsplan*. Samlingsforvaltning dreier seg om langt mer enn å få gjenstander inn i en samling, og dette kan reflekteres bedre i den eksisterende planen. Det andre området dreier seg om å utvikle en plan som i større grad åpner for både opp- og nedprioritering – både av temaområder, gjenstandskategorier og samlingsarbeid. Spesielt med så vidt korte tidshorisonter som to år, burde mulighetene for dette være gode.

Som et eksempel på en etter vår oppfatning god måte å strukturere en plan for samlingsforvaltning, kan vi for illustrasjonens skyld vise til hvordan et britisk museum har inndelt sin *collection management plan*. Museum of Science and Industry i Manchester bruker de følgende overskrifter i sitt planverk:

- overview of collections
- why we collect
- what we collect
- what we don't collect
- how we collect
- how we dispose

Dersom man har besvart disse spørsmålene har man en god plan for samlingsforvaltning.

Telemark Museum har også en forskningsplan og en formidlingsplan. Begge disse dokumentene er solide dokumenter, men de deler noen av utfordringene med innsamlingsplanen. *Formidlingsplanen* er på samme måte som innsamlingsplanen et nokså ufokusert og usystematisk dokument, som både inneholder generelle betraktninger om hva formidling er, prioriterte områder for museumsformidlingen og

en serie tiltak på ulike delfelt innenfor det utadrettede arbeidet. Forskningsplanen er på sin side preget av høye ambisjoner og etter vår oppfatning en forståelse av forskningsbegrepet som er godt i tråd med forskningspolitiske føringer. I planen står blant annet: ”All skriftlig faglig fremstilling ved museene er ikke forskning”, og: ”Museumsforskningen skal ha det samme ambisjonsnivå som vitenskapelig arbeid ved universitetene”.

Om planverket sett under ett, kan vi si det følgende:

- flere av planene er omfattende dokument, men flere av dem bærer preg av å være ufokuserte og lite forpliktende
- planene er preget av og bør vurderes i lys av den prosessen museet både har vært i gjennom og delvis fremdeles er innenfor
- i flere av planene så er fokuset på de tidligere enhetene beholdt, med separate fagområder, samlinger og tiltak. Det er ikke nødvendigvis noe problem, men potensialet til å ta ut gevinster på tvers i samlings- og formidlingsarbeid er ikke synliggjort i dette planverket
- planene er i (for) liten grad utarbeidet i forhold til hverandre. Det vil si at de (eventuelle) valg og prioriteringer som foretas på ett område, ikke reflekteres eksplisitt i planene på tilgrensende områder.

5.5 Om forholdet mellom det lokale og det sentrale

Det blir tydelig blant annet gjennom de svar som kommer frem i surveyundersøkelsen, at Telemark Museum deler en utfordring med mange konsoliderte museer: Hvordan skal man sørge for å kombinere den lokale forankringen og den administrative og faglige ledelsen av et museum som består av flere enheter? Dette gjelder altså i prinsippet hvordan to av de tre målene for museumsreformen skal spille sammen. I det følgende går vi igjennom et par temaer knyttet til det konkrete arbeidet ved lokale arenaer som vi mener er relevant for Telemark Museum.

5.5.1 Kontaktperson for lokalavdelingene

På bakgrunn av det vi har sett i denne evalueringen, synes det som om en viktig utfordring ligger i å bedre kontakten og samarbeidet med museumsvenner, kulturadministrasjon, politikere og publikum i de ulike lokalsamfunnene der Telemark museum har sine avdelinger. Det vil være viktig for folk å ha et ansikt å kunne knytte til museet, og å ha *en* person å forholde seg til dersom man vil henvende seg til museet. Det vi sikter til her er ingen stedsansvarlig, slik som tidligere, men en førstelinjefunksjon der en person ved Telemark museum er ansvarlig for å motta henvendelser og eventuelt videreformidle disse til relevante personer og avdelinger på Telemark museum. Denne personen kan gjerne ha ansvar for mer enn ett museum. En mulighet kan for eksempel være at en person har kontakt med Bø og Nome, en med Bamble og Kragerø og en med Porsgrunn og Brevik, men dette må tilpasses tilgjengelige ressurser. Vedkommende bør være løsningsorientert og samarbeidsvillig og evne å kommunisere både de lokale museumsvennenes ønsker og strategier og planer for Telemark museum. Siden dette primært er en publikumstjeneste, bør det være en person organisert under "Møtestedet" som har en slik funksjon. Vedkommende bør oppsøke avdelingene med jevne mellomrom og forsøke å være til stedet når det skjer relevante hendelser ved lokalmuseet. Han eller hun bør også ha en god kontakt med den lokale venneforeningen/museumslaget og med sommervertskapet på avdelingen.

Vi anbefaler at de nåværende stillingsbeskrivelsene bevares, men at vedkommende føres opp som kontaktperson på avdelingens hjemmeside og at det opplyses til relevante lokale samarbeidspartnere at det er denne personen som vil være kontaktperson. Ansvar for utviklingen av de lokale museer anbefaler vi at skal ligge fast i den nåværende strukturen og at dette baserer seg på de til enhver tid gjeldende planer.

5.5.2 Satsning på sommervertskap

Den viktigste kontakten museet har med publikum på de enkelte avdelingene er møte med vertskapet i sommersesongen. Det er derfor viktig at det legges ned et godt arbeid for å knytte til seg et best mulig personell til disse jobbene. Med bakgrunn i studier av de besøkende på et bygdetun (Kleppe 2007), vet vi hvor viktig

vertskapet er for publikums møte med museet. Vi vet også hvordan de besøkende først og fremst oppsøker museet for å få en hyggelig opplevelse:

Et besøk på et bygdetun er en time eller to med førmoderne idyll. En time eller to der man parkerer bilen og dagliglivet utenfor og lar seg gripe av en stemning og en atmosfære man kan forestille seg hørte til i en annen tid. Når man har spist sine vafler og drukket sin kaffe, kan man igjen vandre tilbake til parkeringsplassen der bilen og hverdagen venter (ibid:159).

Den positive opplevelsen er svært viktig, derfor er også utadvendthet og positivitet viktige egenskaper ved et sommervertskap. For gjester som besøker museet ofte, er det også kjekt å se de samme personene igjen. Man bør derfor jobbe for å rekruttere personer som kan jobbe lenger enn en sommer som vertskap. God opplæring av sommervertskapet er viktig. Denne må både inkludere generelle formidlingstips, men også kunnskap om det enkelte museum. Her ligger det til rette for å anvende den brede kompetansen den nye modellen legger til rette for.

5.5.3 Nøkkelpersoner

I tillegg til kontaktpersoner som er en del av Telemark museum sin stab i Skien, kan det være hensiktsmessig å knytte til seg nøkkelpersoner i ordets rette forstand. Personer som kan være behjelpelig med mindre oppgaver og som kan bistå ved utleie av lokaler eller lignende. Dersom det er mulig å knytte til seg slike, bør det settes av midler til å timelønne disse. Dette kan gjerne være de samme personene som jobber som sommervertskap, det kan være pensjonister eller andre som kan gjøre en slik begrenset jobb. Dersom man velger en slik løsning på noen av avdelingene, vil det være naturlig at disse har en tett kontakt med kontaktpersonen for lokalmuseet.

6. utfordringer og anbefalinger

Med utgangspunkt i at formålet med Telemark Museum er å drive *ett* museum med høy museumsfaglig kvalitet, ser vi at det er enkelte forutsetninger som legger til rette for dette, enkelte forutsetninger som ikke har fylt sitt potensial for å bidra til formålet, samt enkelte forhold til etter vår vurdering ikke bidrar til å oppfylle målene for Telemark Museum.

Dette avsluttende kapittelet inneholder oppsummeringer av utvalgte særtrekk og utfordringer ved Telemark Museum, samt mulige tiltak for å forbedre muligheten til at museet kan oppfylle de målene de har satt seg. Vi har samlet disse under fire tematiske overskrifter, som vi mener samler både de sentrale perspektivene i denne evalueringen og de viktigste områdene for museets videre arbeid: Organisasjon og planverk, Flere museer i ett museum, Lokale arenaer og sentral styring og Felles forståelse av mål og formål.

Organisering og planverk

Den fag- og funksjonsbaserte organiseringen til Telemark Museum virker riktig for å nå de målene museet har satt seg. Samtidig ser det ut til at man ikke har virkelig gjort det potensialet som ligger i en slik organisering. Dette *kan* være knyttet til at organiseringen fremdeles er relativt ny. Et verktøy for en bedre utnyttelse av denne organiseringen kunne vært en tettere integrasjon mellom de ulike planene for det faglige arbeidet. Det vil i praksis si at det finnes gjennomgående prioriteringer i den gjeldende planperioden både for samlingsarbeidet, formidlingsarbeidet og kunnskapsarbeidet.

Vi anbefaler:

- å fortsette arbeidet med den fag- og funksjonsbaserte organiseringen av museets arbeid

- å videreutvikle det faglige planverket til å bli tydeligere, mer prioriterende og integrerte dokumenter

Flere museer i ett museum

Etter vår oppfatning representerer museets nåværende juridiske organisering en vesentlig utfordring og mulig bremsekloss for museets videre utvikling. Museet består av en stiftelse som inneholder tre stiftelser, to foreninger og et kommunalt foretak, samtidig som en stiftelse rent formelt ikke kan være underlagt en annen stiftelse. Dette skaper et uheldig styringsvakuum, som er forsøkt løst gjennom å inngå en separat konsolideringsavtale med hver enkelt enhet. Gjennom denne avtalen gir de tidligere enhetene fra seg alt ansvar for museumsdrift og råderett over samlinger til stiftelsen Telemark Museum, samtidig som eierskapet til bygninger og samlinger beholdes. Dette gjør at formålet til de tidligere enhetene er vesentlig endret, uten at det ser ut til at vedtekter og organisering har endret seg i tråd med disse endringene.

Telemark Museum har vesentlige utfordringer i forhold til å fremstå som ett museum, som er den uttalte målsettingen for omorganiseringsprosessene. Disse utfordringene blir ikke løst av at museet fremstår som en institusjon med både to og tre nivåer. Eksempelvis blir et sted som Kittelsenhuset presentert som en arena som ligger under Berg-Kragerø Museum, som så igjen ligger under Telemark Museum. Det samme er tilfellet med flere av arenaene til Bamble Museum.

Som en konsekvens av museets formelle organisering er det et stort antall personer involvert i formelle styre- og eierstyreverv innenfor Telemark Museum. Mer enn 30 personer har slike verv. Mange av disse er representanter i såkalte *eierstyrer*, som er et begrep som museumssektoren langt på vei ser ut til å være alene om å bruke på den måten. Begrepet har et svært tynt formelt grunnlag. Den organisatoriske endringen som er gjennomført i og med konsolideringen har også på mange måter gjort disse styrene overflødige. Vi kan ikke se at denne typen organisering er konstruktiv for museets formål og ambisjoner. Samtidig bør selvsagt lokal forankring og lokalt engasjement fremdeles være viktige rettesnorer for museumsarbeidet.

Vi anbefaler:

- at museet vurderer å endre organisasjonen til å bli én juridisk enhet og ikke syv enheter. Dette innebærer for eksempel endring av vedtekter, sammenslåing av stiftelser, overføring av eierskapsforhold og lignende.
- at museets eierstyrer oppløses, samtidig som det lokale engasjementet som disse styrene representerer, kanaliseres over i arbeid i venneforeninger, frivillig arbeid m.m. på de lokale arenaene
- at sammensetningen av styret til Telemark Museum vurderes endret. Styret er stort, og er utelukkende basert på representasjon. Selv om dette åpenbart ikke utelukker kompetanse, mener vi det er fornuftig å inkludere styremedlemmer som er rekruttert utelukkende for å trekke inn museumsfaglig, organisatorisk, juridisk eller økonomisk kompetanse.

Lokale arenaer og sentral styring

Noen av de viktigste utfordringene for Telemark Museum og noe av bakgrunnen for den uenighet som åpenbart har preget prosessen med omorganisering, er knyttet til forholdet mellom lokale arenaer og sentral styring. Uttrykk for disse utfordringene er primært målbåret av ansatte eller styremedlemmer med en tilknytning til noen av de tidligere frittstående museumsenheter. Dette er særlig knyttet til at stillingene med lokale stedsansvarlige ble omgjort til faglige stillinger.

De er to hovedproblemer som disse informantene peker på:

- Det blir ikke noen konkrete ansikter som knyttes til de lokale arenaene, og dermed fare for en svekket posisjon og interesse i lokalsamfunnet
- For den enkelte stedsansvarlige er det enkelte problemer knyttet til at den enkelte ansatte (stedsansvarlige) flyttes/endrer oppgaver/ikke respekteres osv.

Noe av dette er knyttet til faglig organisering og arbeid og noe er knyttet til ren personalpolitikk. Etter vår oppfatning er dette relevante utfordringer for museet, samtidig som begge disse punktene kan og bør løses innenfor organiseringen slik den er pr. i dag. Det er også svært få og nokså tynt belagte argumenter for at den nevnte omorganiseringen svekker det faglige arbeidet ved museet. Samtidig er det

åpenbart at omorganiseringen innebærer både en stor omlegging av arbeidet for enkelte av de ansatte og også en svakere tilknytning mellom person og formidlingsarena. For å bøte på de potensielt negative sidene ved denne svekkede tilknytningen foreslår vi blant annet:

- å opprette personlige kontaktpersoner for de enkelte lokalavdelingene (jf. kap. 5.5), som representerer en førstelinjetjeneste og ikke en stillingstittel- eller - hjemmel.
- å drive gjennomtenkt rekruttering av egnet sommervertskap
- å knytte til seg lokale nøkkelpersoner (jf. kap. 5.5.3)

Felles forståelse av mål og formål

Flere av de svarene som fremkommer i surveyundersøkelsen tyder både på at det eksisterer tydelig uenighet innad i museet og ulike oppfatninger av hva museet bør gjøre. Videre er det også ulike oppfatninger av behovet og vellykketheten av den gjennomførte omorganiseringen, selv om et flertall vurderer denne positivt. Samtidig som det er klart at det bør være stor takhøyde for intern uenighet i en faglig institusjon som et museum er, virker det like klart at det er problemer med å få alle de involverte til å samle seg om felles mål for museet. Det finnes enkelte uttrykk for lite konstruktiv mistillit og det ser ut til å være tilfeller der man beveger seg i ytterkanten av hva man kan forvente av lojalitet til den arbeidsplassen man er knyttet til. Dette er imidlertid områder som det ikke har ligget til vårt mandat å vurdere direkte. Det viktigste poenget i denne sammenhengen må kun være å peke på at hvis Telemark Museum skal være *ett* museum, innebærer dette også en felles forståelse både av museets mål og formål.

7. Referanser

- Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010 *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?*
Møre og Romsdal Fylkeskommune: Fylkesrevisjonen.
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet: selvet og samfundet under senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kleppe, B. (2007). *Der gresset er grønt og toalettene rene. Om bygdetunets betydning i dag*. Masteroppgave i kulturstudier. Bø: Høgskolen i Telemark.
- Nordby, T. G. (2011). *Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet*. TGN Rapport. Son.
- Robertson, R. (1992). *Globalization : social theory and global culture*. London: Sage Publications.
- Shetelig, H. (1944). *Norske museers historie*. Oslo: Cappelen.
- St.meld. nr. 24 (2008-2009) *Nasjonal strategi for digital bevaring og formidling av kulturarv*. Oslo: Kultur- og kyrkjedepartementet.
- St.meld. nr. 48 (2002-2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.
- St.meld. nr. 49 (2008-2009) *Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.
- Talleraas, L. E. F. (2009). *Et uregjerlig mangfold? Lokale og regionale museer som saksfelt i norsk kulturpolitikk 1900 - cirka 1970* Avhandling (fil.dr.). Umeå: Umeå Universitet.
- Ågotnes, H.-J. (2000). Vern, vitenskap og samfunn. Om kulturvernet sine meningsamanhengar. I: Dugnad, b. 25 (2000) nr 1/2, s. S. 69-90. Oslo: Novus.