



Å gjete harer og bære staur

Organisering av Haugalandmuseene

OLE MARIUS HYLLAND

TF-rapport nr. 325

2013

Tittel: Å gjete harer og bære staur
Undertittel: Organisering av Haugalandmuseene
TF-rapport nr: 325
Forfatter(e): Ole Marius Hylland
Dato: 31. oktober 2013
ISBN: 978-82-7401-639-2
ISSN: 1501-9918
Pris: 140,- (Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforskning.no)
Framsidedfoto: Foto fra Haugalandmuseenes fotosamling. Bildet viser opplasting av tønner fra O. Hamre i Haugesund for levering til sildesalting. Kilde: digitaltmuseum.no.
Prosjekt: Organisering av Haugalandmuseene
Prosjektnr.: 20130350
Prosjektleder: Ole Marius Hylland
Oppdragsgiver(e): Haugalandmuseene AS

Spørsmål om denne rapporten kan rettes til:

Telemarksforskning
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
www.telemarksforskning.no

Ole Marius Hylland er kulturhistoriker med utdannelse fra Universitetet i Oslo. Han har hovedfag i folkløristikk og skrev sin doktoravhandling i kulturhistorie om folkeopplysning på 1800-tallet. Tidligere har han blant annet arbeidet som foreleser ved Universitetet i Oslo og som seniorrådgiver i ABM-utvikling (Statens senter for arkiv, bibliotek og museum). Han arbeidet fra 2005 til 2006 som sekretær og skribent for Universitetsmuseumsutvalget (NOU 2006:8). Hylland har arbeidet ved Telemarksforskning siden 2008 og er fagkoordinator for kulturområdet ved instituttet.

Forord

Denne rapporten presenterer resultatet av et arbeid med å analysere organiseringen av Haugalandmuseene. Telemarksforskning fikk i mai 2013 et oppdrag om å gjennomgå organiseringen av museet for å vurdere denne, særlig i forhold til det ansvar og de oppgaver som museumsreformen har tydeliggjort. Vi ble særlig bedt om å se på mulige endringer av organisasjonen.

Arbeidet har foregått over en periode på tre måneder; fra august til og med oktober 2013. Vi har samarbeidet godt og nært med Haugalandmuseene og takker for den hjelp vi har fått derfra. Det gjelder særlig tilrettelegging av relevant dokumentasjon. Vi takker også for den hjelp vi har fått fra informanter som har delt av sine erfaringer og vurderinger. Samtidig er det på sin plass å si at rapportens analyse og konklusjoner, med alle mulige mangler, fullt og helt er vårt ansvar.

Rapporten er ført i pennen av Ole Marius Hylland, som har vært prosjektleder for gjennomgangen. Han har underveis vært i dialog med statsautorisert revisor Ailin Aastvedt (Telemarksforskning), som særlig hatt gitt innspill i forhold til spørsmål om formell organisering.

Bø, 31. oktober 2013

Ole Marius Hylland

Prosjektleder

Innhold

1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Mandat og metode	7
1.3 Rapportens oppbygning.....	9
2. Haugalandmuseene	10
2.1 Haugalandmuseenes historie – et kort riss	10
2.2 Rogaland som museumsfylke, Haugalandet som museumsregion.....	13
2.3 Haugalandmuseene i tall (økonomi, rapportering, statistikk)	14
2.4 Haugalandmuseenes organisering	15
2.1 Styret	17
2.1.1 Organisasjonsformer for de underliggende enhetene	18
2.1.2 ”Eierstyrer”	18
2.1.3 Haugalandmuseene og museumsnettverkene	21
2.2 Planverk og avtaler	21
3. utfordringer for Haugalandmuseene	25
3.1 Nasjonale utfordringer: museumsreformen.....	25
3.2 Lokale utfordringer: Organisering	28
3.2.1 Organisasjonsform og juridiske enheter	28
3.2.2 Museets styre(r).....	30
4. Aktørenes oppfatninger	32
4.1 Intern evaluering.....	32
4.2 Survey blant relevante aktører	32
5. Løsninger og muligheter	39
5.1 En organisasjon som <i>fungerer</i> ?	39
5.2 Organisasjon og eierskap – forslag til endringer	40
5.3 Prioritering og rekkefølge på tiltak	45
5.4 Avsluttende bemerkninger	46

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Telemarksforskning inngikk i mai 2013 en avtale med Haugalandmuseene AS om å foreta en gjennomgang av museets organisering, særlig med tanke på mulige måter å organisere museet på i tiden som kommer. Behovet for en gjennomgang og mulig endring av organisasjonen hadde på det tidspunktet vært diskutert i og av museet over en viss tid. To sentrale spørsmål lå særlig til grunn for denne diskusjonen. For det første – i hvilken grad er Haugalandmuseene en konsolidert museumsenhet i den forståelse som den nasjonale museumsreformen har som utgangspunkt? For det andre – i hvilken grad er Haugalandmuseene organisert og fungerer som et regionmuseum for Nord-Rogaland? Disse spørsmålene utgjør en viktig del av bakteppet for den foreliggende gjennomgangen.

Haugalandmuseene er på samme tid både et nokså typisk og et mer utypisk case i den norske museumsfloraen. Det typiske ligger i at det, i likhet med en rekke andre konsoliderte museer, er et tverrfaglig museum med et bredt geografisk og tematisk nedslagsfelt. Dette innebærer, som for de fleste museer av lignende type, at det er en rekke ulike arenaer, temaer, kompetanseområder og oppgaver som skal holdes samlet under en faglig og administrativ paraply. Samtidig er det også noe utypisk over Haugalandmuseene, og det gjelder særlig i forhold til valg av organisasjonsform. Å organisere en konsolidert enhet som et AS utgjør et unntak, og den forrige museumsmeldingen fra 2009 nevner at det på det tidspunktet bare fantes 7 AS blant de 99 museene som fikk statlig tilskudd i 2008. I 2011 var tallet 12 av 81, så andelen museer med denne organisasjonsformen er økende. Uansett er det slik at erfaringene både med valg av organisasjonsform og med konsolideringsarbeid er sammenlignbare med en rekke andre norske museer. Dette har på den ene siden blitt brukt som et metodisk poeng i gjennomgangen, siden det er relevante innspill som kan hentes fra andre museer med tilsvarende organisering. På den andre siden gjør det forhåpentligvis også at de analyser og forslag som denne rapporten inneholder kan være av interesse også for andre museer enn Haugalandmuseene selv. Det har vært en tilleggsambisjon for dette arbeidet.

1.2 Mandat og metode

Haugalandmuseene nedsatte i 2011 et eget evalueringsutvalg. Dette utvalget definerte et mandat til en kommende evaluering/gjennomgang i åtte punkter:

Følgende må være vurdert og gitt anbefaling:

1. Ideell organisasjonsmodell for regionmuseum ut fra museumsreformens mål/erfaringer.
2. Hvem skal eie museet. Kun kommuner, eller også institusjoner/andre.
3. Eierskapsmodell. AS eller IKS eller noe annet?
4. Kriterier for å være med som eier/institusjon. Minstekrav?
5. Hvordan ivareta frivillighet og dugnad. Venneforeninger eller annet?
6. Museumsbygg/samlingene. Hvem skal eie?

7. Hvordan skal driftsutgiftene fordeles på eierne?
8. Forslag til videre prosess.

Denne gjennomgangen har tatt utgangspunkt i disse momentene. Samtidig har vi også valgt å fortolke og inndele besvarelsen av mandatets spørsmål på vår måte.

Det er to grunnleggende temaer som bør ligge til grunn for gjennomgangen: 1) en vurdering av organiseringens styrker og svakheter på et generelt og administrativt nivå, og 2) en vurdering av forholdet mellom organisering og museumsfaglig arbeid. Med andre ord er det en sammensatt gruppe parametre som organisering skal vurderes i forhold til, fra det generelle til det spesielle. Denne gruppen av parametre kan systematiseres på denne måten:

Overordnet, administrasjon og styring	Museumsreformens prinsipper og mål	Museumsfaglige oppgaver
Styringsmuligheter	Samordning av museer på nasjonalt nivå	Forskning
Ansvarsfordeling	Styrking av faglig kompetanse på regionalt nivå	Forvaltning
Eierskap/eierforhold	Lokalt engasjement og deltagelse	Formidling

Temaene for gjennomgangen kan samles i disse tre spørsmålene, som på mange måter er et konsentrat av mandatets åtte punkter:

- Hva er en ideell organisasjonsmodell for et regionmuseum som Haugalandmuseene, ut fra museumsreformens mål/erfaringer?
- Eierskap og eierskapsmodell: eiere til selskapet, eierskap til samlingene, økonomisk ansvar m.m. M.a.o.: *hvem skal eie hva og hvilket ansvar skal de ulike eierne ha?*
- Lokal og frivillig forankring: hvordan sikre det *uformelle* eierskapet?

Det dreier seg med andre ord om organisering og eierskap i ulike betydninger av begrepene. De kommende sidene dreier seg alle om disse to grunnsteinene for enhver museumsorganisasjon; grunnsteiner som ligger til grunn for alt faglig arbeid en kunnskapsbedrift som museet skal gjøre.

For å kunne svare på de spørsmålene som ligger i de nevnte problemstillingene, har vi kombinert dokumentstudier, litteraturstudier, en surveyundersøkelse og uformelle samtaler/intervjuer. De viktigste dokumentene vi har benyttet oss av, har vært:

- Relevante stortingsmeldinger
- Stiftelsesprotokoll for Haugalandmuseene
- Styreinstruks for Haugalandmuseene
- Vedtekter for Haugalandmuseene
- Vedtekter for alle deltagende museer
- Konsolideringsavtaler
- Budsjetter- og regnskapsdokumenter
- Årsplaner og årsberetninger
- Rapportering til Norsk kulturråd
- Intern evalueringsrapport
- Samlingsforvaltningsplan for Haugalandmuseene

- Formidlingsplan for Haugalandmuseene
- Dokumentasjon fra andre museer: konsolideringsavtaler, vedtekter o.l.

I tillegg til denne typen dokumentasjon, har vi hatt nytte av tidligere gjennomførte utredninger og rapporter som angår museer og deres organisering (bl.a. Kleppe og Hylland 2012, Fossetøl m.fl. 2013, Fylkesrevisjonen 2011, Nordby 2011).

For å utfylle dette skriftlige informasjonsgrunnlaget med erfaringer og vurderinger fra involverte aktører, sendte vi ut en elektronisk spørreundersøkelse til om lag 40 respondenter i oktober 2013. Sist, men ikke minst, har vi også hatt flere uformelle samtaler og intervjuer med Haugalandmuseenes ledelse, med evalueringsutvalget, med Norsk kulturråd, med flere kommuner i Nord-Rogaland og med ledelsen ved andre norske museer med sammenlignbar organisering.

Det er et bredt empirisk grunnlag som ligger til grunn for rapporten, selv om rammene for arbeidet også har gjort at vi har måttet velge bort informanter og kilder som kunne ha belyst problemstillingene ytterligere. Vi mener likevel at analyse og konklusjoner i rapporten er solid empirisk fundert og dermed forhåpentligvis vil være nyttige både for Haugalandmuseene og andre museer i en sammenlignbar situasjon.

1.3 Rapportens oppbygning

Rapporten er bygget opp på følgende måte: Etter dette innledende kapittelet følger et beskrivende kapittel som gjennomgår Haugalandmuseene langs flere akser: en kort historisk skisse over museets utvikling, en beskrivelse av museumsregionen, en del som beskriver Haugalandmuseene i tall, samt en del som beskriver dagens organisering av museet. I kapittel 3 følger en analyse av det som karakteriseres som museets utfordringer, både av mer overordnet og av mer lokal karakter. Kapittel 4 dreier seg om involverte aktører og deres vurderinger av Haugalandmuseenes situasjon. Kapittelet presenterer blant annet de viktigste resultatene fra en survey som har blitt gjennomført i forbindelse med denne gjennomgangen. Det avsluttende kapittel 5 handler om løsninger og muligheter, og forsøker å samle trådene til et sett med konkrete anbefalinger. Disse tar utgangspunkt i den kombinasjonen av faglige, organisatoriske og geografiske hensyn som et museum som Haugalandmuseene må forholde seg til.

2. Haugalandmuseene

Dette kapittelet viser frem Haugalandmuseene fra flere sider. Det innledes med en kort beskrivelse av museets historiske bakgrunn og vei frem til dagens organisering. Videre plasseres museet inn i den regionen den sogner og skal belyse kultur- og kunsthistorien til. Haugalandmuseene presenteres deretter igjennom noen utvalgte *tall*, før den siste halvdel av kapittelet analyserer museets struktur og organisering relativt inngående.

2.1 Haugalandmuseenes historie – et kort riss

Haugalandmuseenes historie går tilbake til opprettelsen av Haugesund museum i 1925. Etter noen års lokal diskusjon om muligheten for å opprette et museum for byen ble det dette året stiftet et museumslag med formål om å drive museumsarbeid. Den opprinnelige formålsbeskrivelsen lød slik: "Museums- og historielaget for Haugesund og bygdene har til formål å innsamle og ta vare på alt hva der har interesse for byens og bygdens historie og befolkningens livsvilkår og erhverv gjennom tidene, og å hindre at gjenstander av denne art blir ødelagt" (Hagland og Buch 1976). Som tittelen på museumslaget antyder, var formålet å kombinere byhistorie og kulturhistorie, sjøfarts-, fiske- og jordbrukshistorie. På mange måter består denne kombinasjonen av tematiske områder også i dag.

De første utstillingene ble åpnet i midlertidige lokaler i Haugesund rådhus i 1933. Siden, i 1938, fikk museet donert en eiendom av konsul H.M. Wrangell. Denne eiendommen ble imidlertid revkivert til annet formål to ganger, først av tyske okkupasjonsmakter, siden av Haugesund kommune ved krigens slutt. I 1948 ble planlegging av et eget museumsbygg igangsatt, men etter noen års planlegging og prosjektering ble dette lagt på is. Et nytt initiativ ble tatt i 1968, men uklarheter om frigjøring av aktuelle byggetomter førte også denne gangen til utsettelse av saken. I en jubileumsartikkel for femtiårsdagen for stiftelsen av museumslaget, er det også en lett resignert påtroppende direktør som blant annet skriver:

"Museet har en rekke arkiver og kartoteker slik at det faller måtelig greit å betjene både gjenstandsmassen og den store mengden tradisjons- og opplysningsmateriale i samlingen. Men magasinforholdene er i dag mer enn noensinne i ferd med å kvele den daglige museumsdriften. Det er umulig å holde systematisk orden i lagerlokalene hvor gjenstandene over alt står tett sammenstallet. Det er stadig en håpløs oppgave å gi seg ut på leting etter materiale som det henvises til i kataloger og kartoteker" (op.cit.:15).

På slutten av 70-tallet fikk så museet etter avtale med Haugesund leie lokaler i det tidligere meieriet i Haugesund sentrum. Først flyttet verksted og enkelte magasiner til denne bygningen, og i 1983 flyttet utstillingene etter, 50 år etter at de ble åpnet på rådhusloftet i Haugesund.

I mange år før Haugalandmuseene ble konsolidert i sin nåværende form, ble det omtalt som et desentralisert museum. I årsheftet for 1977-1983 blir museet (under navnet Museet for Haugesund og bygdene) beskrevet som et regionmuseum for Nord-Rogaland, med tretten enheter og/eller anlegg:

1. Rådhusloftet, Hgsd. — Adm. og fast utstilling.
2. Meieriet, Hgsd. — Magasin, nytt museums-senter fra høsten 1983.
3. Dokken, Hgsd. — Friluftsmuseum, miljøavd.
4. Norhelm Bødehus — Museumshus til Dokken.
5. Mikal Klovning's sjøhus, Utsira — Miljøavd.
6. Sjøbruksanl. Solhåla, Vedavågen — Miljøavd.
7. Våningshuset Salane, Hillesland — Miljøavd.
8. Røykstove og kvern på Laupland, Bokn — Miljøavd.
9. Tveit Jordbruksskole — Studiemagasin landbruk.
10. Gårdshuset «Veien», Nedstrand — Miljøavd.
11. Nedstrand Bygdemuseum.
12. Vikedal Bygdemuseum.
13. Skudenes Historielag.

Faksimile fra årbok 1977-1983 (Årbok for Karmsund).

I årene rundt 1980 skjer det også flere nyetableringer som i dag er inkludert under Haugalandmuseene paraply. Både Bokn bygdemuseum og Arquebus krigshistoriske museum blir etablert i denne perioden. Fra midten av 70-tallet og fremover på 80-tallet overtar også museet råderett over og forvaltning av flere kulturhistoriske og verneverdige bygninger. Dette gjelder f.eks. Dokken i Haugesund, Solhåla og Derikshuset på Karmøy, Derikshuset på Salane og sjøhuset til M. Klovning på Utsira¹. Haugesund museum endret navn i denne perioden til Karmsund folkemuseum, og var regionmuseum for Nord-Rogaland fra 1970-tallet.

I forhold til å overta bygninger var dette altså en ekspansiv periode. I en oppsummeringsartikkel om perioden 1975-1992 skriver konservator Buch: "Bygningssamlingen teller i dag 23 enheter. Bare fire av disse [...] var i museets eier før perioden som her behandles". (Buch 1992:204). Museet påtok seg altså en serie omfattende restaureringsoppgaver i denne perioden. For å gjennomføre disse hadde museet stor nytte av ulike sysselsettingstiltak og enkelte sivilarbeidere.

En stor endring kom altså i tilknytning til den nasjonale museumsreformen. Etter flere møter blant annet med Karmøy kommune, med ABM-utvikling og andre relevante lokale og regionale aktører, ble det i 2005 vedtatt å opprette et AS under navnet Haugalandmuseene. Formelt ble aksjeselskapet stiftet i august 2005, med aksjonærene Haugesund kommune, Karmøy kommune, Museums- og historielaget for Haugesund og bygdene, Tysvær kommune, Vindafjord kommune, Arquebus krigshistorisk museum, Bokn kommune, Stiftelsen Haugesjøen, Nedstrand bygdemuseum, Hiltahuset og Utsira kommune.

Den opprinnelige aksjekapitalen var 200 000, og formålet ble definert slik:

"Tjene samfunnet og dets utvikling ved å drive museumsfaglig virksomhet innenfor innsamling, forskning, forvaltning og formidling av dokumentasjon og informasjon ellers om Nord-Rogalands natur- og kulturhistorie."

Museets egen gjennomgang oppsummerer oppspillet til konsolideringsprosessen på denne måten:

ABM-utvikling, statens nyopprettede organ for utvikling av arkiv-, bibliotek- og museumsvesen, gjennomførte en rekke møter og hadde en utstrakt reisevirksomhet for å forsøke å gi prosessen et mest mulig helhetlig preg. Sett i ettertid kan man nok diskutere hvor langt de lyktes, og hvor konsistente og gjenkjennelige modellene ble i forhold til det man la opp til fra starten

¹ Disse avdelingene ble omtalt som såkalte *miljøavdelinger*, og det skulle være et lokalt ansvar å drive disse.

av. På Haugalandet hadde det alt på 80-tallet vært et visst ønske, og for så vidt et forsøk på å forene krefter, uten at det ble noe resultat.

Da ABM satte fart i omorganiseringen, var nok museene på Haugalandet, fra de største til de minste, ganske i villrede om hva dette kunne bety for dem. Karmsund Folkemuseum hadde en del ulike samarbeids- og støttetiltak med enkelte mindre museer, som for eksempel fellesmagasinet på Åmøy, hjelp med katalogisering, beskrivelse av bygninger etc., og pekte på dette som en form for samarbeid man kunne utvikle. [...]

Høsten 2002 innbød derfor Karmsund Folkemuseum alle aktuelle institusjoner, kommuner, fylkeskulturavdelingen og ABM-utvikling til et stort fellesmøte der konsolidering var eneste tema. Reaksjonene fra deltakerne var svært ulike, alt fra nærmest likegyldighet via ”veldig interessant – dette må tas tak i” til ”nå kommer de og tar museet fra oss!” Som regionmuseum måtte KF ta tak i utfordringen, og i løpet av det neste året ble det arbeidet både internt og politisk for å få i gang en prosess. Etter ekstern utlysning ble det ansatt prosjektleder.

Opprettelse av prosjektgruppe

I samråd med kommunene ble det våren 2003 opprettet en prosjektgruppe bestående av kultursjefene i Haugesund, Karmøy og Tysvær, samt styreleder i Karmsund Folkemuseum og den ansatte prosjektlederen.

Denne gruppen sto så bak det videre arbeidet, med et mål om å ha beslutningsgrunnlag klart til behandling i institusjoner og kommuner innen 01.05.04 og en ny museumsenhet inn i statsbudsjettet 2005. Dette skulle vise seg å være vel optimistisk, og prosessen tok vel ett år lengre tid. 18. september 2003 ble det sendt ut innbydelse til kommuner og aktuelle institusjoner til samtaler og møter om framtidig museumsmodell og konsolidering. Dette ble fulgt opp med en serie arbeidsmøter og idé-dugnader som skulle ende med en plan for prosessen og en organisasjonsmodell. Arbeidsutvalget sørget for kontinuitet i dette arbeidet, fram til det ble opprettet et mer formelt interimstyre for nyskapningen Haugalandmuseene AS i august 2004.

På tross av klare føringer om konsoliderte enheter, valgte man likevel en løsere modell, slik det ble framstilt i *Rogaland i utvikling* i 2003:

"I nordfylket har en funnet det mer formålstjenlig å starte med forpliktende samarbeid heller enn en reell samorganisering. Gjennom etablering av slike samarbeidsavtaler og gjennom resultater av praktisk samhandling håper en legge grunnlaget for et handlingsdyktig regionmuseum som på lengre sikt omfatter alle de viktige museene i regionen."

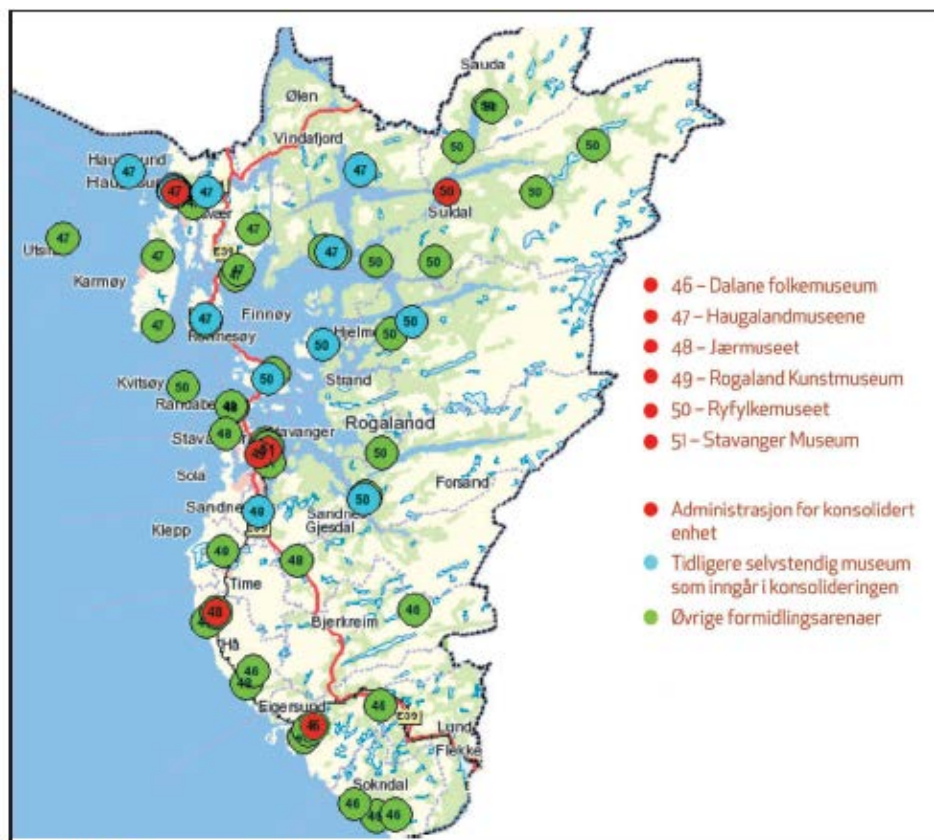
Stiftelsesmøtet ble gjennomført 11. april 2005 i Tysvær Rådhus, og endte med opprettelsen av et nytt AS som skulle være driftsselskap for de deltakende institusjonene. Eierskapet ble fordelt med 60% på kommunene og 40% på institusjonene.

Det var tidlig klart at alle de innbudte kommunene ville gå inn som aksjonærer, mens museene på Karmøy holdt seg tilbake.

Dette er altså museets egen beskrivelse av veien frem til den organiseringen som denne gjennomgangen skal belyse. Vi kommer tilbake til de prinsipielle og faktiske utfordringer som ligger i denne organiseringen i neste kapittel.

2.2 Rogaland som museumsfylke, Haugalandet som museumsregion

I St. meld. nr. 49 (2008-2009), illustreres Rogaland som museumsfylke med følgende illustrasjon:



Figur 3.12 Museumsnettverket i Rogaland.

I etterkant av denne situasjonsbeskrivelsen har det skjedd ytterligere en konsolidering, mellom Stavanger Museum og Rogaland Kunstmuseum, under navnet Museum Stavanger (MUST). Antallet konsoliderte museer i Rogaland er nå fem, mens antallet formidlingsarenaer og/eller avdelinger er mer eller mindre det samme. Litt avhengig av hvordan man regner, finnes det pr. i dag rundt over 40 separate formidlingsarenaer i det rogalandske museumslandskapet.

Rogaland er p.t. et av de fylkene med flest konsoliderte museumsenheter. Samtidig er det også et fylke med en stor mengde formidlingsarenaer spredt over store geografiske områder. Et flertall av disse er underlagt en av de konsoliderte enhetene. Det er imidlertid svært relevante unntak fra dette. I Karmøy kommune, Haugesunds nabokommune og i Haugalandmuseenes nedslagsområde, er det fire selvstendige museer som ikke er inkludert i noen av fylkets konsolideringsprosesser: Vigsnæs Grubemuseum, Museet i Mælandsgården (Skudeneshavn), Åkrehamn Kystmuseum og Karmøy Fiskerimuseum i Vea. I tillegg driver det kommunale aksjeselskapet Karmøy Kulturopplevelser

formidlingsvirksomhet knyttet til utgravningsområdene på Avaldsnes (Karmøy), særlig gjennom Nordvegen Historiesenter og Vikinggarden. Disse arenaene hører også med i det helhetlige bildet av Haugalandets og Rogalands kulturhistoriske virksomhet.

Det er også andre forhold som viser at det er tette forhold mellom Haugalandmuseene og Karmøy, selv om dette ikke er formalisert gjennom at museer på Karmøy er inkludert under Haugalandmuseenes museumsparaply. Som nevnt er Karmøy kommune den nest største aksjeeier i selskapet. Videre er det slik at når Haugalandmuseene har produsert en informasjonsbrosjyre om museene på Haugalandet, inkluderes nødvendigvis også de ikke-konsoliderte museene på Karmøy. I tillegg har også Haugalandmuseene to separate formidlingsarenaer/kulturhistoriske bygg lokalisert på Karmøy – Solhåla og Derikshuset. Disse ligger i umiddelbart nærhet til tre av de frittstående museene på øya.

2.3 Haugalandmuseene i tall (økonomi, rapportering, statistikk)

Selv om denne rapporten ikke primært dreier seg om *tall*, i den forstand at det ikke er økonomi, resultater og statistikk som skal belyses, hører denne typen opplysninger med som relevant bakgrunnsinformasjon. I tillegg er tall fra rapportering og statistikk også en indirekte kilde til å vurdere hvordan Haugalandmuseene som organisasjon kan vurderes som en enhetlig, integrert enhet.

Noen grunnleggende økonomiske opplysninger først. Haugalandmuseene har i årene mellom 2010 og 2012 hatt et budsjett på mellom 9 og 10 millioner kroner. Det foreløpige budsjettet for 2013 ligger på rundt 12 millioner kroner. Som for de aller fleste museer, utgjør offentlig tilskudd den dominerende delen av inntektene. De offentlige tilskuddene stammer fra alle forvaltningsledd, og i det foreløpige budsjettet for 2013 stammer 35% av de offentlige tilskuddene fra staten, 49% fra fylket og 16% fra ulike kommuner på Haugalandet. Fylkeskommunen er med andre ord den viktigste økonomiske bidragsyteren². Kommunene som bidrar er viktige aktører, blant annet fordi flere av dem også er (aksje)eiere i selskapet. Samtidig varierer det faktiske tilskuddet mye i rene kroner og øre. Haugesund, Tysvær, Vindafjord og Utsira kommuner bidrar med tilskudd. Haugesund ga i 2013 en støtte på 1,38 millioner kroner, Tysvær 373 000 kroner, Vindafjord 165 000 kroner og Utsira 5000 kroner. I tillegg til offentlige tilskudd fra disse tre nivåene kommer prosjekttilskudd, salgsinntekter og sekkeposten andre inntekter på inntektssiden.

Haugalandmuseenes foreløpige budsjett for 2013 viser at det er flere økonomier og selvstendige regnskap knyttet til museet. Vi ser at det på kostnadssiden er satt opp tilskudd til henholdsvis Karmsund folkemuseum, Haugesund Billedgalleri, Arquebus, Vikedal bygdemuseum, Nedstrand bygdemuseum og Nordvegen historiesenter. Dette er videreføring av tilskudd hvor det finnes en eller annen form for øremerking fra den som har ytt tilskuddet.

Hva så med rapporterte resultater? Alle norske museer som tildeles statlige midler er forpliktet til å følge et nokså omfattende rapporteringssystem til Norsk kulturråd. De siste årene har dette vært

² Fylkeskommunens bidrag inkluderer imidlertid også en øremerket støtte til en formidlingsstilling på Nordvegen historiesenter. Denne støtten kanaliseres via Haugalandmuseenes økonomi, men vedkommer strengt tatt ikke museets virksomhet i praksis.

en elektronisk basert rapportering, som igjen danner grunnlaget for den offentlige norske museumsstatistikken.

Rapporteringen inndeles i fire områder; samlingens omfang, besøk, formidling og administrasjon. For de siste tre årene har Haugalandmuseene rapportert det følgende (utvalgte nøkkeltall):

	Kulturhistoriske gjenstander	Kunsthistoriske gjenstander	Fotografier	Kulturhistoriske bygninger	Besøk	Betalende besøk	Årsverk	Antall utstillinger
2010	48 062	2 309	630 200	42	38 800	8 600	10	29
2011	48 160	2 345	630 200	42	38 296	5 200	10	34
2012	48 269	2 356	630 200	42	36 684	4 800	10	36

Fra og med 2012 rapporterer museet også besøksopplysninger for hver enkelt formidlingsarena. For 2012 er det rapportert for arenaene Karmsund folkemuseum, Haugesund Billedgalleri, Hiltahuset, Nordvegen historiesenter, Nedstrand bygdemuseum, Arquebus, Vindafjordmuseet og Bokn bygdemuseum. Denne separate rapporteringen viser svært tydelig hvilken variasjon det er mellom de enkelte avdelingene og/eller institusjonene innenfor Haugalandmuseene. Denne tabellen viser noen tall for de åtte arenaene det rapporteres om i 2012:

Formidlingsarena	Enkeltbesøk, voksne	Samlet besøk	Betalende besøk	Gratis adgang for alle?	Pris voksenbillett
Karmsund folkemuseum	7249	14 449	910	Nei	30
Haugesund Billedgalleri	4963	10 946	620	Nei	30
Hiltahuset	424	1292	-	Ja	-
Nordvegen historiesenter ³	339	4323	-	Ja	-
Nedstrand bygdemuseum	220	307	-	Ja	-
Arquebus	1978	4511	3270	Nei	75
Vindafjordmuseet	380	796	-	Ja	-
Bokn bygdemuseum	-	60	-	Ja	-

Som vi kan se, er det særlig tre arenaer innenfor Haugalandmuseene som har relativt stort besøk (om vi holder Nordvegen utenfor) – Karmsund folkemuseum, Haugesund billedgalleri og Arquebus.

2.4 Haugalandmuseenes organisering

Haugalandmuseene er organisert som et aksjeselskap med elleve ulike aksjonærer. Sammensetningen av aksjonærer og aksjeposten har vært stabil siden oppstarten:

³ Nordvegen historiesenter tilhører altså formelt sett ikke Haugalandmuseene, men det rapporteres her for besøket knyttet til stillingen ved Nordvegen historiesenter.

Aksjonær	Aksjer	Andel
Haugesund Kommune	28	28%
Karmøy Kommune	20	20%
Museums- og historielaget for Hgsd og bygdene	15	15%
Tysvær Kommune	12	12%
Vindafjord Kommune	7	7%
Arquebus Krigshistorisk Museum	6	6%
Bokn Kommune	4	4%
Stiftelsen Haugesjøen	3	3%
Nedstrand Bygdemuseum	3	3%
Hiltahuset, Røvær	1	1%
Utsira Kommune	1	1%

Den nåværende organisasjonsmodellen ble innført i og med stiftelsen av aksjeselskapet i 2005. Organiseringen av Haugalandmuseene kan illustreres med følgende organisasjonskart:

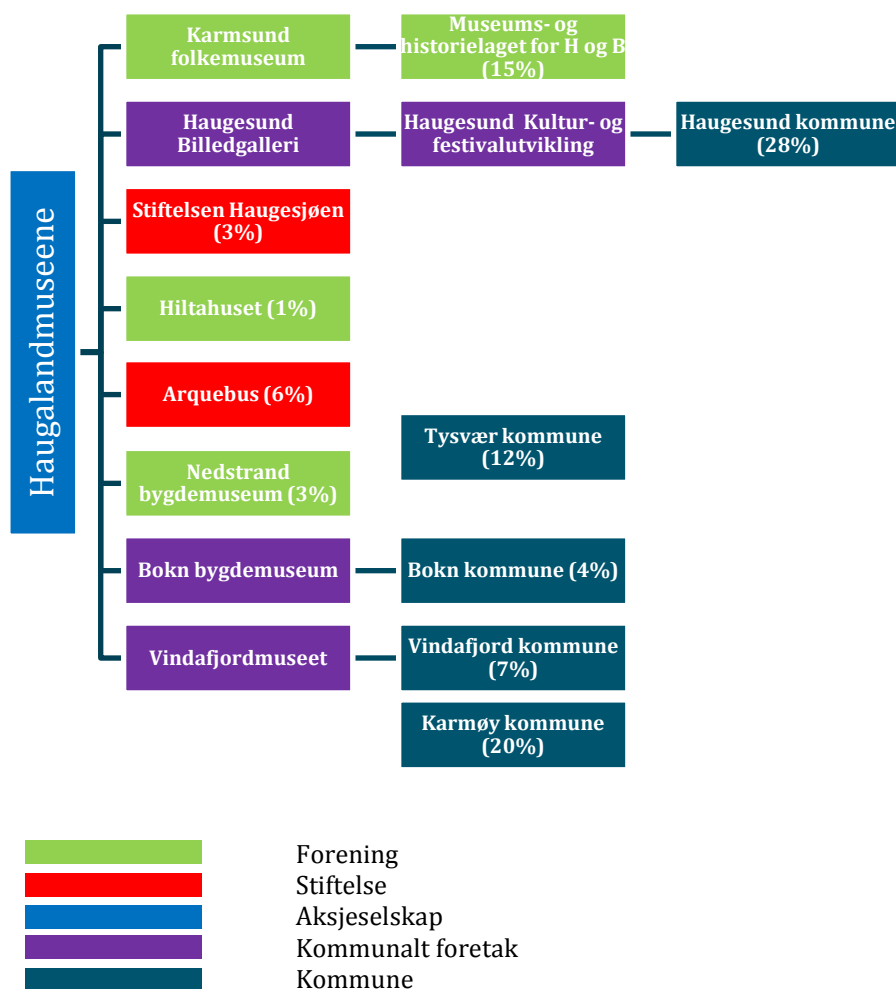


Fig. 1. Organisasjonskart for Haugalandmuseene. Aksjeposter i Haugalandmuseene i parentes.

I dette organisasjonskartet er inkludert alle de selvstendige juridiske enhetene som inngår i Haugalandmuseene. Organisasjonsformen til den enkelte institusjon/aktør er angitt gjennom fargekode, og som vi ser er både forening, aksjeselskap, kommunalt foretak, stiftelse og kommune representert i organisasjonskartet. Parentesen bak en aktør står for prosent av aksjene i Haugalandmuseene. En trukket linje representerer en formell juridisk binding mellom enhetene. Som vi ser, er det to kommunale aksjonærer som ikke har noen annen formell binding til enkeltenheter enn sin aksjepost i selskapet. Det gjelder Tysvær kommune og Karmøy kommune. Tysvær kommune er samtidig vertskommune for både Arquebus og Nedstrand bygdemuseum og gir også direkte/øremerket støtte til begge disse museene. Karmøy på sin side har verken formelle bindinger, er vertskap for enkeltavdelinger eller gir øremerkede tilskudd til slike. Det gjør at Karmøy kommune skiller seg ut blant aksjeeierne.

Ansatte

Haugalandmuseene har p.t. (oktober 2013) 13,6 årsverk, fordelt på 14 ansatte. Haugalandmuseene har Haugesund kommune som vertskommune, og har kontorplass hos Karmsund folkemuseum. Tre prosjektansatte og en fast stilling som formidlingsleder har sin arbeidsplass der, sammen med de 8,6 stillingene knyttet til Karmsund folkemuseum. I tillegg er det knyttet en halv stilling til Vindafjordmuseet, en halv stilling til formidling på Arquebus krigshistorisk museum og til årsverkene regnes også en formidlingsstilling knyttet til Nordvegen historiesenter på Karmøy.

2.1 Styret

Pr. september 2013 består styret til Haugalandmuseene av 7 medlemmer. De syv medlemmene, med tilhørende varamedlemmer oppnevnes eller velges fra ulike bakgrunner eller organisasjoner. Paragraf 5 i museets vedtekter beskriver denne fordelingen slik:

- Rogaland fylkeskommune skal som stor bidragsyter ha rett til en styreplass.
- 3 styremedlemmer velges som representanter for kommunene.
- 2 styremedlemmer velges som representanter for institusjonene.
- Styrets medlemmer velges for 2 år av gangen. Tre av styremedlemmene trekkes ut og står på valg etter første år.
- Selskapets fast ansatte har adgang til å velge ett av styremedlemmene med personlig varamedlem.

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

Verv		Representant for/oppnevnt av	Vararep.	Vara for
Styreleder	Sven Olsen	Haugesund kommune	Jarle Nilsen	Styreleder
Styremedlem	Gunnar Stakkestad	Arquebus	Marit Færeveaag	
Styremedlem	Svein Abrahamsen	Rogaland fylkeskommune	Asbjørn Eik Nes	
Styremedlem	Aase Simonsen	Karmøy kommune	Jon Ragnar Susort	
Styremedlem	Tove Elise Frøland	Vindafjord kommune	May Jorunn Vatnaland	
Styremedlem	Grethe Paulsen Vie	De ansatte	Cathrine Glette	De ansatte
Styremedlem	Pål Rasmussen	Karmsund folkemuseum	Sigmar Myhre	

Styret til Haugalandmuseene er med andre ord sammensatt av (representanter for) de ulike eierne i selskapet. Med unntak av den styreposisjonen som er avsatt til en representant for de ansatte i museet, er det ingen styremedlemmer som er rekruttert på grunn av museumserfaring og -

kompetanse. Ansattrepresentanten vil jo nødvendigvis også ivareta de ansattes interesser langs flere akser, og det gjør at den rent museumsfaglige kunnskapen er svært knapt representert i et styre som settes sammen på denne måten.

2.1.1 Organisasjonsformer for de underliggende enhetene

Haugalandmuseene består formelt sett av 9 ulike juridiske enheter. Den sentrale enheten er aksjeselskapet Haugalandmuseene. I tillegg finnes det 2 stiftelser, 3 foreninger/lag og 3 kommunale foretak, som samlet altså utgjør den konsoliderte enheten Haugalandmuseene

Typen juridiske enheter fordeler seg slik:

Institusjon	Organisasjonsform	Styre	Andre opplysninger
Haugalandmuseene	AS	7 styremedlemmer.	11 aksjeeiere (6 kommuner, et historielag, tre museer/avdelinger)
Karmsund folkemuseum	Forening/lag	7 styremedlemmer, velges av laget. Et medlem oppnevnes av Haugesund Rederiforening.	Stiftet av Museums- og historielaget for Haugesund og bygdene (som har 15% aksjer i HM)
Haugesund Billedgalleri	(underlagt) kommunalt foretak: Haugesund Kultur og Festivalutvikling KF (HKF)	7 styremedlemmer i (HKF), deriblant et medlem oppnevnt av Haugesund kunstforening	HKF også ansvar for andre kommunale kulturforetak
Stiftelsen Haugesjøen	Stiftelse	5 styremedlemmer	
Hiltahuset	(eies av) Forening/lag	3 (2) styremedlemmer	Drives/styres av Røvær historielag
Arquebus krigshistorisk museum	Stiftelse	7 styremedlemmer	Har aksjer (6%) i HM
Nedstrand bygdemuseum	Forening/lag	5 styremedlemmer	Har aksjer (3%) i HM
Bokn bygdemuseum	Kommunalt foretak	har ikke styre p.t.	
Vindafjordmuseet	Kommunalt foretak	5 styremedlemmer	

I tillegg kommer aksjeselskapet Karma, eies av Karmsund folkemuseum. Karma eier og leier ut bygningsmasse.

2.1.2 ”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*. Begrepet har ikke en godt dokumentert betydning, men betegner prinsipielt altså styrer for underliggende enheter som har eierskap til bygninger og samlinger.

I seks av de tidligere museumsenhetene som er en del av aksjeselskapet Haugalandmuseene er det beholdt såkalte eierstyrer. De enhetene som har (eier)styrer p.t. er Karmsund folkemuseums, Haugesund billedgalleri (egtl. styret i det kommunale foretaket Kultur- og festivalutvikling), Stiftelsen Haugesjøen, Nedstrand bygdemuseum, Vindafjordmuseet og Arquebus. Bokn bygdemuseum har tidligere hatt eget styre, men har ikke det p.t. Hiltahuset har p.t. ikke et fullstendig styre. Det følgende er en oversikt over representasjonen i disse (eier)styrene pr. september 2013:

Karmsund folkemuseum	Haugesund billedgalleri ⁴	Stiftelsen Haugesjøen	Nedstrand bygdemuseum	Vindafjordmuseet	Bokn bygdemuseum	Hiltahuset	Arquebus
Pål Rasmussen	Arne Førre	Terje Emil Johannesen	Dagfinn Silgjerd	Tove Elise Frøland	-	Marit Færevåg	Sven Fritthjof Valand-Lie
Iren Frøiland	Hege Haukeland Liadal	Norman Thune	Sigmar Myhre	Per Fatland	-	Sigfrid Torgersen	Øystein Østensjø
Johannes Østensjø	Gjertrud Kjellesvik	Magne Valen	Arne Gjerde	Olav Skigelstrand	-		Ruth Merete Mikalsen
Gro Haukeland Håland	Gunvar Grindheim	Sverre Hansen	Trond Martinsen	Bjørge Ågådt Djuvik			Terje Lauritz Skogland
John Raknes	Randi Elisabeth Lofthus	Toril Storesund	Jon Sæland	Sjur Velde			Torgeir Sundby
Ola Hasseløy	Jostein Otto Waage	Knut Vaglid					
Eva Moi	Rita Leinan						

Samlet dreier dette seg om ca. 37 ulike styremedlemmer i de deltagende institusjonene. I tillegg kommer altså styrenes varamedlemmer.

I tillegg er det flere organer som har beslutningsmyndighet under Haugalandmuseenes paraply. I Haugesund billedgalleri eksisterer det for eksempel et galleriråd. Funksjonen til dette gallerirådet defineres på denne måten i billedgalleriets vedtekter:

Rådet skal bestå av billedgalleriets daglige leder, en representant oppnevnt av Haugesund Kunstforening og tre bildende kunstnere, fortrinnsvis representanter for forskjellige kunstudtrykk (som er kvalifisert til å stille ut i billedgalleriet), oppnevnt av KUF KF. Representantene velges for fire år om gangen.

1. Gallerirådets oppgave skal være å forvalte Billedgalleriets innkjøpsfond for kjøp av kunst
2. Å godkjenne innkjøp og gaver til Billedgalleriets faste samling og gi råd i kunstneriske spørsmål.
3. Gallerirådet er beslutningsdyktig når tre medlemmer er tilstede.

⁴ Dette er styremedlemmene i Haugesund Kultur- og festivalutvikling, som inkluderer blant annet Haugesund billedgalleri.

4. Gallerirådet skal møte før åpning av utstillinger som arrangeres i Billedgalleriets lokaler for å vurdere eventuelle innkjøp av kunst.

Eierskap

En annen måte å få oversikt over en relativt kompleks organisasjonsstruktur på, er å se på hvordan eierskap er fordelt mellom aktørene. Eierskap er et nøkkelbegrep for en gjennomgang av et museum som Haugalandmuseene, og vi snakker også om ulike former for eierskap. I aksjeselskapsforstand vil eierskap dreie seg om størrelsen på aksjeposten og dermed for graden av innflytelse på f.eks. en generalforsamling. I mer spesifikk museumsforstand er eierskap også relevant i forhold til hvem som juridisk er eier av de materielle verdiene innenfor det konsoliderte museet; altså hvem som eier samlinger og bygninger. Om vi samler disse to formene for eierskap, får vi en liste som ser slik ut:

Eier	Samlinger og bygninger	Aksjepost
Haugesund kommune	Kunstsamlingen og bygningene til Haugesund billedgalleri	28%
Karmøy kommune	-	20%
Museums- og historielaget for H og B	Kulturhistoriske bygninger og samlinger til Karmsund folkemuseum	15%
Stiftelsen Haugsjøen	Fartøy og kulturhistorisk materiale tilknyttet stiftelsen	3%
Arquebus	Kulturhistoriske samlinger, bygningsmasse	6%
Nedstrand bygdemuseum	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	3%
Vindafjord kommune	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	7%
Tysvær kommune	-	12%
Utsira kommune	-	1%
Røvær historielag	Hiltahuset med interiør og gjenstander	1%
Bokn kommune	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	4%

Om vi kun ser på det kulturhistoriske eierskapet i museet, er dette altså spredt på åtte ulike eiere. Dette eierskapet er på mange måter langt mer vesentlig enn det formelle eierskapet som ligger i et antall aksjer. Den samlede økonomiske verdien i et museum behøver ikke alltid være så høy, men den samlede kulturhistoriske verdien er gjerne langt høyere, relativt sett. Kulturhistorisk eierskap er samtidig et forpliktende eierskap, siden dette gjerne innebærer et ansvar for at materialet forvaltes og formidles; med andre ord kan utløse sitt potensial som museumsgjenstander og -bygninger.

I Haugalandmuseenes samlingsforvaltningsplan finnes en oversikt over eierskapet til museets bygninger. Her ser vi at det i tillegg også finnes flere private eiere av bygninger tilknyttet museet. For disse gjelder at Karmsund folkemuseum har en tinglyst avtale med eieren om disponering av bygget.

2.1.3 Haugalandmuseene 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. Haugalandmuseene er ikke ansvarsmuseum for noen av de 24 nettverkene, men er medlem i tre av dem; Nettverk for minoriteter og kulturelt mangfold, Nasjonalt museumsnettverk for fiskeri- og kystkultur, samt Nettverket for kunst, arkitektur og design.

2.2 Planverk og avtaler

Konsolideringsavtaler

Et sentralt dokument for de konsoliderte enhetene i det norske museumslandskapet er den såkalte konsolideringsavtalen, alternativt samarbeidsavtale e.l. Dette er et dokument som beskriver og regulerer forholdet mellom de enkeltstående enhetene som går inn i en ny museumskonstruksjon og den overordnede organisasjonen. Avtalen kan beskrive ansvarsforhold, gjensidige forpliktelser, eierskapsforhold, arbeidsdeling, ansettelsesforhold osv. På den måten legges det potensielt svært viktige avklaringer inn i en slik avtale; avklaringer som kan ha mye å si for både det faglige og det administrative arbeidet i en nydannet museumsorganisasjon.

Selv om denne type avtaler er et nøkkeldokument for konsolideringer, har det kommet få eller ingen føringer fra sentralt hold om hvordan slike bør utformes; hva de bør inneholde og hvordan de kan regulere hvilke forhold. Det har vært opp til hver enkelt organisasjon å utarbeide slike avtaler i hvert enkelt tilfelle. Det har etter alt å dømme også ført til at det er en stor variasjon i hva avtalene inneholder og hvordan de virker. Vi skal først se litt på Haugalandmuseenes avtale(r), før vi sammenligner med et par andre relevante eksempler.

Det nystartede aksjeselskapet Haugalandmuseene inngikk senhøstes 2005 avtaler med de ulike enhetene som skulle inkluderes i selskapet. Avtalepartnerne var altså Bokn kommune (for Bokn bygdemuseum), Stiftelsen Haugesjøen, Karlsund folkemuseum, Arquebus krigshistorisk museum, Haugesund Kultur og festivalutvikling (v/ Haugesund Billedgalleri), Vindafjord kommune (v/ Vikedal Bygdemuseum), Nedstrand bygdemuseum og Hiltahuset. Avtalen tok utgangspunkt i en felles mal, som ble tilpasset noe for de enkelte avtalepartnerne. Dette gjaldt annet forhold knyttet til arbeidsgiveransvar og fortrinnsrett til stillinger ved oppløsning av selskapet.

Den generelle avtalen består av femten punkter; under overskriftene *Formål*, *Avtaleperioden*, *Organisering*, *Arbeidet/tjenester som skal utføres sentralt*, *Arbeid/tjenester som skal utføres lokalt*, *Økonomi*, *Budsjett og planarbeid*, *Ansettelsesforhold*, *Eierforhold*, *Videreutvikling (av enkeltavdelingen)*, *Innkjøp og investeringer*, *Konflikter knyttet til avtalen*, *Evnt. sanksjoner ved mislighold*, *Evaluerings* og *Avtalen* (om oppsigelsesmulighet). Alle punktene er kortfattet formulert. Noen av dem bør kommenteres, siden de direkte angår muligheten for å drifte et samorganisert museum.

Under punktet *Formål* forplikter avtalepartnerne seg til en "samordnet museumsdrift og personalforvaltning". Vi kommer tilbake til dette punktet flere ganger, men mye kan tyde på at dette avtalepunktet i liten grad er oppfylt i Haugalandmuseene. Dette gjelder også punktet *Organisering*, der det blant annet heter at "den faglige museumsvirksomheten blir ledet av direktøren for regionmuseet".

Et viktig moment i slike avtaler er fordelingen av plikter og rettigheter mellom enkeltavdelingen og hovedmuseet. I den generelle avtalen mellom Haugalandmuseene og enkeltavdelingene, ser vi at enkeltavdelingene har beholdt nokså mange forutsetninger og/eller rettigheter, samtidig som antallet tilførte plikter ikke er høyt. Bl.a. står det om enkeltavdelingene (el. enkeltmuseene) at de:

- skal fortsatt ha et eget styre som har ansvar for formidling og disponerer eiendommene og samlingene lokalt
- skal ha opprettholdt dagens økonomiske driftsnivå
- kan ta i mot/har rett til museumsfaglige og administrative tjenester fra Haugalandmuseene (håndverkertjenester, konservering, formidling, personal, økonomi m.m.)
- skal disponere egengenererte inntekter selv
- har eiendoms- og disposisjonsrett til alle eiendommer og samlinger som de har fra før
- så lenge institusjonen er en egen driftsenhet, utvikles som en selvstendig institusjon
- beholder eiendomsrett til kjøp og investeringer foretatt i regi av enkeltavdelingen
- skal som et minimum ha tilgang til de samme personalressurser som før konsolideringen

På den andre siden forplikter enkeltavdelingene seg til å låne ut gjenstander til midlertidige utstillinger, låne ut driftsutstyr, stille med nødvendig kontorplass/verksted for ansatte (i HM) og levere nødvendig budsjett- og regnskapsdokumentasjon.

Beskrivelsen av gjensidige forpliktelser mellom Haugalandmuseene og avtalepartneren beskrives med de samme punktene i de ulike avtalene, med unntak av avtalen med Haugesund Kultur- og festivalutvikling. Denne avtalen inneholder flere forpliktelser, både for Haugalandmuseene og for Haugesund Kultur- og festivalutvikling. Her står på den ene siden nedfelt at Haugalandmuseene skal yte tjenester på områdene forskning og formidling til Haugesund Billedgalleri. Dette står ikke i noen av de andre avtalene. På den andre siden skal billedgalleriet yte tjenester knyttet til konserveringstjenester, montering av kunstutstillinger og pedagogiske tjenester.

Denne ulikheten bunner etter alt å dømme i at de ansatte i billedgalleriet har beholdt sin tilhørighet/ansettelse i galleriet etter konsolideringen, og at det dermed har vært et behov for å nedfelle deres arbeid direkte i avtalen. Dette bidrar nødvendigvis til en ytterligere komplisering av de administrative forholdene i Haugalandmuseene AS.

Andre relevante punkter i avtalen gjelder formelt ansvar. *Ansettelsesforhold* overføres i følge avtalen til Haugalandmuseene. Et unntak her er de stillingsressursene som er knyttet til Haugesund Billedgalleri, som har blitt værende i det kommunale foretaket Kultur- og festivalutvikling. Ansvar for *forsikring* av bygninger og gjenstander ligger i følge avtalen hos den enkelte institusjon.

Det ligger ikke innenfor denne rapportens rekkevidde å vurdere denne avtalen sett i forhold til hvordan slike generelt er innrettet i det norske museumslandskapet. I arbeidet med gjennomgangen har vi likevel sammenlignet den i forhold til to-tre andre relevante konsolideringsavtaler. Dette har to formål. For det første kan man se Haugalandmuseenes avtale(r) i et litt annet lys, og for det andre kan andre avtaler også inneholde momenter det er mulig å overføre til en revidert organisering av museet.

I arbeidet har vi hatt tilgang på de sammenlignbare avtalene til Telemark Museum (stiftelse), Valdresmusea (AS) og Gudbrandsdalsmusea (AS). Disse avtalene skiller seg fra Haugalandmuseenes avtaler på flere punkter. Et særlig relevant punkt er det som gjelder eierskap og/eller råderett over det kulturhistoriske materialet. Vi ser f.eks. i den avtalen som er inngått mellom Telemark museum og de enkelte avdelingene, at det konsoliderte museet (stiftelsen Telemark Museum) «overtar ansvaret for gjennomføring og finansiering av all virksomhet knyttet til drift og forvalt-

ning av [det enkelte museums] samlinger», og videre, at «[det enkelte museum] gir med virkning fra [dato] Telemark Museum faktisk råderett over [museets] samlinger og anlegg så lenge avtalen løper». Valdresmusea og Gudbrandsdalsmusea har beskrevet dette punktet på en litt annen måte. Valdresmuseas har i stedet for en konsolideringsavtale mellom et overliggende AS og underliggende enheter, en aksjonæravtale mellom de tre partene som inngår i Valdresmusea AS (som altså er et aksjeselskap og to stiftelser). I denne aksjonæravtalen står det at eierskapet til samlinger og anlegg fullt og helt ligger hos hver av de tre partene, og avtalen beskriver en stor grad av selvstyre. Etter vår oppfatning er det fornuftig for en samlet forvaltning av det kulturhistoriske materialet innenfor Haugalandmuseene å formulere seg i retning av hvordan konsolideringsavtalen til Telemark Museum er innrettet på dette punktet.

Vedtekter for de ulike enhetene

I det samlede planverket som regulerer Haugalandmuseenes samlede virksomhet, inngår også en rekke vedtekter. Disse dokumentene er ofte sentrale for å se hvordan en virksomhet har definert sitt formål, og de gir også god innsikt i fordeling av innflytelse og eierskap.

Vedtektene for Haugalandmuseene som helhet skriver om selskapets formål, bl.a. at det skal ha "et ikke-økonomisk formål", med andre ord at formålet ikke er å tjene penger. I samme paragraf står også at "selskapet skal ivareta oppgaver som skaper en samlet museumsvirksomhet i regionen på grunnlag av felles museumsfaglige ressurser, og samtidig arbeide for å styrke det lokale engasjementet omkring kulturvern og utviklingen av egenarten til hvert enkelt museum". Dette er en sentral formulering, og i prinsippet den både museets virksomhet og organisering bør måles opp i mot.

En annen sentral regulering i vedtektene gjelder styrerepresentasjon i selskapet. Her står det at Rogaland fylkeskommune skal ha rett til en styreplass, at 3 medlemmer skal velges som representanter for de deltagende kommunene og 2 som representanter for institusjonene. I tillegg har de ansatte adgang til å velge ett styremedlem.

I tillegg til Haugalandmuseenes vedtekter, eksisterer det også vedtekter for Karmsund folkemuseum, Haugesund billedgalleri, Stiftelsen Haugsjøen, Arquebus, Nedstrand bygdemuseum, Vindafjordmuseet og Hiltahuset. De fleste av disse ser ut til å være oppdatert etter konsolideringen i 2005. Samtidig er det flere punkter i de ulike vedtektene som ikke ser ut til å ta høyde for at organiseringen av faglig virksomhet og administrasjon på papiret ved vesentlig endret i og med opprettelsen av aksjeselskapet Haugalandmuseene. Dette er noen eksempler på det vi oppfatter som slike misforhold mellom vedtekter og intensjon med konsolideringen:

- Haugesund billedgalleri har et eget galleriråd som godkjenner og velger innkjøp til galleriets faste samlinger. Disse samlingene ligger prinsipielt under Haugalandmuseenes administrasjon uten at museet har noen form for påvirkning på utviklingen av samlingene.
- Det forutsettes at kunstsamlingen holdes samlet i Billedgalleriets lokaler. Ingen mulighet for utlån til (andre deler av) Haugalandmuseene er nevnt i vedtektene.
- Stiftelsen Haugsjøens vedtekter ser ikke ut til å være endret etter konsolideringen (sist revidert i januar 2004). Formålet til stiftelsen er definert som "yrkesmessig attføring, sosial og kulturell virksomhet uten økonomisk utbytte gjennom aktivisering av ungdom". I svært liten grad er kulturhistorisk virksomhet berørt i vedtektene. Tilknytningen til Haugalandmuseene er heller ikke nevnt i vedtektene.

- I vedtektene for Nedstrand Bygdemuseum står at kommunen ble stilt vilkår fra giverne av samlingene om å "ikkje flytta tinga frå krinsen".
- Vedtektene for Archebus ser ikke ut til å ha blitt oppdatert etter inkluderingen i Haugalandsmuseene AS. Det vil blant annet si at paragrafer om formål og samarbeid med andre museer i fylket ikke gjenspeiler dagens organisering. Dermed står det nødvendigvis heller ingenting om forholdet til Haugalandsmuseene.

På den andre siden er det flere av de mindre enhetene som har endret vedtektene mer i tråd med konsolideringen. Både Hiltahusets og Nedstrand bygdemuseums vedtekter inneholder punkter der det står at museet er tilsluttet Haugalandsmuseene og at det til enhver tid står under faglig og økonomisk tilsyn derfra.

3. utfordringer for Haugalandmuseene

Haugalandmuseenes utfordringer må sees i lys både av den nasjonale museumspolitikken den er en del av; den regionen den opererer innenfor og mer lokale forhold. Å skape en best mulig løsning for Haugalandmuseene betyr også å skue til flere nivåer på en og samme tid. I dette kapitlet knytter vi museets organisering både til nasjonale, regionale og lokale utfordringer.

3.1 Nasjonale utfordringer: museumsreformen

Haugalandmuseenes organisering – både den ideelle og den reelle – har museumsreformen som et bakteppe. Dette har museet til felles med storparten av det øvrige norske museumslandskapet.

De norske museene er i dag formet av de prosessene som er knyttet til museumsreformen⁵. 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:

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 meningsfull 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 kulturnettet, 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 rundt 70 museumsenheter med støtte fra Kulturdepartementet, samt et mindre antall museer (etatsmuseer m.m.) støttet av andre departement. Antallet lokalavdelinger, formidlingsarenaer og separate anlegg er selvsagt langt større, men det er uansett snakk 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 museumsenheterne 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.

⁵ Gjennomgangen av de nasjonale utfordringene er basert på en analyse vi gjorde i forbindelse med en gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum (Kleppe og Hylland 2012).

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 – *fornyning* – 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)

Utfordringer i kjølvannet av museumsreformen

Etterhvert som museumsreformen ble implementert, har det i mange fylker blitt tydelig at det følger noen relativt ensartede utfordringer med i kjølvannet av de mange konsolideringsprosessene. Mange av disse har med museenes særpreg som faglige institusjoner å gjøre.

Museer er tverrfaglige institusjoner med tverrfaglige oppgaver og utfordringer⁶. 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, regio-

⁶ Denne generelle innledningen er basert på en analyse gjennomført i vår gjennomgang av Telemark Museum(Kleppe og Hylland 2012).

nale 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. Et særlig tydelig område har vært 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.

Hvis vi holder disse generelle utfordringene opp mot den deskriptive gjennomgangen vi har foretatt av Haugalandmuseene, ser vi at de fleste er aktuelle for museet. Det gjelder for det første fordeling av ansvar og samarbeid mellom de ulike enhetene i museet. Organisasjonsstrukturen og avtaleverket er ikke godt tilpasset et faglig samarbeid. For det andre gjelder det forholdet mellom lokal forankring og sentral styring. I mangt ser det ut til å være en sterk lokal forankring, i det minste på et formelt nivå, mens mulighetene for sentral styring er små. For det tredje gjelder det utfordringer knyttet til eierstruktur, og ikke minst til dialogen mellom de ulike eierne som er involvert i selskapet. Det gjelder også utfordringer knyttet til de mange ulike lojalitetsbånd som kan knyttes i en organisasjon som Haugalandmuseene. Med potensielle bindinger til den enkelte kommune, den enkelte avdeling, den enkelte aksjepost, den enkelte eier, *i tillegg* til lojaliteten til organisasjonen som helhet, er sjansen svært stor for lojalitetskonflikter.

Det er viktig å understreke at disse utfordringene er viktige, fordi de vanskeliggjør det faglige arbeidet i museet. De gjør det vanskeligere å være den faglige institusjonen Haugalandmuseene har potensial til å være, og, mer pragmatisk, de gjør det vanskelig å følge opp de faglige forventningene som ligger i museumsreformen. Et godt museum i museumsreformens forstand, er et museum som holder faglig høyt nivå både på forvaltning, formidling og forskning, og som i tillegg utvikler seg i dialog med et fagfelt. Haugalandmuseenes organisering legger ikke godt til rette for at dette skal oppnås.

3.2 Lokale utfordringer: Organisering

Før vi går videre for å identifisere utvalgte utfordringer i/for Haugalandmuseenes organisering, kan vi oppsummere organisasjonen i noen korte punkter: Selskapet er utvilsomt komplekst og fragmentert, med et stort omfang av styrer, posisjoner, vedtekter, formålserklæringer osv. Dette innebærer blant annet at det er et stort antall *aktører* involvert i Haugalandmuseenes organisasjon. Dette gjelder f.eks. som styremedlemmer, som aksjeeiere eller som juridiske eiere til det kulturhistoriske materialet som er tilknyttet museet. Her skal vi peke på noen konkrete utfordringer knyttet til organisasjonsform og juridiske enheter, og til organiseringen av styrer i selskapet.

3.2.1 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 juridiske enheten Haugalandmuseene AS består altså av to stiftelser, tre foreninger og tre kommunale foretak. Det viktigste dokumentet som styrer forholdet mellom det overordnede selskapet og disse andre enhetene, er den såkalte konsolideringsavtalen. Dette er på mange måter det enkeltstående dokumentet som konstituerer enheten som *ett* museum.

Det er noen åpenbare utfordringer knyttet til organiseringen, avtaleverket og forholdet mellom de (til dels) selvstendige enhetene innenfor Haugalandmuseene. Dette gjelder blant annet 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.

Juridisk og organisasjonsmessig representerer Haugalandmuseene et ikke utypisk eksempel i museumslandskapet. Samtidig finnes det få paralleller utenfor museumssektoren. Det gjelder organiseringsformen, der stiftelser ”ligger under” andre enheter, selv om de pr. def. ikke *kan* være underlagt eller styres av overordnet enhet, og det gjelder også insisteringen på å skille mellom ”eierstyrer” og ”driftsstyrer”. I følge Stiftelsestilsynet gir det ikke forvaltningsmessig mening å bruke dette skillet⁷. 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 andre museers konsolideringsavtaler mellom museet og avdelingene, kan det stå at det påligger de tidligere museene å harmonisere sine vedtekter så de reflekterer de endringene som er gjort i og med konsolideringen. Det er en fornuftig del av en slik avtale. Det er ikke inkludert i Haugalandmuseenes konsolideringsavtale, og det er også et visst misforhold mellom de enkelte institusjonenes vedtekter og organisasjonen som helhet. Det viktigste med en endring ville vært en endring av formålet, som for f.eks. en stiftelses del er det sentrale legitimeringsgrunnlaget, ved siden av den formuesverdi som stiftelsen ble etablert ved hjelp av. Når dette formålet ikke er endret i vedtektsform, er det dårlig samsvar mellom de eksisterende, tidligere, vedtektene, og den avtalen som er inngått mellom Haugalandmuseene og de tidligere museumsenheterne. Dette skaper et uheldig formelt vakuum.

⁷ Ref./samtale/jf. Kleppe og Hylland

To 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 – kva er oppnådd?* (Forvaltningsrevisjonsrapport (Forvaltningsrevisjonsrapport 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 med desentrale enheter med stort selvstyre, 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. egne rekneskap, årsmelding, rekneskapsførar og revisor fremstår for fylkesrevisjonen som sjølvstendige organisasjonar. Vi får ein høg grad av lokal 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).

Hvordan relaterer disse spørsmålene seg til selve *organisasjonsformen* til slike konsoliderte museer? En av de sist gjennomførte vurderingene av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen ble gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i 2013 (Fossestøl m.fl. 2013). På oppdrag fra Norsk kulturråd gjorde AFI en evaluering av organisasjonsformer for norske konsoliderte museer, og denne ble publisert høsten 2013. Utgangspunktet for AFIs arbeid var et ønske fra Kulturrådet om å dokumentere erfaringer med ulike organisasjonsmodeller sett fra ulike posisjoner i museumslandskapet.

En av AFIs konklusjoner i denne rapporten, er at selve organisasjonsformen; med andre ord valget mellom AS, stiftelse, IKS og forening, på flere måter er av sekundær betydning. På tvers av de caser som studeres i rapporten er det i følge forfatterne vanskelig å trekke noen samlet konklusjon om hvilken organisering som tjener museenes formål best:

Det er ikke enkelt å peke på noen entydige effekter med hensyn til valg av tilknytningsform på konsolideringsprosessene i museene, da den lokale kompleksiteten synes å være betydelig.

Graden av konsolidering synes å kunne knyttes til strukturelle forhold som alderen på avdelingene, alderen på konsolideringen, størrelsen på den konsoliderte enheten, avstander mellom avdelingene, graden av tematisk spesialisering, og lokal forankring og legitimitet (Fossestøl m.fl. 2013:34).

Med andre ord er det ikke nødvendigvis organisasjonstypen i seg selv som er den avgjørende for en velfungerende museumsorganisasjon. Den spiller åpenbart en rolle, men betydningen må da sees i forhold til lokale forhold som de som nevnes i dette sitatet.

3.2.2 Museets styre(r)

I en gjennomgang av hvordan Haugalandmuseene er organisert hører en vurdering av styreorganiseringen også med. Tilknyttet museet som organisasjon har man som tidligere beskrevet ett styre for aksjeselskapet Haugalandmuseene, samt 8 styrer (eierstyret) for de tidligere selvstendige enhetene.

Til sammen er det involvert over 35 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 det vi kan kalle et redusert legitimeringsgrunnlag for museets eierstyret og for separate juridiske enheter. Det ligger også en bakgrunn i en generell vurdering av hvordan et styre for en institusjon som Haugalandmuseene 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 oppnevnte 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 særinteresser⁸.

Vi er enige i denne vurderingen, og mener den også har gyldighet for styret der museene er aksjeselskaper.

Vi oppfatter det slik at det ligger noen åpenbare utfordringer i den måten styrene til Haugalandmuseene 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 ser ut til å være rekruttert som utenforstående medlemmer i kraft av sin museumsfaglige, økonomiske eller juridiske kompetanse

⁸ Jf. <http://www.abmstatistikk.no/testweb/museum/museumsreformen/publikasjoner/organisering-av-museer.html> [lesedato 10.11.11]

- Det ligger en potensiell lojalitetskonflikt for eierstyremedlemmer som sitter i Haugalandmuseenes styre. Noen av de skal forholde seg til to institusjoner/organisasjoner, 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 f.eks. venneforeningene til de enkelte museene representerer.

På dette området ser vi at AFIs vurdering av organisering har relevante punkter knyttet til spørsmålet om styrenes innflytelse. For det første hevder rapporten at styresammensetning kan vise seg like viktig eller viktigere enn valget av selskapsform. De skriver:

Å ha et styre som representerer ulike særinteresser, det være seg kommuner eller annet, kan i mange tilfeller gjøre det vanskeligere å utvikle en strategi som tar like mye hensyn til alle deler av museet. Hva vedtektene sier om styresammensetningen, er til dels uavhengig av organisasjonsformen, og har stor betydning for hvem sine interesser som kommer til uttrykk i styret og den daglige driften av museet (s. 30).

For det andre identifiseres også de samme utfordringene knyttet til forholdet mellom driftsstyrer og eierstyrer; altså mellom styret for det samlede selskapet og styrene for de inkluderte enhetene:

(...) de formelle forutsetningene for å drive effektiv arbeidsledelse er ikke tilstede i mange av museene, ikke minst på grunn av doble lojaliteter og problemer knyttet til eier- og driftsstyrer (s. 32).

De beskrivelser som fremkommer i AFIs rapport, som er basert på gjennomganger av fire utvalgte museer, ser i høy grad ut til å være relevante også for Haugalandmuseene. Det gjør at det finnes et erfaringsgrunnlag og et kollegialt fellesskap som kan være nyttig i arbeidet med en eventuell omorganisering av museet.

4. Aktørenes oppfatninger

I tillegg til de formelle utgangspunktene som finnes i en statlig styrt museumsreform og administrativ organisering, er det nødvendigvis også relevant å inkludere det utgangspunkt som utgjøres av ansattes og andre aktørers oppfatning av situasjonen. Haugalandmuseene AS har i forbindelse med evalueringsprosessen gjennomført en intern evaluering som hører med i en slik sammenheng. Vi gjennomgår kort noen av hovedpunktene i denne i dette kapitlet. Størst plass her får imidlertid en presentasjon av de resultatene vi fikk fra en spørreundersøkelse sendt ut til et utvalg aktører med ulike former for tilknytning til Haugalandmuseene.

4.1 Intern evaluering

Styret i Haugalandmuseene nedsatte i 2011 en arbeidskomite for evaluering av museet. Denne komiteen sendte ut en spørreundersøkelse til eiere, styrer og ansatte i 2012. Mottagerne av spørreundersøkelsen ble spurt om deres synspunkter på organisering, administrasjon og økonomi, samt om beskrivelser av museets arbeid med forvaltning, formidling, forskning og fornying.

Det er noen hovedinntrykk som fester seg ved gjennomlesning av evalueringen. Det ene er at det ser ut til å være nokså stor lojalitet til konsolideringen som sådan. Flere er misfornøyd med resultatet av konsolideringen, men stiller ikke spørsmålstegn ved om sammenslåingsprosessen var nødvendig eller ikke. Det andre er at en stor andel av svarene peker på at det er et ønske om endringer i organisasjonen. Et gjennomgående begrep, både i spørsmålstillingen og i svarene, er *reell konsolidering*, som altså settes opp i motsetning til dagens situasjon. Det mange beskriver er en svak, ufullstendig eller ikke-eksisterende konsolidering; der museet ikke er én, men flere organisasjoner.

Samtidig er det også flere som ser positive sider ved det faglige arbeidet i et konsolidert Haugalandmuseene – både på formidling- og forvaltningssiden. Noen av enkeltsvarene viser likevel en betydelig frustrasjon over at den faglige og administrative dialogen mellom de ulike delene av museet på enkelte områder er svært dårlig. Det gjelder regnskap, budsjetter og referater som det er vanskelig å få tak i, som holder lav kvalitet eller som ikke leveres i det hele tatt. Et graverende enkelt eksempel på manglende samarbeid om samlingsforvaltning beskrives av en av respondentene på denne måten:

Katalogiseringsprosjekter har vært en prioritert oppgave for det konsoliderte museet. (...) Alle avdelinger har fått tilbud om å få utført katalogiseringsarbeid. Arquebus krigshistorisk museum takket i denne sammenheng nei til å få utført katalogisering. De ønsket ikke å la den prosjektansatte komme inn i magasinene og arbeide med deres samlinger.

Med forbehold om at ikke vi kjenner hele konteksten for denne situasjonen, er slikt manglende faglig samarbeid et svært tydelig tegn på at selv de mest grunnleggende delene av museumsarbeidet har møtt på store utfordringer.

4.2 Survey blant relevante aktører

I forbindelse med gjennomgangen av organiseringen av Haugalandmuseene har vi gjennomført en survey blant relevante aktører. Spørreundersøkelsen ble gjennomført elektronisk, og ble sendt ut

til et utvalg ansatte i Haugalandmuseene, styremedlemmer i Haugalandmuseene, kontaktpersoner i alle kommunene på Haugalandet (Karmøy, Haugesund, Tysvær, Bokn, Vindafjord) og i Rogaland fylkeskommune, samt daglig leder og styreleder i de institusjoner som er knyttet til Haugalandmuseene. Samlet utgjorde dette 39 inviterte respondenter. Av disse, mottok vi svar fra 32 stykker. Dette utgjør en samlet svarprosent på 72, hvilket vi anser som mer enn tilfredsstillende respons fra informantene. Samtidig er enkelte av svarene fra de 32 svært kortfattede, og enkelte av dem har kun fylt ut en eller to svarkategorier. Det gjør at de er langt mindre relevante for gjennomgangen, samt at den reelle svarprosenten; de som har gitt fullstendige svar, er noe lavere.

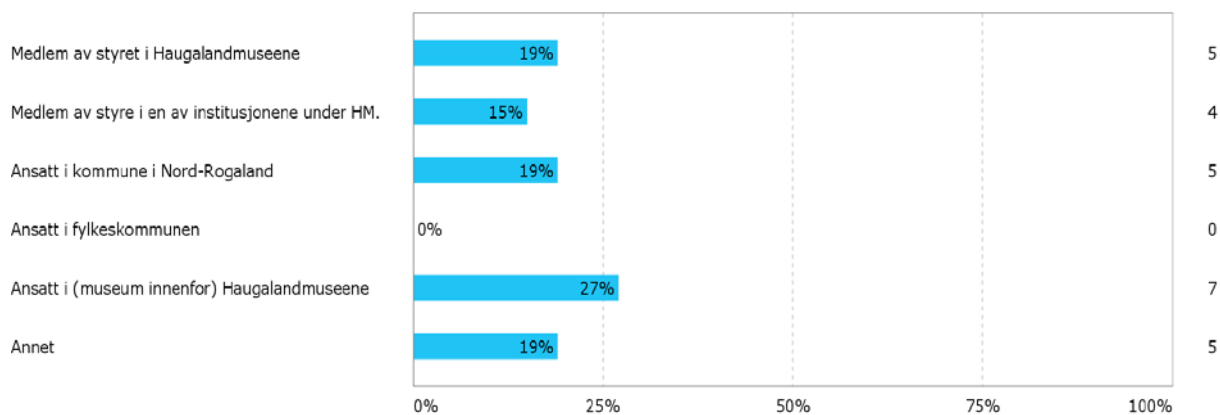
Formålet med å sende ut en spørreundersøkelse i dette prosjektet, har vært å innhente synspunkter på hva som fungerer og hva som ikke fungerer i Haugalandmuseenes organisering. Vi har vært interessert i å få de impliserte aktørenes egne vurderinger både av hvor skoen trykker, dersom de anser at den gjør det, og av hva man eventuelt kan gjøre for å bedre situasjonen for museet. Vår undersøkelse må også sees i forhold til den interne evalueringen som museet selv har fått gjennomført. En av våre ambisjoner var også å utdype denne evalueringen.

De følgende spørsmålene ble stilt i undersøkelsen:

1. Hva er din rolle i forhold til Haugalandmuseene? (*Svaralternativer:* Medlem av styret til Haugalandmuseene, Medlem av styre til en av de deltagende institusjonene, Ansatt i kommune i Nord-Rogaland, Ansatt i fylkeskommunen, Ansatt i museum innenfor Haugalandmuseene, Annet).
2. Til de som ikke er museumsansatte: Hvilket ansvar ser du det som viktig å forvalte overfor Haugalandmuseene?
3. Etter din kjennskap, hvordan vil du vurdere dagens organisering av Haugalandmuseene? (*Svaralternativer:* Svært vellykket, Vellykket, Verken/eller, Mislykket, Svært mislykket)
4. Hva har vært mest positivt i dagens modell?
5. Hva har vært mest negativt i dagens modell?
6. Hvilken organisasjonsform ville vært den optimale for Haugalandmuseene?
7. Hva er den største hindringen for at Haugalandmuseene skal kunne oppfylle sin visjon?
8. Slik du kjenner det, er de ulike vedtektene og formålsparagrafene som styrer museet og dets underavdelinger som i kontrast eller konflikt med hverandre? Utdyp gjerne svaret.
9. Er det uenighet på tvers av avdelinger/museer/styrer om hva Haugalandmuseene skal drive med og hvordan det skal prioriteres blant oppgavene? Hva slags uenighet er det eventuelt snakk om?
10. Hvilket forhold er det mellom formelt eierskap i museet (aksjeposter) og innflytelse på museums-driften? Er dette forholdet i balanse?
11. I hvor stor grad opererer de underliggende institusjonene som separate museer?
12. Slik du kjenner det, hvordan vil du beskrive den faglige og administrative dialogen mellom Haugalandmuseenes ledelse og den enkelte avdeling/institusjon?
13. Hvem bør være juridisk eier av Haugalandmuseenes bygninger og kulturhistoriske samlinger? Gi gjerne en begrunnelse for svaret.
14. Slik du vurderer det, er det en aktuell problemstilling å endre på antallet enheter (gjennom inkludering eller ekskludering) som er en del av Haugalandmuseene? Hvordan ser du eventuelt for deg at det kan/bør foregå?
15. Etter ditt syn og fra ditt perspektiv: Hva er den viktigste endringen Haugalandmuseene bør gjennomføre for å komme nærmere målene sine?
16. Er det andre ting du har lyst til å legge til?

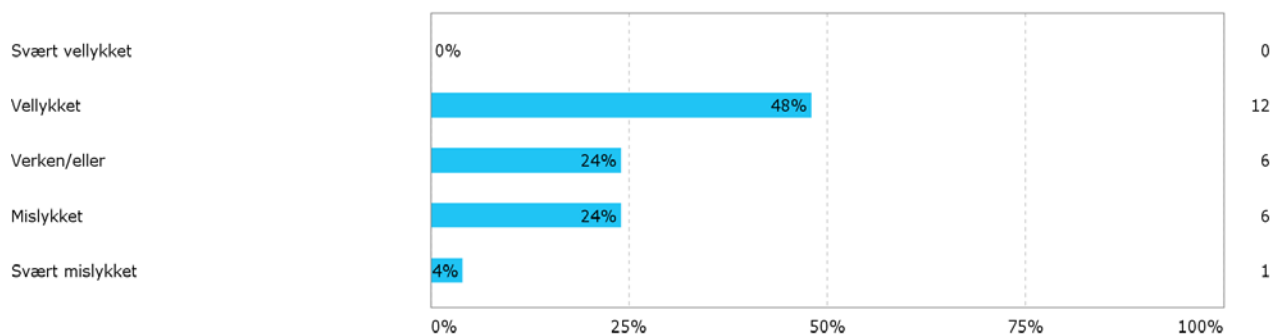
Noen utvalgte hovedtrekk i svarene gjennomgås i det følgende.

For å vurdere svarene i undersøkelsen er det relevant å se på hvilke av respondentgruppene som har besvart undersøkelsen. Det første spørsmålet var ment som en kartlegging av hvilken tilknytning den enkelte respondent hadde til Haugalandmuseene. Svarene på dette spørsmålet fordeler seg på denne måten:



Med andre ord er det en viss balanse blant de som har besvart undersøkelsen, med unntak av respondenter fra fylkeskommunen.

Undersøkelsens tredje spørsmål ba respondentene om å vurdere organiseringen av Haugalandmuseene som sådan. Svarene fordelte seg slik:



Som vi ser, er svarene svært spredte på dette spørsmålet. Omtrent halvparten av de som besvarer spørsmålet anser organiseringen som vellykket, mens den andre halvparten vurderer organiseringen nøytralt eller negativt. At halvparten av svarene er på den positive siden, er på flere måter overraskende i forhold blant annet til den interne evalueringen. Samtidig er det på dette spørsmålet relevant å se nærmere på tallene bak disse svarene. De fordeler seg ganske ulikt i forhold til hvilke grupper som gir hvilke svar. Ansatte i kommunene ser f.eks. ut til å gi noe mer positivt ladede svar på dette spørsmålet enn de ansatte i museene.

Respondentene ble bedt om å sette opp hva de mente var mest positivt og mest negativt med den modellen museet har i dag. Dette var ment som en delt spørsmålsstilling for å rendyrke hva som henholdsvis fungerer og ikke fungerer, slik det ser ut fra informantenes perspektiv.

På den positive siden er det disse punktene som trekkes frem:

- Samordning av museumsdrift i Nord-Rogaland, større faglig fellesskap, en ambisjon om felles og helhetlig museumsdrift
- Konkrete fellestiltak: årboka, museumsstafetten, felles samlingsforvaltningsplan og formidlingsplan, felles katalogiseringsprosjekter
- Tettere/bedre kontakt og samarbeid mellom museene, om markedsføring, faglige oppgaver, formidling
- Støttefunksjoner og faglig bistand til de mindre museene

På motsatt side er det en ganske bred liste med negative punkter som fremheves i svarene:

- For få ansatte
- Store geografiske avstander
- Mange styrever
- Manglende oppfølging fra kommunen(e)
- Lite innsyn i Primus
- Den administrative organiseringen, inkl. ansvars- og myndighetsfordeling
- Mangelfull reell konsolidering gjør det vanskelig å prioritere ressurser.
- Sprikende markedsføring.
- Mange ulike ordninger å forholde seg til
- Karmsund Folkemuseum dominerer virksomheten.
- Konsolideringen har kommet for kort
- Administrasjonen/staben i HM bruker for mye tid til på å administrere de underliggende institusjonene.
- De underliggende og/eller små museene prioriteres ikke nok.
- For lite samarbeid på tvers av institusjonene.
- Haugalandmuseene ser ut til å slite seg ut på de små museene uten ansatte.
- For lite nye ressurser
- At ikke alle kommunene er med
- Haugalandmuseenes daglige ledelse har ikke formell myndighet nok til påvirkning av lokale museumstiltak.
- Komplisert ansvar: hvem skal en forholde seg til, hvordan skal en vekte/dele arbeidet, hvor mye skal hver enkelt kommune/museum ha

Nå er det åpenbart et fortolkningsspørsmål hvorvidt disse punktene nødvendigvis er knyttet til selve organiseringen av museet, men det er grunn til å hevde at mange kan sees i lys av måten museet har organisert seg. Hvis vi samler det som oppfattes som negative sider ved organiseringen i litt færre punkter, ser vi at det dreier seg om tilgang på ressurser; om manglende deltagelse og samarbeid; og ikke minst om fordeling av ansvar, arbeid og myndighet. I spørsmålet om ressurser vil vi nok som oftest finne at det oppfattes å være et misforhold mellom oppgaver og ressurser satt av til å dekke disse oppgavene. Dermed er nok tilknytningen til spørsmålet om organisering svake for disse negative punktene. Når det gjelder de to andre hovedområdene, er det derimot liten tvil om de kan knyttes til organisering. Der deltagelse og samarbeid savnes; der fordeling av ansvar og myndighet er uoversiktlig, dreier dette seg nødvendigvis ofte om hvordan en institusjon er organisert.

Spørsmål om organisering

Respondentene ble bedt om å besvare flere spørsmål både direkte og indirekte knyttet til organiseringen av Haugalandmuseene. På spørsmålet om organisasjonsform ble det gitt følgende svar, her gjengitt i sin helhet:

- Et AS eller en stiftelse. Det viktigste er å danne et museum som har ett eierstyre og har det fulle og hele ansvar over alle samlinger.
- Ett styre sammensatt av en til to medlemmer fra hvert konsoliderte museum
- AS som nå, men med en helt annen overføring av eierskap og bestemmelsesrett i forhold til samlinger og drift
- Jeg tror et IKS kunne vært veien å gå.
- En "fristilt" driftsorganisasjon som ivaretar det overordnede ansvaret for samtlige museer som er/blir tilknyttet Haugalandmuseene.
- At HM får et styre og en felles administrasjon/stab, som i det daglige gir direktør en reel styringsmulighet av alle institusjoner, ansatte, eiendommer og de fire F'ene.
- AS som idag
- Det må diskuteres i museets styre og her må det kanskje skisseres en driftsmodell.
- Det beste ville sannsynligvis være full integrering av alle museene
- Alle burde vært ansatt i Haugalandmuseene. Haugesund Billedgalleri burde vært en underavdeling av Haugalandmuseene. AS eller stiftelse.
- Stiftelse
- Tror at dagens AS-organisering er bra fordi den forplikter bredt gjennom eierskap, men myndighetsutøvelse/styring må gis klarere til direktør.
- En reell konsolidering, hvor alle er ansatt i samme bedrift, og med et styre for alle avdelingene

Som vi ser er det delte meninger om nøyaktig hvilken organisasjonsform som blir ansett som den best egnede. Samtidig er det tydelig at de fleste ser et behov for endring, uansett hvilken organisasjonsform som foretrekkes. Fellestrekkene er økt ansvar på færre hender, eksempelvis beskrevet som "reell konsolidering" eller "full integrering".

I forlengelsen av dette spørsmålet ble det i flere påfølgende spørsmål (spørsmål 7-10) spurt etter hindringer, motsetninger og misforhold som kunne tenkes å bidra negativt i Haugalandmuseenes arbeid. På spørsmålet om eventuelle hindringer for realiseringen av Haugalandmuseenes visjon, er disse svarene typiske:

- Den nåværende strukturen på eierskap og bestemmelsesrett, samt den fullstendige mangel på interesse og involvering fra eierkommunene
- Styrene i institusjonene som er med må være villige til å gi avkall på lokal styring. Kommunene må være villige til å bidra. Manglende forståelse og interesse hos eierkommunene kan være et problem.
- At det ikke blir gjennomført en fullstendig konsolidering som gir en tydelig struktur og ledelse.
- Den største hindringen er at vi velger en tilnærming som tar hensyn til ønsker fra den enkelt institusjon, og IKKE en organisering som, ut fra et museumsfaglig ståsted, er den beste på lang sikt.

Tilsvarende tilbakemeldinger kom på spørsmålet om potensielle konflikter mellom de ulike institusjonenes vedtekter og formålsparagrafene. Det ble pekt på manglende tilpasning av vedtekter og et stort *mangfold* av vedtekter som problematiske områder. Svarene på spørsmålet om eventuelle uenigheter mellom avdelingene bekrefter også inntrykket av en organisasjon der det er til dels svært ulike oppfatninger både av tingenes tilstand og av hva som rent konkret bør gjøres for å rette på situasjonen. Felles også her er samtidig en erkjennelse av et behov for endring.

Et tema som angår en hovedutfordring for Haugalandmuseene, ble berørt i spørsmål 11. Her ble respondentene spurt: "I hvor stor grad opererer de underliggende institusjonene som separate museer?" Dette kan på flere måter være en form for lakmestest på hvorvidt vi har å gjøre med ett eller flere museer; hvorvidt det har foregått en konsolidering slik den er forstått gjennom museumsreformen. På dette spørsmålet er svarene relativt entydige. Et stort flertall av de som besvarte dette spørsmålet skrev at de underliggende enhetene "i stor grad" opererte som separate museer, eller at de opererte mer eller mindre som før konsolideringen. Dette er verdt å merke seg, og vi kommer tilbake til dette temaet senere i rapporten.

Det er langt mer positivt ladede svar på spørsmålet om dialogen mellom Haugalandmuseene (sentralt) og de enkelte avdelingene/institusjonene. Selv om det naturlig nok også her er ulike oppfatninger, er over halvparten av svarene positive, og dialogen beskrives som god eller svært god. Samtidig er det kritiske merknader både til omfanget av dialogen ("svært god, men minimal") og særlig til om begge sider i dialogen har gjort det de burde. Her sies det f.eks. om det kommunale leddet: "[k]ommunen må koma mykje meir på banen. Haugalandmuseene prøver verkeleg å strekkje ut ei hand." Om de underliggende enhetene, er det en respondent som skriver: "Tilbakereportering til Haugalandmuseene er dessverre ofte fraværende eller mangelfull."

Spørsmål om endring og omorganisering

De avsluttende spørsmålene i surveyen gjaldt mulige endringer og omorganiseringer i Haugalandmuseene. Dette gjaldt spørsmål om juridisk eierskap, omgjøring av antallet enheter i Haugalandmuseene og endringer mer generelt i organisasjonen. Dette er komplekse spørsmål å ha noen velbegrunnet oppfatning om. Samtidig har det vært et poeng å innhente synspunkter på disse spørsmålene fra aktører som både er direkte involvert i administrasjon og faglig arbeid og som kjenner historien bak dagens organisering.

På spørsmålet om juridisk eierskap, altså til bygninger og samlinger, er det mange som med rette sier at dette bør utredes nærmere. På dette området er det mye usikkerhet, særlig i forhold til hva man kan og ikke kan gjøre. Det preger også svarene. Her mener omtrent halvparten av de som har kommet med en stillingtagen, at Haugalandmuseene bør ha både råderett og juridisk eierskap; særlig til samlingene. Den andre halvparten fremhever at eierskapet bør holdes lokalt, enten fordi vedtekter o.l. regulerer det slik, eller fordi et slikt eierskap er viktig for kommunalt/lokalt engasjement. Som et eksempel på det første standpunktet kan vi sitere denne refleksjonen:

I et langtidsperspektiv tror jeg Haugalandmuseene bør være juridisk eier for å sikre faglig for-svarlig forvaltning av de ulike lokale avdelingene. Jeg tror at det kan være et langsiktig mål, men jeg tror neppe det er realistisk politikk pr. i dag når jeg kjenner til hvordan ulike institusjoner i regionen enda ikke har gått inn i Haugalandmuseene. Og samtidig tror jeg kommuner gjerne vil overføre enkeltobjekter som i dag er i kommunal eie til Haugalandmuseene.

Et spørsmål som må behandles i den videre organiseringen av Haugalandmuseene, som vi senere kommer tilbake til, er spørsmålet om antallet enheter organisasjonen i dag består av. Mottagerne av undersøkelsen fikk dette spørsmålet:

"Slik du vurderer det, er det en aktuell problemstilling å endre på antallet enheter (gjennom inkludering eller ekskludering) som er en del av Haugalandmuseene? Hvordan ser du eventuelt for deg at det kan/bør foregå?"

Blant de som besvarte dette spørsmålet sier et stort flertall ja på spørsmålet. I den grad spørsmålet om *hvordan* besvares, er det to muligheter som trekkes frem: For det første at en eller flere av de kulturhistoriske institusjonene som holder til på Karmøy bør inkluderes i et omorganisert mu-

seum; for det andre at enkelte av de minste avdelingene kan fungere på utsiden av et samlet museum. De som ikke besvarer spørsmålet direkte, besvarer det med noe mer generelle punkter om at det skal være en gjensidig forpliktende organisering, dersom man skal inngå i et konsolidert museum.

Undersøkelsen ble avsluttet med et mer åpent spørsmål om hvilke endringer som ble ansett som nødvendig for at Haugalandmuseene skulle komme nærmere målene sine. Siden svarene på dette spørsmålet var konkrete og konstruktive, men varierte, er det på sin plass å sitere et bredt utvalg av dem:

- Det konsoliderte museet slik det er nå, bør oppløses. Deretter konsoliderer en museene i Nord-Rogaland på nytt, med direktør, som er uavhengig, en egen administrasjon og fagavdelinger: Formidlingsavdeling, avdeling for samlingsforvaltning og dokumentasjon og drifts-avdeling. Noen av stillingene vil naturlig nok kunne ha spesielt ansvar for et museum (f. eks formidlere), men vi blir ikke større museum enn at alle må kunne arbeide på flere museer.
- Dei bør akseptere at dei små musea vil utvikle seg, td. ta inn nye "filialar" i samlinga si. Kven som skal drifte og vedlikehalde bør formaliserast og ansvaret må klargjerast. Dialog med kommunane vert svært viktig.
- Det må utarbeides en ny målsetting for HM AS, der det stilles helt andre krav til deltagelse, både for institusjoner og kommuner. Dette må omfatte avgivelse av råderett over samlinger og eiendommer, retningslinjer for drift og en enhetlig styringsmodell.
- For kommunene må det utarbeides og vedtas retningslinjer for økonomiske forpliktelser, helst slik at det blir en rettferdig fordeling i forhold til både deltagende institusjoner og folketall. Det bør også legges føringer for at institusjonene får ressurser fra HM AS som står i forhold til størrelse og økonomisk andel av driftsbudsjettet.
- Omorganisere. Danne en frittstående administrasjon/ledelse som er overordnet i gavnet og ikke bare i navnet.
- Å etablere en fremtidsrettet og museumsfaglig god modell, som inviterer alle institusjonene inn i HM.
- Igjen, styre Haugalandmuseene og ikke en slags nyere versjon av Karmsund Folkemuseum. Se på hele virksomheten og prioritere pragmatisk på hele ansvarsområdet (alle museene) etter de ressursene man har tilgjengelig.
- Få til en mer omfattende konsolidering der eierskap og ansettelsesforhold overføres til Haugalandmuseene.
- Beholde dagen prinsipporganisering som AS, men stramme opp regelverk for gjensidig forpliktelse, inkl. gi Haugalandmuseenes direktør et klarere mandat til faglig styring også overfor enhetene.

Som vi ser, svares det på dette mer åpne spørsmålet godt i tråd med det inntrykket som gis i de øvrige svarene. Selv om det her spørres etter mulige endringer, og det dermed legges visse føringer i retning av forandring, er det et gjennomgående inntrykk fra undersøkelsen at de aller fleste ønsker en omorganisert museumsinstitusjon. Det er et godt utgangspunkt for arbeidet videre.

5. Løsninger og muligheter

Det avsluttende kapitlet i denne rapporten gjentar noen av de identifiserte utfordringene for Haugalandmuseene, men er først og fremst fokusert på løsninger og muligheter for museet fremover. Rapporten har hittil tilbakelagt noen relativt lange beskrivende strekk. Det har vært et bevisst valg å bruke så vidt mye plass på en deskriptiv gjennomgang av museet og en identifikasjon av et sett med utfordringer. De forslag som dette kapitlet inneholder er nært knyttet til disse innledende analysene og bør leses mot denne bakgrunnen. Forslagene er også formulert med fire veiledende prinsipper:

1. Utviklingen av Haugalandmuseene må innrettes som en balanse mellom den reelle situasjonen og den ideelle situasjonen. En reell situasjon er beskrevet i de foregående kapitlene, med de utfordringene som ligger i denne. På den andre siden har vi en ideell situasjon. Vi vet også ganske mye om denne, gjennom de ambisjoner som er lagt inn i museumsreformen og gjennom etablerte faglige standarder for godt museumsarbeid.
2. Veien til det museet Haugalandmuseene har potensial til å være er en *trinnvis* vei.
3. De ansatte, eierne og andre involverte aktører er en integrert del av alle mulige løsninger.
4. Analysen og forslagene i denne rapporten har som utgangspunkt at man er tilknyttet den nasjonale museumsreformen og at et omorganisert museum skal operere innenfor det nasjonale museumsnettverket. Utgangspunktet ligger dermed også i at forslagene knyttes til målene for museumsreformen.

Et sted i mellom det reelle og det ideelle finner vi sannsynligvis den best mulige løsning; den løsning som er det best mulige for en gitt situasjon, og som kanskje skal avløses av nye, best mulige løsninger, i kommende situasjoner. Med andre ord er det verken sikkert at man kan finne en ideell organisering som tilfredsstillende alle behov, *eller* at den løsningen man finner ikke også bør endres etter en gitt periode. Av og til er utfordringene av en slik karakter at de må løses trinnvis. Haugalandmuseenes utfordringer ser ut til å være av dette kaliberet. Det vil trolig si at ikke alle endringer bør foregå på en og samme tid, men snarere bygge på hverandre.

5.1 En organisasjon som *fungerer*?

Haugalandmuseene ser på noen områder ut til å være en *dysfunksjonell* organisasjon. Det utføres åpenbart mye godt arbeid innenfor museets mange avdelinger og arenaer. Dette arbeidet har det ikke ligget til denne gjennomgangen å foreta noen form for bedømmelse av. Samtidig, forstått som organisasjon, er det liten tvil om at museet ikke er godt organisert; at det ikke *fungerer*. Det er mye som kan underbygge en slik påstand, og i de foregående kapitlene skulle dette være godt dokumentert. Det som ikke fungerer, dreier seg både om faglige og administrative spørsmål – både om museet som faglig institusjon og administrativ organisasjon, og dermed kanskje også om museet som arbeidsplass. Noen av problemene kan oppsummeres slik:

- For det første ser det ut til å være en gjensidig mistillit i flere deler av organisasjonen.
- For det andre opplever mange av de ansatte en frustrasjon over hvordan museets organisasjon påvirker deres arbeid negativt.

- For det tredje opplever ledelsen i Haugalandmuseene at dagens administrative organisering og ansvarsfordeling innskrenker handlingsrommet i retning av total handlingslamelse.
- For det fjerde finnes det et misforhold mellom forventninger i lokale avdelinger og opplevelsen av tjenester/ressurser fra Haugalandmuseene sentralt.
- For det femte finnes det et misforhold mellom forventninger til hvordan lokale avdelingens oppfyller sitt ansvar (rapportering, budsjett, dokumentasjon, deltagelse m.m.) og hvordan ledelsen opplever at ansvaret følges opp.
- For det sjette fører organisering, styringsmuligheter og lokalt selvstyre til at ideer om felles faglig innsats, koordinert arbeid m.m. er svært vanskelig å gjennomføre i praksis.

Disse og andre utfordringer fører til at det er mulig å diskutere hvorvidt helt sentrale punkter i vedtekter og avtaleverk rent faktisk blir oppfylt. I paragraf 3 i selskapets vedtekter står det f.eks. at «selskapet skal ivareta oppgaver som skaper en *samlet museumsvirksomhet i regionen* på grunnlag av felles museumsfaglige ressurser (...)» (vår utheving). I avtalen som er inngått mellom Haugalandmuseene AS og de underliggende enhetene, står at partene har «forpliktet seg til en samordnet museumsdrift» og at begge parter skal arbeide for «samordning og generell kvalitetsheving av museumssektoren i regionen». Vi setter spørsmålstejn ved om disse formålene er oppfylt, eller for den saks skyld, om de *lar* seg oppfylle med dagens organisering, ansvarsfordeling og samarbeidserfaring. På mange måter er Haugalandmuseene ikke *en* organisasjon, men 7-8 ulike organisasjoner. Det er dermed ikke *ett* museum, men flere museer, som opererer på mange måter som til dels helt autonome institusjoner. Hvis en slik diagnose er riktig, snakker vi åpenbart ikke om en *reell* konsolidering, men om en *skinnskonsolidering*.

De opplistede problemene har ikke *bare* med hvordan Haugalandmuseene er organisert å gjøre. Men de fleste er samtidig tett knyttet til museets organisasjon og struktur. Det gjør at det er mulig å gjøre noe med dem. Hvordan? De neste avsnittene gir noen punktvis forslag rundt hvordan Haugalandmuseene kan arbeide frem en ny organisering. De er foreslått med det grunnleggende utgangspunktet at organisasjonen bør bygge opp under det som er *formålet* med organisasjonen.

5.2 Organisasjon og eierskap – forslag til endringer

- *Haugalandmuseene bør arbeide mot en reell konsolidering, med en styrking og samling av både faglig og administrativ ledelse.*

Dette er et overordnet punkt. I dette ligger at ledelsens mulighet til å drive faglig og administrativ ledelse må styrkes. Dette kan gjøres gjennom tydeligere og mer forpliktende avtaler, overføring av eierskap og ansvarsforhold m.m. Det ser også ut til å være behov for en profesjonalisering av samarbeidet om regnskap og økonomi.

- *Haugalandmuseene bør 1) enten omorganisere seg som aksjeselskap i tråd med eget formål, eller 2) arbeide mot en omgjøring til stiftelse*

Denne gjennomgangen konkluderer ikke med en endelig anbefaling av den ene eller andre organiseringsformen. Som vi tidligere har skrevet i rapporten, er det ikke organisasjonsformen i seg selv som er avgjørende for et velfungerende museum. Slik vi vurderer det, ligger det viktigste forbedringspotensialet i *hvordan* et AS organiseres. De kommende punktene utdyper et slikt hvordan. Vi vil samtidig også påpeke at stiftelsesformen også er en mulig organisasjonsform for Haugalandmuseene, slik flertallet av norske museer er organisert. Omgjøring til stiftelse krever en litt mer omfattende endring, men fordelene med en stiftelse er at organisasjonen får en sterk forpliktelse til sitt eget formål, og at den borger for en stabilitet og kontinuitet.

- *Haugalandmuseene bør gjennomgå sin portefølje av museumsavdelinger på nytt, både for å vurdere å inkludere nye enheter og for å vurdere å la andre stå utenfor en omorganisert enhet.*
- *Haugalandmuseene bør arbeide for å inkludere museer/formidlingsarenaer på Karmøy*
- *Haugalandmuseene bør vurdere det gjensidige behovet for å inkludere alle de nåværende enhetene*

Når det gjelder inkludering av nye enheter står forholdet til museene på Karmøy i en særstilling. Sett utenfra er det vanskelig å forstå hvorfor museumsanleggene på Karmøy ikke er inkludert i Haugalandmuseene. Karmøy kommunes store aksjepost i Haugalandmuseene gjør ikke dette enklere å forstå. Spørsmålet har vært aktuelt en stund. Rett etter opprettelsen av aksjeselskapet Haugalandmuseene, kunne man i oktober 2005 lese følgende i Haugesund Avis:

Alle kommunene på Haugalandet har tegnet aksjer i selskapet. Inkludert Karmøy, selv om de fire hovedmuseene i kommunen har valgt å stå utenfor samarbeidet. – Jeg regner med at museene i Karmøy blir med etter hvert. De kommer uansett til å bli invitert til å delta i samarbeidsprosjekter, sier [Mads] Ramstad. Utsiktene til mer penger over statsbudsjettet får ikke Karmøy-museene til å endre standpunkt. I hvert fall ikke ennå. «Per i dag er det uaktuelt å inngå i samarbeidet i Haugalandmuseene. Vi er så å si private, hvor alt arbeidet er basert på dugnad. Frykten er at ildsjelene vil forsvinne hvis vi ikke lenger styrer oss selv og har den lokale forankringen», sier styreleder Oddvar Sandhåland i Karmøy Fiskerimuseum på Vea. (...) Jeg utelukker ikke at vi med tid og stunder blir med i konsolideringsprosessen. Men fra vårt ståsted er ikke tiden moden ennå, sier Sandhåland.

Spørsmålet har ikke blitt mindre aktuelt siden 2005, og særlig sett i forhold til Karmøy kommunes eierskap i Haugalandmuseene, vil det være naturlig å forsøke å integrere Karmøymuseene i Haugalandmuseene. Dette temaet er også påtenkt av kommunen selv. I budsjettet for 2013 varsles en ny vurdering av konsolidering og organisering av museene på Karmøy⁹.

Et vanskelig spørsmål er om de institusjonene som deltar pr. i dag bør delta i en ny museumsorganisasjon. Svaret er ikke åpenbart. En vurdering om å la noen museer stå utenfor den formelle strukturen må ta utgangspunkt i de gjensidige faglige gevinstene som man oppnår gjennom samorganisering. Her er det to prinsipper man kan tenke seg: 1) *Dersom* man skal være en del av et

⁹ Jf. <http://www.karmoy.kommune.no/no/tema/skatter-og-avgifter/kommuneokonomi-og-budsjett/budsjett-2013/endeligvedtat-budsjett-2013>, s. 70 og 73.

museum og ha en viss grad av autonomi, bør den enkelte avdeling være av en viss størrelse. 2) Dersom man skal, som en avdeling inkluderes i et større museum, bør faglig og administrativ ledelse overlates til den overordnede ledelsen.

Med en slik bakgrunn bør Haugalandmuseene vurdere om det er gjensidig behov for å la (f.eks.) Nedstrand bygdemuseum, Bokn bygdemuseum, Hiltahuset og Stiftelsen Haugesjøen være en del av museet. Det kan være gode argumenter for å la de kulturhistoriske verdiene disse forvalter inkluderes i museet, men det er ikke mange gode argumenter for å la disse institusjonene operere som selvstendige enheter, med egne styrer, vedtekter og formål. Her bør stiftelsen Haugesjøen gjennomgå en særlig vurdering. Selv om stiftelsen forvalter kulturhistorisk materiale gjennom historiske fartøy m.m., er det vanskelig å se hvorfor en stiftelse med et slikt formål hører hjemme i et konsolidert museum. Her ser den gjensidige gevinsten ut til å være lav. Videre bør man også vurdere hvorvidt Arquebus vil ha mer å hente på et samarbeid med de norske forsvarsmuseene (organisert under Forsvarsdepartementet) enn gjennom en fortsatt tilknytning til Haugalandmuseene.

- *Haugalandmuseenes avdelinger bør ha et langt mer forpliktende faglig fellesskap – sikret gjennom både reviderte avtaler, godt samarbeid og lojalitet til en felles faglig plattform.*

Slik museet fungerer pr. i dag, er det vanskelig å se at det finnes et forpliktende faglig fellesskap i Haugalandmuseene. Det finnes eksempler på samarbeidsprosjekter som gir god skussmål, som f.eks. planen for samlingsforvaltning. Samtidig er det relativt tydelig at et mål om et forpliktende faglig fellesskap er et stykke fra å bli realisert. De relativt uforpliktende konsolideringsavtalene, og den varierende identifikasjonen med Haugalandmuseene som organisasjon peker *ikke* i en slik retning.

- *Haugalandmuseene bør redusere antallet styrer og eiere.*

Som vi har beskrevet tidligere i rapporten, har Haugalandmuseene en kompleks og til dels uoversiktlig sammensetning av selvstendige juridiske enheter, styrer og eiere. Samlet sett er det 8-9 styrer, over 35 styremedlemmer og 11 aksjeeiere som er direkte involvert i driften av Haugalandmuseene. Dette antallet er uproduktivt høyt og bør reduseres. I første omgang bør eierstyrene til Nedstrand bygdemuseum, Vindafjordmuseet, Bokn bygdemuseum (p.t. uten styre) og Hiltahuset oppløses, og eierskapet til det kulturhistoriske materialet overføres til Haugalandmuseene, dersom disse institusjonene fortsatt skal være en del av museet.

- *Haugalandmuseene bør over tid arbeide i retning av å bli et eierselskap mer enn et driftsselskap.*

Slik Haugalandmuseene er organisert pr. i dag, er det på mange måter et rent driftsselskap. Avtalene med de enkelte avdelingene formulerer eksplisitt at Haugalandmuseene ikke skal eie samlinger/bygninger, og administrasjon/ledelse består dermed i å styre andres eierskap. Som vi har sett, er denne styringsmuligheten relativt svak. Vi synes det er gode faglige argumenter for å dreie Haugalandmuseene i en retning der organisasjonen *både* eier og administrerer. Både faglig og administrativ ledelse kan bli bedre av en slik endring, slik vi vurderer det.

- *Haugalandmuseenes styre bør være både et representativt og et faglig styre.*
- *Haugalandmuseenes vedtekter bør sikre en viss sammenheng mellom reell posisjon og styremedlemskap.*

Styret til Haugalandmuseene er p.t. først og fremst et representerende styre. Sammensetningen av styret bør endres til å inkludere styremedlemmer som først og fremst rekrutteres i kraft av faglig kompetanse, enten denne er museumsfaglig, juridisk eller økonomisk. Det er flere grunner til at

dette bør inkluderes i styret. For det første bidrar det til det man gjerne refererer til som en profesjonalisering av styrearbeidet. Ikke i den betydning at nåværende styremedlemmer representerer noe uprofesjonelt, men i den betydning at profesjonalisert fagkompetanse er en viktig del av styrearbeidet i denne type organisasjon. Dette kan f.eks. dreie seg om museumsfaglig erfaring. For det andre er det også uheldig at alle styremedlemmer representerer en interesse, enten som kommune, som enkeltinstitusjon eller -avdeling. På denne måten blir det få i styret som primært representerer eller arbeider for organisasjonens helhetlige utvikling. Det er også verdt å minne om at så lenge man er organisert som aksjeselskap, er det sikret en representativ innflytelse i generalforsamlingen, der forholdet mellom eierskap og innflytelse er 1:1.

Haugalandmuseenes vedtekter bør også sikre en viss sammenheng mellom reell posisjon og styremedlemskap. Dette gjelder særlig Karmsund folkemuseum, som, slik vedtektene er formulert pr. i dag, ikke er sikret en fast plass i styret til Haugalandmuseene. Dette bør de ha.

- *Haugalandmuseene bør revidere sentrale avtaler og vedtekter*

En konsekvens av flere av de forslagene som er listet opp her, er at avtaler og vedtekter må endres i tråd med eventuelle endringer. Her er det flere mulige nivåer av endring. Et minimum av endring ligger i at de enkelte institusjonene oppdaterer sine vedtekter til å reflektere den konsolideringen de er en del av. Videre bør konsolideringsavtalene endres til en større grad av forpliktelse for de enkelte deltagerne; inkludert overføring av et tydeligere forvaltningsansvar og evt. råderett over samlinger og bygninger. Her er det svært relevante forslag som kan hentes fra andre museumsorganisasjoners konsolideringsavtaler.

- *Haugalandmuseene bør (fortsatt) inngå konstruktivt samarbeid med relevante partnere*

Dersom arenaer eller avdelinger skulle gå ut av en revidert museumsorganisasjon, skal ikke dette være til hinder for konkret samarbeid med disse. Det gjelder også i forhold til institusjoner og arenaer som evt. blir stående utenfor museet, som f.eks. museene på Karmøy.

- *Haugalandmuseene bør arbeide gjennomgående med prioritering av arenaer, samlinger og avdelinger*

I den avsluttende delen av Haugalandmuseenes plan for samlingsforvaltning, nevnes bl.a. *prioritering* som et viktig område. Vi mener dette kan være et viktig grep for hele museumsorganisasjonen og for alt faglig arbeid. Spørsmålet er: skal alle arenaer, samlinger, gjenstander, avdelinger osv. styres på samme måte, med de samme målene og med de samme kriteriene? Vi mener at svaret på dette godt kan være nei. Gjennom inndeling, tilpasning av ulike mål, kategorisering og prioritering kan man organisere det faglige arbeidet på nye måter. Det innebærer å stille de vanskelige spørsmålene om hva som skal ha høyest faglig prioritet, hvilke deler av samlingene som har høyest kulturhistorisk verdi, hvilke arenaer som er de viktigste formidlingsarenaene osv.

- *Uformelt eierskap bør løsrives fra formelt eierskap.*

Vi mener at et viktig prinsipp for et museum innenfor rammene av den norske museumsreformen bør være at formelt eierskap ikke nødvendigvis henger sammen med uformelt eierskap. Med det menes at den lokale betydningen museumsarenaer kan og bør ha, ikke behøver å henge sammen med hvem som sitter i hvilket styre; hvem som har det juridiske ansvaret for bygninger og gjenstander. Det er godt mulig å sikre lokal forankring uten at dette skjer via et formelt eierskap. Samtidig er det nettopp denne forankringen som alltid er det primære motargumentet mot å endre eierskapsstrukturene i konsoliderte museer. Det er likevel vanskelig å se den prinsipielle koblingen

mellom juridisk eierskap til museumsgjenstander og det å arbeide frem velfungerende lokale museumsarenaer. Den identitetspolitikken som ligger til grunn for en slik kobling bør utfylles av konkret, lokalt formidlingsarbeid. Dette sikres etter vår vurdering i større grad ved venneforeninger og tilrettelegging for frivillighet enn gjennom å opprettholde formaliserte styrever og vedtekter. Det vil på den ene siden si å kanalisere engasjement og erfaring fra eierstyrer inn i venneforeningsarbeid, organisert frivillighet m.m. På den andre siden vil det også si at man bør tilrettelegge for at slikt frivillig, ikke-formelt museumsarbeid får så gode vilkår som mulig. Et museum som har så mange formidlingsarenaer og så få årsverk som Haugalandmuseene, vil uansett være avhengig av frivillighet, dersom man har ambisjoner om aktivitet ved alle arenaene.

- *Både kommunale eiere og andre eiere må utarbeide en gjennomtenkt eierskapspolitikk for sitt kulturhistoriske og juridiske eierskap.*

Alle eiere av aksjer og/eller samlinger og bygninger, bør utfordres på å gjøre tydelig hva deres eierskap skal være; hvilket formål det har og hvilke prinsipper det skal forvaltes etter, hvilke konkrete forventninger som ligger i eierskapet. For kommunale eiere vil dette innebære å ha en gjennomtenkt eierskapspolitikk. Mange norske kommuner har ikke det, som blant annet KS har vært en pådriver for å få.

Karmøy kommune utarbeidet f.eks. i 2013 et utkast til en såkalt eierskapsmelding. Her kan vi lese:

Det har vært økt oppmerksomhet rundt kommunalt eierskap, og utøvelsen av dette. Karmøy har ikke til nå hatt en planlagt, formalisert og systematisk eierskapsforvaltning. På oppdrag fra kontrollutvalget har Deloitte foretatt en selskapskontroll av kommunens eierskapsforvaltning. De finner at: ” Karmøy kommune frem til i dag ikke har hatt en planlagt og systematisk eierskapsforvaltning. Kommunen har ikke hatt en eierskapsmelding eller utarbeidet eierstrategier for de ulike selskapene kommunen har eierskap i. Kommunen stiller i liten grad krav til selskapene eller til oppfølging av selskapene. Selskapskontrollen viser også at Karmøy kommune ikke har tydelige retningslinjer for valg av styremedlemmer og sammensetning av styrever. Det er heller ikke etablert rutiner for å sikre at utnevnte styremedlemmer får tilstrekkelig opplæring.¹⁰”

Videre er det fra Deloitte anbefalt blant annet at kommunen bør etablere «tydelige formål og strategier for eierskapene». Uten at det nødvendigvis er knyttet til en formalisert eierskapsmelding, er dette en viktig oppgave for alle eierne i Haugalandmuseene. Uansett kommende organisering, bør eiere utfordres til å være tydelige på hvilke formål og hvilke strategier de har for sine eierskap. For kommunale aksjeposter er det særlig relevant å gjøre tydelig hvilken type innflytelse som ønskes sikret gjennom denne type eierskap.

- *Det må stilles noen minimumskrav for eiere i Haugalandmuseene.*

Alle eiere i Haugalandmuseene, enten dette er eiere av kulturhistorisk materiale og/eller aksjer, må stilles overfor noen minimumskrav. Aksjeeiere må forventes å ha et tydelig formål med sitt eierskap. Kommunale eiere av aksjer bør forvalte sin innflytelse gjennom generalforsamlingen. Eiere

¹⁰ Jf. <http://www.karmoy.kommune.no/no/tema/individ-og-samfunn/politikk-og-valg/Folkevalgte%20organ/folkevalgte-organ-2011-2015/selskaper/radmansens-forslag-til-eierskapsmelding-2013>

av kulturhistorisk materiale bør vurdere overføring av eierskap til Haugalandmuseene AS; eller overlate disposisjonsrett, forvaltningsansvar og råderett til selskapet.

- *Haugalandmuseene bør arbeide for å redusere antallet eiere.*

Dette innebærer å redusere antallet juridiske eiere av kulturhistorisk materiale fra dagens åtte eiere. Et minimum vil være å sikre større grad av råderett/innflytelse på samlingsutviklingen.

Samtidig bør antallet eiere av aksjeposter reduseres. Det er særlig relevant for aksjepostene som ligger i institusjonene selv. Det er et relevant spørsmål å stille, om man overhodet kan styre noen man eies av, slik situasjonen er for de institusjonelle aksjepostene. Haugalandmuseene AS skal både sikre samordnet museumsdrift og gjennom å lede/administrere institusjoner som er medeiere i Haugalandmuseene AS. Dette regnestykket ser ikke helt ut til å gå opp. Man bør vurdere å overføre disse aksjepostene til vertskommunene for de enkelte institusjonene.

- *Haugalandmuseenes faglige ledelse må kunne sikres reell innflytelse over samlingsforvaltningen.*

Dette punktet følger av flere av de foregående forslagene. Enten en overføring av eierskap finner sted, eller den nåværende fordelingen av eierskap beholdes, må en faglig ledelse over samlingene til et museum være mer reell enn den ser ut til å være i dag. Dersom man skal ha *ett* museum, må det være mulig for ledelsen ved dette museet å foreta faglige prioriteringer.

5.3 Prioritering og rekkefølge på tiltak

Det er liten tvil om at det er problematisk å gjennomføre alle disse tiltakene i løpet av kort tid. Sannsynligvis er det heller ikke teknisk og juridisk mulig å gjennomføre de innenfor f.eks. et regnskapsår. Dersom man ønsker å følge opp forslagene, vil det være nødvendig å ta disse trinnvis. Vi foreslår en prioritert rekkefølge for de viktigste av de foreslåtte endringene:

1. Vedtekter bør revideres for å endre sammensetningen av styret. Styret bør endres og/eller utvides med profesjonell museumsfaglig, økonomisk eller juridisk kompetanse. Karmsund folkemuseum bør sikres en permanent plass.
2. Et forpliktende faglig fellesskap bør forankres tydeligere i reviderte og mer forpliktende avtaler mellom Haugalandmuseene AS og de enkelte institusjonene.
3. Alle institusjoner og eiere bør tydeliggjøre sine formål med og planer med fortsatt tilknytning til Haugalandmuseene.
4. Museets portefølje med avdelinger gjennomgås: er det gjensidig behov for og faglig gevinst med å inkludere alle?
5. Karmøy kommune og museene på Karmøy bør inviteres til samtaler om konsolidering.
6. Antallet aksjeeiere bør reduseres, f.eks. gjennom overføring av aksjer fra institusjoner til kommuner.
7. Gjenværende aksjeeiere bør utdype formål og strategier med eierskap.
8. Antallet eiere av samlinger og bygninger bør reduseres, gjennom trinnvis overføring av eierskap til Haugalandmuseene AS.
9. Antallet styrever og juridiske enheter bør reduseres. Flere av eierstyrene bør nedlegges og lokalt engasjement kanaliseres over i vennskapsforeninger og frivillig arbeid.

10. Man bør arbeide for at Haugalandmuseene omorganiseres til et eierselskap mer enn et driftsselskap.
11. En endret organisasjon for Haugalandmuseene bør enten være 1) et kraftig omorganisert aksjeselskap mer i tråd med sitt eget formål, eller 2) arbeide mot å bli en stiftelse.

Disse punktene er alle utdypet i noe mer detalj ovenfor.

5.4 Avsluttende bemerkninger

Denne rapporten har på grunn av den rammen den er gjort innenfor, ikke kunnet gå i dybden på alle detaljer knyttet til Haugalandmuseene. Museet har som vi har beskrevet en sammensatt historie, en innholdsrik faglig portefølje og en kompleks organisatorisk struktur. Til dette bildet hører nødvendigvis også mange personers engasjement, mange årsverk frivillig innsats, vellykkede formidlingsprosjekter, faglig nyskapning, gode publikumsopplevelser, lokal og regional betydning. Det har denne rapporten ikke behandlet. Den har heller ikke behandlet alle detaljer i de enkelte avdelingenes lokale og faglige organisering og heller ikke behandlet alle praktiske og faktiske konsekvenser av de foreslåtte tiltakene. Det hadde krevet en ganske annen rapport og et mer inngående arbeid. Det rapporten derimot har behandlet, har vært hvordan Haugalandmuseene er administrativt og faglig skrudd sammen og hvordan viktige involverte aktører vurderer dette. Den har behandlet hvilke utfordringer som ligger i det system av eierskap, planverk og organisasjon som utgjør Haugalandmuseene. Den har også på bakgrunn av denne organisatoriske analysen og de identifiserte utfordringene kommet med konkrete forslag til hvordan Haugalandmuseene kan bli en ennå bedre utgave av seg selv. Vi håper at denne rapporten kan bidra til dette.

Referanser

Buch, Carl Egil 1992. Museet i Haugesund 1975 – 1992. I: Årbok for Karmsund 1987-1992. Haugesund. S. 197-215.

Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010. Konsolidering av musea – kva er oppnådd? Møre og Romsdal Fylkeskommune: Fylkesrevisjonen.

Fossestøl, Knut; Eric Breit og Hanne Heen 2013. Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen. Oslo: Norsk kulturråd.

Hagland, Jens og Carl Egil Buch 1976. Haugesund museum 50 år. I: Årbok for Karmsund. Museet for Haugesund og bygdene. Årshefte 1966-76. Haugesund. S. 9-16.

Kleppe, Bård og Ole Marius Hylland 2011. Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum. Bø: Telemarksforskning. TF-rapport nr. 293.

Museet for Haugesund og bygdene 1976. Årbok for Karmsund. Årshefte 1966-1976. Haugesund.

Museet for Haugesund og bygdene 1983. Årbok for Karmsund. Årshefte 1977-1983. Haugesund.

Nordby, T. G. (2011). Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet. TGN Rapport. Son.

St.meld. nr. 22 (1999-2000). Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet. Oslo: Kulturdepartementet.

St.meld. nr. 48 (2002-2003). Kulturpolitikk fram mot 2014. Oslo: Kulturdepartementet.