



**Agderforskning**

# Evaluering av museumsreformen i Hordaland

På oppdrag fra Hordaland fylkeskommune

Cecilie Andersen

Kirsti M. Hjemdahl

Prosjektrapport 2017

## FORORD

Rapporten «Evaluering av museumsreformen i Hordaland» er gjennomført av Agderforskning, på oppdrag fra Hordaland fylkeskommune. Evalueringen er basert på de punkter fylkeskommunen ønsket evaluert og spenner over flere felt. Prosjektteamet fra Agderforskning har bestått av Cecilie Andersen og Kirsti M. Hjemdahl. Vi ønsker å takke Hordaland fylkeskommune for oppdraget. En spesiell takk går til Elisabeth Bjørsvik, som har bidradd med god dialog og nyttig informasjon underveis. Vi ønsker også å rette en stor takk til lederne av de konsoliderte enhetene, som har bidratt med både tid og informasjon til evalueringen. Også styreledere, eierstyreledere, avdelingsledere og øvrige nøkkelinformanter fortjener en takk for både tid og informasjon. Til sammen er nærmere 140 respondenter hørt i evalueringen. Til slutt rettes en takk til Bård Bie-Larsen fra Kulturrådet, som har vært svært behjelpelig med statistikk tilbake til 2007 for de konsoliderte museene i Hordaland. Tusen takk.

Kristiansand, 20.8.2017

Cecilie Andersen og Kirsti M. Hjemdal

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
METODE .....	5
<i>Primærdata</i> .....	5
Websurvey: .....	5
Semistrukturerte intervju .....	6
Nøkkelinformasjon .....	6
SVAKHETER MED EVALUERINGEN .....	6
RAPPORTENS STRUKTUR .....	7
<b>2. MUSEUMSREFORMEN .....</b>	<b>8</b>
MUSEUMSREFORMEN I HORDALAND .....	8
<b>3. MUSEUMSREFORMEN I HORDALAND .....</b>	<b>12</b>
PROFESJONALISERING .....	12
<i>Har konsolideringen medført økt profesjonalisering?</i> .....	12
<i>Antall ansatte og spissing av roller etter konsolideringen</i> .....	13
<i>Profesjonalisering av driftsstyre</i> .....	13
<i>Er fornying blitt mer profesjonalisert?</i> .....	15
<i>Er forvaltningen blitt mer profesjonalisert?</i> .....	16
<i>Er forskningen blitt mer profesjonalisert?</i> .....	17
<i>Er formidlingen blitt mer profesjonalisert?</i> .....	19
<i>Profesjonalisering av kompetanse (Museumsnettverkene)</i> .....	20
<i>Oppsummering profesjonalisering</i> .....	21
STORDRIFTSFORDELER .....	22
<i>Økonomiske stordriftsfordeler</i> .....	22
<i>Andre stordriftsfordeler</i> .....	23
<i>Oppsummering Stordriftsfordeler</i> .....	24
BESØKENDE TIL MUSEENE .....	24
<i>Besøksutvikling til de konsoliderte museene i Hordaland</i> .....	25
<i>Betalende vs ikke-betalende besøkende</i> .....	26
<i>Utvikling billettpriser</i> .....	26
<i>Ressurser formidling og utstillingsproduksjon</i> .....	27
<i>Oppsummering besøk</i> .....	27
ØKONOMI .....	28
<i>Inntekt/Omsetning</i> .....	28
<i>Fordeling inntekt/omsetning</i> .....	28
<i>Fordeling ordinære offentlig tilskudd/støtte fra stat, fylke og kommune</i> .....	29
<i>Egeninntekt</i> .....	30
<i>Fordeling Egeninntekt</i> .....	31
<i>Utvikling Billettinntekter</i> .....	32
<i>Utvikling Sponsor og Gaver</i> .....	32
<i>Utvikling Varer og tjenester</i> .....	33
<i>Utvikling Andre egeninntekter</i> .....	33
<i>Oppsummering økonomi</i> .....	34
<b>4. FRIVILLIGHET .....</b>	<b>35</b>
UTVIKLING ANTALL FRIVILLIGE VED DE KONSOLIDERTE MUSEENE I HORDALAND .....	35
ANDEL FRIVILLIGE .....	36
TILTAK FOR Å ØKE ANTALL FRIVILLIGE .....	37
VENNEFORENINGER .....	37
OPPSUMMERING .....	37
<b>5. IMMATERIELL KULTURARV .....</b>	<b>38</b>
UTVIKLING IMMATERIELL KULTURARV .....	38
OPPSUMMERING IMMATERIELL KULTURARV .....	40

<b>6. FELLESTJENESTENE I HORDALAND .....</b>	<b>41</b>
OM BEVARINGSTJENESTENE .....	41
FORSLAG TIL NYE FELLESTJENESTER .....	41
OPPSUMMERING OG ANBEFALING .....	42
<b>7. ORGANISERING .....</b>	<b>43</b>
PROSESSEN .....	43
OVERSIKT STYRER .....	43
SAMARBEIDSAVTALER .....	44
EIERSTYRENE OPPFATNING AV EGEN ROLLE .....	46
ORGANISERING OG FORNØYDHETSGRAD .....	46
<i>Fornøydhetsgrad fordelt på rolle .....</i>	<i>47</i>
VURDERING AV DAGENS ORGANISERING .....	47
<i>Hovedutfordringene og ønsket organisering sett fra de konsoliderte enhetenes perspektiv .....</i>	<i>48</i>
<i>Hovedutfordringene og ønsket organisering sett fra eierstyrenes perspektiv .....</i>	<i>51</i>
<i>Baroniet Rosendal, NVIM, Bergens Sjøfartsmuseum samt Olav H. Hauge-senteret .....</i>	<i>53</i>
OPPSUMMERING .....	53
<i>Anbefaling .....</i>	<i>54</i>
<b>8. EVALUERING AV KABUSO .....</b>	<b>55</b>
INNLEDNING .....	55
BESØK & UTSTILLINGSPRODUKSJON VED KABUSO .....	55
<i>Utstillingsproduksjon ved Kabuso .....</i>	<i>55</i>
EVALUERING AV KABUSO I FORHOLD TIL OVERORDNET MÅLSETTING .....	56
<i>Er Kabuso's overordnede målsetting oppnådd? .....</i>	<i>56</i>
<i>Speiler Kabuso samtiden, med bakgrunn i fortiden? .....</i>	<i>57</i>
<i>Er Kabuso en møteplass for alle? .....</i>	<i>58</i>
<i>Blir Kabuso sin kunst og kulturytringer formidlet på et profesjonelt nivå? .....</i>	<i>59</i>
OPPSUMMERING .....	60
<i>Anbefaling .....</i>	<i>60</i>
<b>9. PRIVATE OG KOMMUNALE SAMLINGER SOM IKKE ER KONSOLIDERT .....</b>	<b>61</b>
INNHEMING AV INFORMASJON .....	61
NÆRMERE OM DE PRIVATEIDE OG KOMMUNALT EIDE SAMLINGENE .....	62
<i>Åpningstider .....</i>	<i>63</i>
<i>Antall besøkende .....</i>	<i>63</i>
REGIONALE ANSVARSMUSEUM .....	63
<i>Private og kommunalt eide samlingers forhold til sitt ansvarsmuseum .....</i>	<i>64</i>
<i>Enheter som ikke er kjent med sitt ansvarsmuseum .....</i>	<i>65</i>
OPPSUMMERING .....	65
<i>Anbefaling .....</i>	<i>65</i>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>66</b>

## **1. INNLEDNING**

Hordaland fylkeskommune ønsker en evaluering av museumsreformens betydning for de konsoliderte museene i Hordaland. Hordaland er et stort museumsfylke med 10 konsoliderte museumsenheter. I tillegg finnes det over 100 museer og samlinger i Hordaland som ikke er en del av konsolideringen, men som også ønskes evaluert. Hordaland fylkeskommune ønsker følgende punkter evaluert:

- Hovedmålsettingene til museumsreformen (økonomi, besøk, stordriftsfordeler, profesjonalisering).
- Organisering, med særlig fokus på forholdet mellom eierstyrer og driftsstyre.
- Konsekvensene av museumsreformen for kommunale og private samlinger.
- Hvordan frivilligheten har utviklet seg etter konsolideringen.
- Evaluering av Hordaland sitt tusenårssted Kabuso.
- Organisering av Fellestjenestene, Bevaringstjenesten i Hordaland.
- Museet sitt arbeid med den immaterielle kulturarven.

De tre første punktene har hatt størst fokus i evalueringen. Målet med evalueringen er nødvendig innsikt og grunnlag for eventuelle justeringer og endringer i den regionale museumspolitikken.

### **METODE**

Både sekundær- og primærdata er innhentet for å evaluere effekt av museumsreformen i Hordaland. Temaer som evalueringen inneholder var utgangspunkt for valg av respondenter. Temaene omfattet overordnede spørsmål knyttet til stordriftsfordeler, økonomi, utvikling i besøkstall, strategi, organisering, etc. Dette er data som det er naturlig å innhente fra styreleder, direktør og avdelingsledere/fagledere. Det er ingen spørsmål i evalueringen som går på ansattsituasjon eller arbeidsmiljø. Evalueringen er derfor gjennomført med utgangspunkt i et ledelsesperspektiv. Det var Hordaland fylkeskommune som utpekte de enkelte respondentene. Brukerinteresser er representert ved brukerne av fellestjenestene. Daglig leder i de konsoliderte museene har hatt mulighet til å lese igjennom deler av rapporten for å avdekke eventuelle faktafeil.

### **Primærdata**

Primærdata ble innhentet gjennom webbasert spørreundersøkelse, semi-strukturerte intervju, samt gjennom innhenting av nøkkeltall for de konsoliderte museene.

### **Websurvey:**

Det ble gjennomført fire websurvey:

- Websurvey 1: Konsolideringen sett fra et overordnet perspektiv: Respondentene var daglig ledere i de konsoliderte enhetene.
- Websurvey 2: Organisering med særlig fokus på forholdet mellom eierstyrer og driftsstyre. 74 respondenter mottok spørreskjemaet, deriblant daglig ledere i de konsoliderte museene, driftsstyrelederne, eierstyrereledere og 25 avdelingsledere. 56 besvarte spørreskjemaet (76% besvarelse).
- Websurvey 3: Konsekvensene av museumsreformen for kommunale og private samlinger. Respondentene var den ansvarlige for de kommunale og private samlingene. Det ble sendt ut 101 spørreskjemaer hvorav 72 ble besvart (71% besvarelse).

- Websurvey 4: Evaluering av Hordaland sitt tusenårssted Kabuso. Respondentene var personer ansatt i Kabuso, Hardanger og Voss Museum og nøkkelpersoner med ekstra kjennskap til Kabuso. Det ble sendt ut 14 spørreskjemaer, hvorav 10 ble besvart (71% besvarelse).

#### Semistrukturerte intervju

Det ble gjennomført to runder med semistrukturerte intervju:

Intervjurunde 1: Konsolideringen sett fra et overordnet perspektiv. Respondentene var daglig leder av de konsoliderte museene i Hordaland. Samtalemål var spørsmål fra websurvey 1, og respondentene fikk anledning til å utdype sine svar. Ni intervju ble gjennomført. I tillegg ble det gjennomført telefonintervju med Olav H. Hauge-senteret.

Intervjurunde 2: Organisering med fokus på forholdet mellom eierstyre og driftsstyre. Respondentene var utvalgte ledere av driftsstyrer, leder av eierstyrer og daglig leder ved de konsoliderte enhetene. Respondentene ble plukket ut fra besvarelser i Websurvey 2 og gruppert etter: a) *Fornøyd med dagens eierstruktur, men vil avvikle eierstyrene*; b) *Det har vært konflikt mellom eierstyrene og den konsoliderte enheten*; c) *Fornøyd med dagens eierstruktur, og vil fortsette som i dag*. 12 intervjuer ble gjennomført. Samtalemål var spørsmål fra websurvey 2, hvor respondenten fikk anledning til å utdype sine svar og ekstra spørsmål kunne stilles.

#### Nøkkelinformasjon

Det ble innhentet følgende informasjon:

1. Nøkkelinformasjon om de konsoliderte enhetene (økonomi, utstilling, forskning, formidling, ansatte). Ni av ni besvarelser (100%).
2. Nøkkelinformasjon om privat eide og kommunal eide samlinger som ikke er konsolidert (økonomi, besøk). Kun 26 (26%) besvarte excelskjemaet. Det var varierende grad av informasjon som var fylt ut i skjemaet. Få respondenter hadde fylt ut *alle* felt.
3. Nøkkelinformasjon om Kabuso (økonomi og besøk). 100% besvarelse.

#### SVAKHETER MED EVALUERINGEN

- Evalueringen er gjennomført fra et ledelsesperspektiv. Daglig ledere, driftsstyreledere og eierstyreledere er intervjuet. Andre som jobber i, eller kjenner til museene, vil kunne ha et annet perspektiv på det som er evaluert, enn respondentene.
- Ved flere av museene har det vært et lederskifte og nåværende leder var ikke ansatt ved museet under konsolideringen. Det kan være tidligere leder hadde hatt en annen vurdering av konsolideringen, enn den nåværende.
- Brukerne av museene er ikke involvert. De ville kanskje hatt et annet synspunkt på museumsreformen.
- I kapitlet om «frivillige» i de konsoliderte museene er kun direktørens perspektiv hørt. De frivillige er ikke blant respondentene. De frivillige kan ha et annet perspektiv på det arbeidet som er gjort i forhold til å øke andel frivillige. De «frivillige» er eller representert i kapitlet om de private og kommunalt eide samlingene.
- Respondentene kan ha misforstått spørsmålene. Dette ble forsøkt unngått ved at oppdragsgiver oppga tlf. nr. og epostadresse i websurvey, i tilfelle uklarheter. Det var få henvendelser så sannsynlighet for at respondentene har misforstått spørsmålene er liten.

## RAPPORTENS STRUKTUR

Rapporten er delt inn i ni kapitler. Kapittel 1 presenterer bakgrunn for rapporten og beskriver metoder som er benyttet. I kapittel 2 presenteres museumsreformen og de konsoliderte museene i Hordaland. Evaluering av hvordan museene har oppnådd hovedmålsettingene etter museumsreformen (bedre økonomi, økt besøk, større stordriftsfordeler og økt profesjonalisering), gjennomføres i kapittel 3. Deretter følger kapittel 4 som belyser hvordan frivillighet ved museene har utviklet seg etter konsolideringen. Har det blitt flere eller færre frivillige? Kapittel 5 evaluerer museenes arbeid på immaterielle kulturarv. Er arbeidet med den immaterielle kulturarven styrket? Fellestjenesten blir evaluert i kapittel 6. Er brukerne fornøyde med Bevaringstjenestens tilbud? I kapittel 7 blir organisering og forholdet mellom eierstyre og driftsstyre belyst. I hvilken grad er partene tilfredse med eksisterende organisasjonsstruktur? Deretter følger evaluering av Kabuso i kapittel 8. Har Kabuso oppnådd sine målsettinger? Til slutt evalueres de «Kommunale og private samlinger». Hvordan er situasjonen for dem etter museumsreformen?

På spørsmål som angår de konsoliderte museene vil respondentenes svar i flere tilfeller bli gruppert i: 1) Alle konsoliderte museer; 2) De selv-konsoliderte museene Baroniet Rosendal, Norsk Vasskraft og Industristadmuseum og Bergens Sjøfartsmuseum; 3) De øvrige konsoliderte museene som består av flere avdelinger som er slått sammen.

## 2. MUSEUMSREFORMEN

I desember 2000 ble den nasjonale museumsreformen (St.meld. 22 1999-2000) vedtatt av Stortinget. Reformen skulle gjennomføres i løpet av 2006 og var en statlig satsing for å få et kvalitativt bedre museumstilbud til alle innbyggere i Norge. Det ble besluttet å ta utgangspunkt i en regional styrking; alle museene i en region skulle sees under ett, der en samordning og samling av ressursene skulle skape større og mer robuste enheter med faglig stor bredde. Disse regionale museumsenhetene skulle bli en del av et nasjonalt nettverk, der den faglige og tematiske samordningen skulle skje. Det ble tidlig fremlagt to konsoliderings-modeller: a) *utvikling av en egen institusjon for et sterkere faglig og økonomisk fundament*; b) *en konsolidert enhet sammensatt av flere museer, som skulle ha ett felles driftsbudsjett og ett styre som skulle ha ansvaret for hele virksomhet og arbeidergiveransvaret for alle ansatte.*

Formålet var en profesjonalisering av museene; å styrke fagligheten og å sikre mer effektiv utnyttelse av kompetanse og ressurser ved å slå sammen mindre museer i større konsoliderte museer (Kulturdepartementet, St.meld.nr 49 (2008-2009). De konsoliderte enhetene skulle være så faglig og økonomisk sterke at de skulle kunne inngå i et nasjonalt museumsnettverk.

### MUSEUMSREFORMEN I HORDALAND

I Hordaland ble det besluttet en museumsstruktur med 10 konsoliderte museer (Hordaland fylkeskommune, 2003). Strukturen tok utgangspunkt i at sammenslåingen skulle skje både på regionalt grunnlag og med en tematisk tankegang. Det ble i stortingsmeldingen understreket at ingen museer skulle tvinges inn i en samarbeidsform som de selv ikke ønsket. Hordaland endte opp med tre museer som ble selv-konsolidert og seks museer som ble slått sammen av flere enheter. Til slutt ble Olav H. Hauge-senteret i 2011 etablert som en konsolidert del av Nynorsk Kultursentrum. De konsoliderte museene i Hordaland er som følger:

Museum	Konsolideringsår	Enheter slått sammen	Nye enheter tatt inn / åpnet i ettertid
Baroniet Rosendal	2003		
Bergens Sjøfartsmuseum	2003		
Norsk Vasskraft- og Industristadmuseum	2003		
Museumssenteret i Hordaland	2004	Norsk Trikotasjemuseum, Bevaringstjenestene og Felleskonservator for tekniske og industrielle kulturminne i Bergen i 2004	2006: Kulturverntjenesten i Nordhordland 2007: Osterøy museum 2007: Havråtunet 2007: Lyngheisenteret 2010: Vestnorsk utvandringssenter
Sunnhordland museum	2005	Sunnhordland Folkemuseum Stord Maritimt Museum	
Bymuseet i Bergen	2005	Bryggens Museum, Gamle Bergen Museum, Skolemuseet/Holbergmuseet, Lepramuseet, Damsgård Hovedgård og Alvøen Hovedbygning, Rosenkrantzårnet, Håkonshallen.	2008: Hordamuseet
Museum Vest	2005	Norges Fiskerimuseum, Det Hanseatiske Museum og Schøtstuene, Kystmuseet i Øygarden, Herdla Museum, Nordsjøfartsmuseet	2008: Fjell Festning 2016: Bjørn West-museet



KODE	2006	Edvard Grieg Museum Troldhaugen, Harald Sæverud Museum Siljustøl, Ole Bull Museum Lysøen, Bergen Kunstmuseum (Lysverket, Stenersen og Rasmus Meyers Samlinger) og Permanenten Vestlandske Kunstindustrimuseum.	
Hardanger og Voss museum	2006	Hardanger Fartøyvernssenter Hardanger folkemuseum Kvam Bygdemuseum Ingebrigt Vik Museet Kabuso Agatunet Granvin Bygdemuseum	2008: Voss Folkemuseum 2016: Dagestadmuseet
Olav H. Hauge-senteret	2011	Opprettet og lagt under Nynorsk Kultursentrum	

Med dagens 10 konsoliderte enheter i Hordaland er målet om færre museumsenheter oppnådd. De konsoliderte museene er alle organisert som stiftelser med eget styre som øverste myndighet. Museene er fortrinnsvis konsolidert etter geografi og ikke tematisk. Det gjør at de større konsoliderte enhetene forvalter mange ulike temaer. Mens Bymuseet i Bergen, Kode, Hardanger og Voss Museum, Museum Vest, Sunnhordland Museum og Museumsenteret i Hordaland er sammenslått av tidligere selvstendige museer, er Baroniet Rosendal, Bergens Sjøfartsmuseum og Norsk Vasskraft og Industristadmuseum konsolidert med seg selv. Olav H. Hauge-senteret åpnet i 2011, og er en avdeling i Nynorsk Kultursentrum. Ut i fra historie, samfunnsutvikling og museumsutvikling er det fire områder museene i Hordaland skal ha særlig fokus på: kystkultur, industri, kunst og immateriell kulturarv. Nedenfor følger en kort presentasjon av de enkelte museene:

#### Baroniet Rosendal

Baroniet Rosendal ble et konsolidert museum i 2003. Baroniet Rosendal har forvaltningsansvar for 19 fredede bygninger og et kulturlandskap på over 9.000 mål. Forvaltningsansvaret omfatter blant annet Slottet fra 1665, Rosendal have med renessansehaven, landskapsparken, den rekonstruerte Kjøkken & Urtehaven, Rosendal Avlsgård og Husmannsplassen Treo. I tillegg til faste omvisninger på slott, kirke og hage arrangeres det konserter, utstillinger, teater, foredrag og historiske seminarer med utgangspunkt i stedets kulturhistorie og tradisjoner. Baroniet Rosendal / Den Weis Rosenkroneske stiftelse eier og forvalter samlingene som familien Weis Rosenkrone i sin helhet donerte til Universitet i Oslo i 1927. Baroniet Rosendal er et tematisk ansvarsmuseum.

#### Bergens Sjøfartsmuseum

Bergens Sjøfartsmuseum ble stiftet i 1921 og ble registrert som eget konsolidert museum i 2003. Museet skal dokumentere, forvalte, forske og formidle norsk sjøfartshistorie. Museet har faste og skiftende utstillinger som formidler sjøfartshistorie fra vikingtid til i dag. Museet har marinarkeologisk forvaltningsansvar for Hordaland, Sogn og Fjordane og Sunnmøre. Bergens Sjøfartsmuseum har en stor samling av gjenstander, foto, bøker og noe arkivmateriale. Med noen få unntak, er samlingene eid av museet. Bergens Sjøfartsmuseum er i dialog med Museum Vest om konsolidering.

#### Bymuseet i Bergen

Bymuseet i Bergen ble etablert som en konsolidert enhet i 2005 og består av følgende avdelinger: Alvøen Hovedbygning, Skolemuseet/Holbergmuseet, Brannhistoriske samling, Bryggens Museum, Damsgård Hovedgård, Gamle Bergen Museum, Hordamuseet, Håkonshallen, Rosenkrantzårnet og Lepramuseet. De kulturhistoriske samlingene til Bymuseet favner et bredt spekter av sosialhistoriske, byhistoriske og institusjonshistoriske felt fra reformasjonen og

fremover. Inkludert er landbrukshistorie, brannhistorie, farmasihistorie, medisinhistorie knyttet til lepra og tuberkulose, tekstilhistorie, herregårdshistorie og skolehistorie. Det er fremdeles den enkelte eierstiftelse som eier samlingene. Bymuseet i Bergen er et regionalt ansvarsmuseum for kommunene Bergen, Fusa, Os og Samnanger.

#### Hardanger og Voss Museum (HVM)

HVM ble etablert som et konsolidert museum i 2006. Museet består av ni avdelinger: Agatunet, Granvin bygdemuseum, Hardanger Fartøyvernssenter, Hardanger Folkemuseum, Ingebrigt Vik museum, Kabuso, Kvam Bygdemuseum, Voss Folkemuseum og Dagestadmuseet. Avdelingene omfatter kulturhistoriske samlinger, et kunsthus, et skulpturmuseum, ei freda bilferje, ei freda oppgangssag i drift, et fredet middelaldertun og et nasjonalt kompetansesenter for fartøyvern. Museet gjennomfører innsamling, bevaring, forskning og formidling basert på kulturuttrykk fra fortid og nåtid. HVM er et regionalt ansvarsmuseum for kommunene Eidfjord, Granvin, Jondal, Kvam, Odda, Ullensvang, Ulvik og Voss.

#### Museum Vest

Museum Vest ble konsolidert i 2005 og består av avdelingene Norges Fiskerimuseum, Det Hanseatiske Museum og Schøtstuene, Kystmuseet i Øygarden, Herdla Museum, Bjørn Westmuseet, Nordsjøfartmuseet og Fjell Festning. Museet har samlinger knyttet til fiskeri og havbruk, foredling og eksport. Samlingen omfatter også materiell fra andre verdenskrig og den tyske okkupasjonen av Norge. I tillegg finnes samlinger om kystkultur med vekt på lokalsamfunnet sin tilpassing til skiftende næringsforhold, levekår og energiproduksjon. Museum Vest er et regionalt ansvarsmuseum for kommunene Askøy, Sund, Fjell og Øygarden.

#### Sunnhordland Museum

Sunnhordland Museum ble konsolidert i 2005 og har ansvar for kulturhistorisk formidling i Sunnhordlandsregionen. Museet består av flere historiske tun, gruver på Litlabø og Halsnøy kloster og er spredt over 6 kommuner. Museet forvalter nærmere 50 antikvariske bygninger, en stor gjenstandssamling, samt foto- og privatarkivsamlinger. Sunnhordland Museum eier samlingene. Stord Maritime Museum er fra 1.1.2017 ikke lenger en del av Sunnhordland Museum. Sunnhordland Museum er et regionalt ansvarsmuseum for samlinger i kommunene Bømlo, Etne, Fitjar, Kvinnherad, Stord, Sveio, Austevoll og Tysnes.

#### Norsk Vasskraft- og Industristadmuseum (NVIM)

NVIM ble etablert som et konsolidert museum i 2003. Museet har som mål å bli et nasjonalt senter for kunnskap og rådgiving for norsk vannkraftshistorie og historier knyttet til kraftkrevende industri. Museet har også som mål å bevare, forvalte og formidle kunnskap om det nasjonale kulturminnet Tyssedal Kraftanlegg. Samlingene til NVIM er bygd opp rundt tema som industristaden, bygningshistorie, hjem, samfunn, miljøforhold, organisasjonsliv og næringsliv. Museet skal samle inn, dokumentere, sikre, drive forskning og formidling av historie knyttet til elver og vann, vannkraftproduksjon, elektrisitet, kraftkrevende industri og industristaden. NVIM er et tematisk ansvarsmuseum.

#### Museumssenteret i Hordaland (MuHo)

MuHo ble konsolidert i 2004 og består i dag av sju avdelinger: Bevaringstjenestene, Havråtunet, Kulturverktjenestene i Nordhordland, Lyngheisenteret, Norsk Trikotasjemuseum, Osterøy Museum og Vestnorsk Utvandringssenter. Samlingene til MuHo omfatter 2 kulturlandskap, et nasjonalt teknisk- industrielt kulturminne, et folkemuseum, en bygdesamling og et utvandremuseum. MuHo er en kultur og naturhistorisk museumsorganisasjon som har til formål å drive bevaring, forskning, undervisning og formidling av kultur- og naturhistorie fra

fortid til samtid, knyttet til naturlandskapet, bosettings- og bygningshistorie, nærings- og industriutvikling, sosialhistorie og samferdsel. I tillegg skal MuHo utføre tjenester inne samlingsforvaltning for de konsoliderte museene i Hordaland. MuHo er et regionalt ansvarsmuseum for kommunene Austrheim, Fedje, Lindås, Masfjorden, Meland, Modalen, Radøy, Osterøy og Vaksdal. Museet eier samlingene til Norsk Trikotasjemuseum, mens de øvrige samlingene er eid av egne eierstiftelser.

#### KODE -Kunstmuseene i Bergen

Kode ble etablert som en konsolidert enhet i 2006 og består av Edvard Grieg Museum, Troidhaugen, Harald Sæverud Museum Siljustøl, Ole Bull Museum Lysøen og de gamle institusjonene Bergen Kunstmuseum og Permanenten Vestlandske Kunstindustrimuseum. Komponisthjemmene Troidhaugen, Lysøen og Siljustøl dokumenterer det kunstneriske og profesjonelle livet til tre av Norges aller største musikere og komponister. Den kommunale kunstsamlingen til tidligere Bergen Kunstmuseum er en samling av maleri, papirbasert kunstverk, skulpturer/video/installasjoner/objekter og møbler og andre gjenstander. Kunst-håndverk og designsamlingen til tidligere Permanenten Vestlandske Kunstindustrimuseum består av ca 38.000 gjenstander fordelt på møbler, keramisk arbeid, tekstiler, sølv-gjenstander/ metall-gjenstander og foto. Kode er et tematisk ansvarsmuseum i Hordaland.

#### Olav. H. Hauge-senteret, en avdeling under Nynorsk Kultursentrum

Olav. H. Hauge-senteret ble etablert i 2011 og er tematisk konsolidert inn i Nynorsk Kultursentrum. Stiftelsen Nynorsk kultursentrum eier og driver Ivar Aasen-tunet, Allkunne i Ørsta og Olav H. Hauge-senteret i Ulvik. Det er kun Olav H-Hauge-senteret som er lokalisert i Hordaland. 24 fylker, kommuner, utdanningsinstitusjoner, kulturinstitusjoner og organisasjoner står bak stiftelsen. Hauge-senteret sitt formål er å skape et dokumentasjons- og formidlingssenter om Olav H. Hauge. Samlingen er knyttet til Olav H. Huges liv og verk, og inneholder materiale som lyrikk, romaner, litteraturteori, filosofi, psykoanalyse og religiøse skrifter.

Olav H. Hauge-senteret ble konsolidert på et senere tidspunkt enn de øvrige museene i Hordaland. Senteret har derfor ikke vært en del av museumsreformen på samme måte som de øvrige museene. I tillegg er Olav H. Hauge-senteret en del av Nynorsk Kultursentrum, som ikke er lokalisert i Hordaland. Denne rapporten evaluerer hvordan museumsreformen og konsolideringen har påvirket museene. Rapporten er gjennomført på det konsoliderte museet som helhet, og ikke på enkeltavdelinger. På bakgrunn av dette ble det ikke naturlig å innta Olav H. Hauge-senteret i alle deler av denne evalueringen.

### 3. MUSEUMSREFORMEN I HORDALAND -ER HOVEDMÅLENE OPPNÅDD?

Økt profesjonalisering, oppnåelse av stordriftsfordeler, bedre økonomi og økt antall besøkende er blant hovedmålene til museumsreformen. Vi vil i det følgende evaluere hvert av punktene.

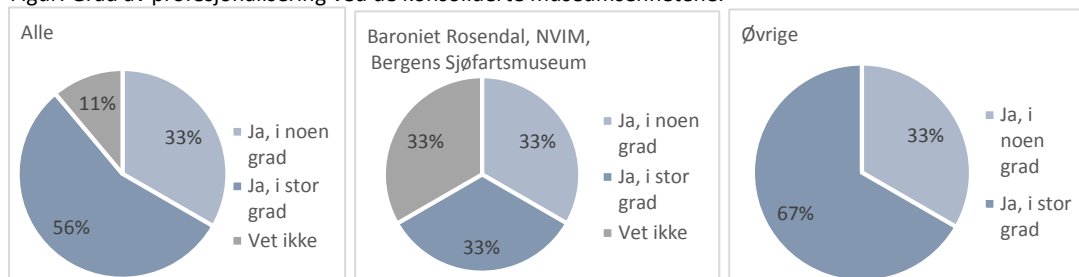
#### PROFESJONALISERING

Et av museumsreformens hovedmål er større og mer profesjonelle organisasjoner. Er de konsoliderte museene i Hordaland blitt mer profesjonaliserte? Profesjonaliseringen kan skje på flere områder. I det følgende vil vi se nærmere på: 1) profesjonalisering generelt; 2) har museene oppnådd reformens mål om antall ansatte; 3) driftsstyrenes sammensetning og kompetanse; 4) museenes profesjonalisering på fornying, formidling, forvaltning og forskning; 5) deltakelse i museumsnettverk. Respondentene i denne delen var daglig ledere av de ni konsoliderte museene i Hordaland.

#### Har konsolideringen medført økt profesjonalisering?

Mer profesjonelle organisasjoner var et av hovedmålene med museumsreformen. Åtte museer (89%) oppgir å ha blitt i *noen* eller i *stor grad* mer profesjonalisert etter konsolideringen. De museer som består av flere avdelinger mener i høyere grad konsolideringen har medført profesjonalisering, enn de egen-konsoliderte museene.

Figur: Grad av profesjonalisering ved de konsoliderte museumsenhetene:



Flere av respondentene trekker frem at økt profesjonalisering ikke nødvendigvis henger sammen med konsolideringen. Det kan like gjerne skyldes museumsreformen generelt og økt fokus i samfunnet på hva et moderne museum skal være. Områder de enkelte museene har blitt mer profesjonalisert på, oppgis til å være:

- Museets faglige arbeid (mer samarbeid på tvers av avdelinger og spisskompetanse på fag, som følge av større fagmiljøer)
- Administrative og økonomiske rutiner
- Markedsføring
- Publikumsutvikling
- Servicetilbud
- Bepising
- Nettsider
- Egeninntjening
- Salg og utleie
- Butikkdrift
- Kunstformidling
- Teknisk infrastruktur
- Drift og vedlikehold
- Samlingsforvaltning
- Bygningsvern
- Fartøyvern

### Antall ansatte og spissing av roller etter konsolideringen

Museumsreformen signaliserer at hvert konsolidert museum bør ha minimum 8-10 *faste årsverk* knyttet til museet. I 2016 er det kun Baroniet Rosendal med sine 7,3 faste årsverk som ikke når dette målet. Baroniet Rosendal har, sammen med HVM, en reduksjon av faste årsverk i perioden 2007-2016. Totalt har museene i Hordaland økt antall faste årsverk med 35,9 ansatte (16%) i perioden 2007-2016. Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum har i snitt økt antall faste årsverk med 13%, mot 17% økning ved de øvrige museene.

Tabell: Utvikling faste årsverk:

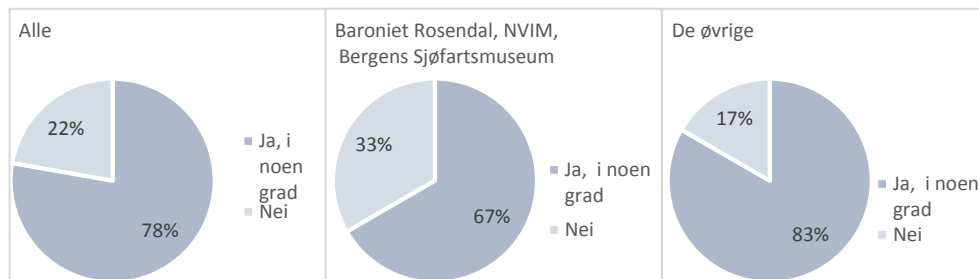
Museum	2007	2016	Endring antall faste årsverk	Endring i %
Baroniet Rosendal	9,2	7,3	-1,9	-21 %
Bymuseet i Bergen	45,8	51,1	5,4	12 %
HVM	53,1	49,3	-3,8	-7 %
KODE	49,0	60,1	11,1	23 %
Museum Vest	18,5	24,8	6,3	34 %
MuHo	21,3	32,1	10,9	51 %
NVIM	12,8	13,9	1,1	8 %
Bergens Sjøfartsmuseum	6,9	11,6	4,7	68 %
Sunnhordland Museum	6,8	9,1	2,3	34 %
<b>Totalt antall fast ansatte</b>	<b>223,3</b>	<b>259,3</b>	<b>35,9</b>	<b>16 %</b>

Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017.

### Spissing av roller

Museumsreformens målsetting om robuste museer med mange ansatte gir mulighet for spissing av roller. Syv museer (77%) mener de i *noen grad* har fått mer spissede roller etter konsolideringen. Dette gjelder spesielt på administrative oppgaver som HR, økonomi, regnskap og markedsføring. Museumsreformen har også medført mer spissede fagavdelinger. De to museene som ikke har fått mer spissede roller, begrunner dette med få ansatte, som må gjøre «alt». Situasjonen for disse har ikke blitt bedre etter konsolideringen, heller tvert imot.

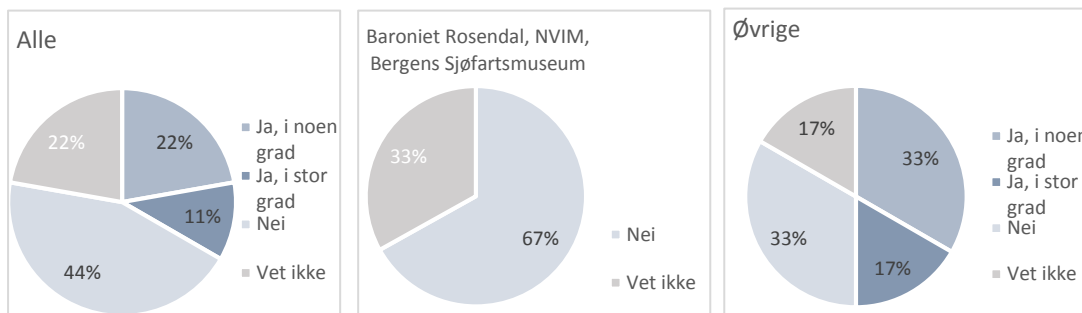
Figur: Har museet opplevd spissing av roller?



### Profesjonalisering av driftsstyre

De konsoliderte museene har alle et driftsstyre å forholde seg til. For en profesjonell utvikling er det hensiktsmessig med et kompetent styre. Er driftsstyrene til de konsoliderte museene blitt mer profesjonaliserte? Fire museumsledere (44%) mener styresammensetningen *ikke* har blitt mer profesjonalisert etter konsolideringen, to museumsledere *vet ikke*. Tre museumsledere (33%) mener styresammensetningen i *noen* eller *i stor grad* har blitt mer profesjonalisert etter konsolideringen. Museer som er slått sammen av flere enheter, mener i større grad å ha sett en profesjonalisering av styresammensetningen, enn de selv-konsoliderte museene.

Figur: Er styresammensetningen blitt mer profesjonell?



Blant dem som mener det ikke er økt profesjonalisering i styresammensetningen, viser tre museer til at styresammensetningen var like profesjonell tidligere. Et av disse museene er Baroniet Rosendal, som hele tiden har hatt et profesjonelt styre med tidligere kulturministre, stortingspresidenter og konserndirektører som styremedlemmer. En annen respondent trekker frem *utnevning av politikere* som begrunnelse for at økt profesjonalisering på driftsstyresammensetning ikke er oppnådd.

Blant dem som mener at sammensetning av driftsstyre er blitt mer profesjonalisert etter konsolideringen, sier en respondent at fagkompetanse er vektlagt ved valg av styremedlemmer og at antall styremedlemmer er redusert. Andre trekker frem opprettelse av valgkomite, endring av vedtekter og gjennomføring av styreseminarer som eksempel på økt profesjonalisering.

#### Utnevning av styremedlemmer og deres kompetanse

Styrenes sammensetning fremstår i mange tilfeller som like viktige eller viktigere enn hvilken selskapsform som er valgt, ifølge Fossetøl, et al (2013). Å ha et styre som representerer ulike særinteresser, kan gjøre det vanskeligere å utvikle en strategi som tar like mye hensyn til alle deler av museet. Hva vedtektene sier om styresammensetningen, har stor betydning for hvem sine interesser som kommer til uttrykk i styret og den daglige driften av museet. De konsoliderte museene gav i evalueringen informasjon om *hvem* som utnevner styremedlemmer til driftsstyret, samt *hvilken kompetanse* som er representert i driftsstyret:

Tabell: Oversikt utnevning av styreplasser og kompetanse representert i driftsstyre.

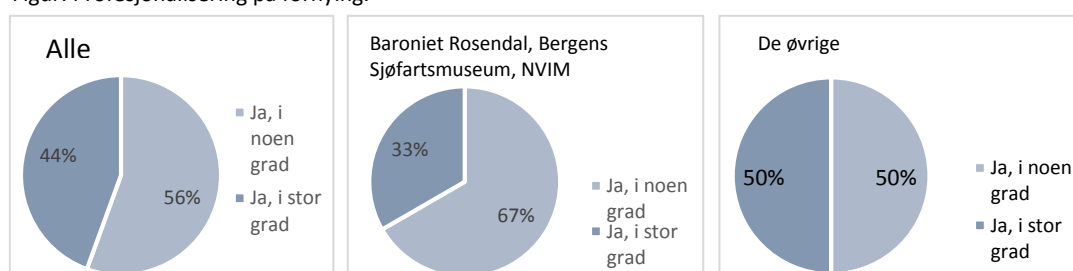
Museum	Utnevning av styreplasser til driftsstyret	Kompetanse representert i driftsstyret ved museet
<b>KODE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fylkeskommune</li> <li>- Kommune</li> <li>- Ansatte</li> <li>- UiB</li> <li>- Representantskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politisk kompetanse</li> </ul>
<b>Museum Vest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fylkeskommune</li> <li>- Kommune</li> <li>- Eierstiftelse</li> <li>- Ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politisk kompetanse</li> <li>- Juridisk kompetanse</li> <li>- Økonomisk kompetanse</li> </ul>
<b>HVM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fylkeskommune</li> <li>- Ansatte</li> <li>- Rådet for HVM (I rådet sitter representanter fra alle Hardanger kommuner, Voss Kommune, vennelag og stiftelser)</li> <li>- Ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Økonomisk kompetanse</li> <li>- Strategisk kompetanse</li> <li>- Markedskompetanse</li> <li>- Politisk kompetanse</li> <li>- HR kompetanse</li> <li>- Organisasjonskompetanse</li> <li>- Kulturkompetanse</li> </ul>

<b>Baroniet Rosendal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Kommune</li> <li>– Styret for UiO ved Rektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juridisk kompetanse</li> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Markedskompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– HR kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> <li>– Ledelse</li> </ul>
<b>Bergens Sjøfartsmuseum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Bergens Rederiforening</li> <li>– Venneforening</li> <li>– Universitetet i Bergen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– HR kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> <li>– Forskningskompetanse</li> </ul>
<b>Olav H. Hauge-senteret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stat</li> <li>– Eierstiftelse</li> <li>– Ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juridisk kompetanse</li> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Markedskompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– HR kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> <li>– Språk</li> </ul>
<b>Bymuseet i Bergen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Kommune</li> <li>– Eierstiftelse</li> <li>– Ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Markedskompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– HR kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> </ul>
<b>NVIM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Kommune</li> <li>– Fri styreplass</li> <li>– Ansatte</li> <li>– Organisasjoner som er tildelt styreplass gjennom vedtektene (Museumslaget, Norsk Industri, Statkraft, LO i indre Hardanger).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juridisk kompetanse</li> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Markedskompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– HR kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> </ul>
<b>MuHo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Kommune</li> <li>– Ansatte</li> <li>– Universitetet i Bergen</li> <li>– Regionrådet for Nordhordland (rep fra kommunene i Nordhordland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Økonomisk kompetanse</li> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– Organisasjonskompetanse</li> </ul>
<b>Sunnhordland museum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fylkeskommune</li> <li>– Styret konstituerer seg selv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategisk kompetanse</li> <li>– Museumsfaglig kompetanse</li> <li>– Politisk kompetanse</li> <li>– Historisk kompetanse</li> </ul>

### Er fornying blitt mer profesjonalisert?

Profesjonalisering av fornying er et viktig grep for å nå målsettingene til museumsreformen. Fem museer (56%) mener de *i noen grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til fornying, mens fire museer (44%) mener de *i stor grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til fornying. Museer som er slått sammen med flere avdelinger oppgir i noe sterkere grad at de er blitt mer profesjonelle i forhold til fornying etter konsolideringen, enn de selv-konsoliderte enhetene.

Figur: Profesjonalisering på fornying.

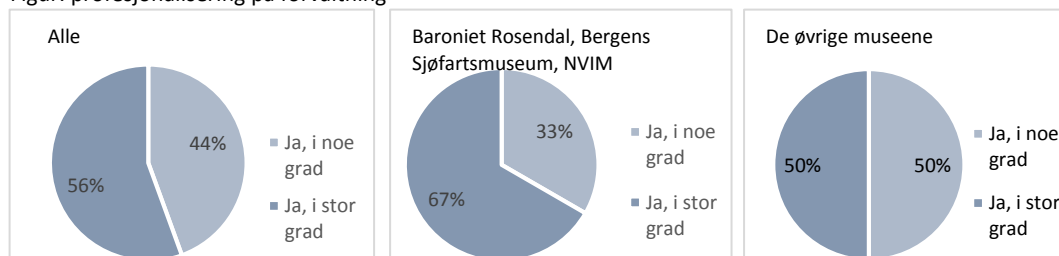


Museene nevner flere områder museene er fornyet på. Det spenner fra nye bygg, fornying av basisutstillinger, nye metoder, nye systemer, nye teknikker, ny teknologi, nye arbeidsrutiner og nye holdninger og tanker rundt det å drive et museum. Også markedsføring, publikumsutvikling og nye formidlingsmåter trekkes frem. En respondent summerer det hele opp slik: «*Fornyingsperspektivet gjennomsyres i mye større grad vår innfallsvinkel til utvikling enn tidligere*». En annen respondent sier: «*Har fokus på utvikling hele tiden - i alt fra utvikling av utstilling, kontakt med næringslivet og egne transportløsninger*».

### Er forvaltningen blitt mer profesjonalisert?

Et mål med museumsreformen er at museene skal bli mer profesjonelle i forhold til forvaltning. Fem museer (56%) mener de *i stor grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til forvaltning, mens fire museer (44%) mener de *i noen grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til forvaltning. Enhetene som er slått sammen med flere avdelinger oppgir i noe lavere grad at de er blitt mer profesjonalisering i forhold til forvaltning etter konsolideringen enn, de selv-konsoliderte enhetene.

Figur: profesjonalisering på forvaltning



Museene nevner flere områder museene har profesjonalisert forvaltningsarbeidet etter konsolideringen. En aktør mener «*Samlingsforvaltning er det området som oppleves som mest profesjonalisert i løpet av perioden*». Respondentene trekker frem flere eksempler:

- Etablering av egne fagavdelinger/forvaltningsavdelinger eller ansatte som har spisskompetanse på forvaltning
- Deltakelse på kurs, seminar og konferanser for å øke kompetansenivået
- Deltakelse i felles forum for samtidsforvaltning
- Bedre sikring av bygg og anlegg
- Etablering av nye gjenstandsmagasin
- Utarbeidelse av forvaltnings- og samlingsplan
- Mer standardisering

Økt fokus på forvaltning har økt kompetansen. Museene er blitt i stand til å gjennomføre større forvaltningsprosjekter. Slike prosjekter hadde vært mer krevende å gjennomføre for en mindre enhet.

Kode har valgt å utvikle sine interne konserveringstjenester på papir og maleri og kjøper heller tjenestene fra Bevaringstjenestene ved MuHo. Slik bidrar Kode til å utvikle fagmiljøet der. Dette gir også en profesjonalisering av Kode sitt konserveringsarbeid ved at Kode får dekket behovene på ulike gjenstandskategorier bedre. Kjøp av tjenester fra Bevaringstjenestene i stedet for å bygge opp intern konserveringskompetanse, er i tråd med gjeldende museumsplan for Hordaland. Kompetansenivået



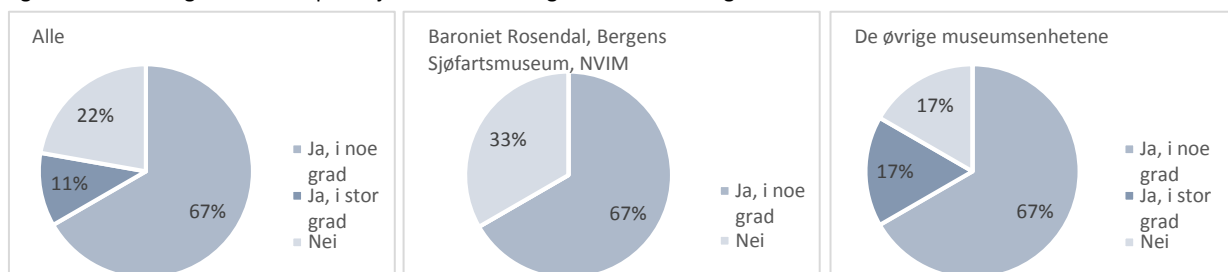
på konserveringstjenester ved Bevaringstjenestene økes når flere bruker tjenesten. Dette kan på sikt komme de øvrige museene i Hordaland til gode.

### Er forskningen blitt mer profesjonalisert?

Det er en forventning om at museumsreformen skal føre til mer forskning og utløse større grad av forskningsmidler. Dette er også prioritert i rapporten *Musea i samfunnet (2011)* hvor det står: «*Musea skal være kunnskapsbaserte og drive med forskning og kunnskapsutvikling*». Rapporten sier videre at museene må utarbeide planer for forskning og kunnskapsutvikling. På basis av dette, ble det i evalueringen spurt om museene har opplevd økt grad av profesjonalisering på forskning.

Seks museer (67%) mener de *i noe grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til forskning mens ett museum (11%) mener det *i stor grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til forskning. To museer (22%) mener forskningen ikke har blitt mer profesjonalisert. De museer som er slått sammen av flere avdelinger mener i større grad at de er blitt mer profesjonelle på i forhold til forskning, enn de selv-konsoliderte museene.

Figur: Har forskningen blitt mer profesjonalisert som følge av konsolideringen?



Museene trekker frem flere områder hvor forskningen er profesjonalisert. En respondent sier: «*Den nye profesjonaliserte holdningen til forskning forutsetter at konsolideringsprosessene ble gjennomført. Man ville ikke hatt dette innenfor den gamle museumsstrukturen*». Andre respondenter trekker frem etablering av forskningsplan, forskningsgrupper, interne møteplasser, etablering av forskerkompetanse og kompetanseheving hos ansatte, internt forskningssenter/samarbeid med forskningssentre eller eksterne forskere, produksjon av artikler, produksjon av bøker og deltakelse i forskningsprosjekter som eksempel på hvordan museet har blitt mer profesjonell på forskning.

Selv om de fleste museene mener forskning i *noen* eller *stor grad* er blitt profesjonalisert, trekker enkelte respondenter frem at forskningen blir nedprioritert når ressursene blir knappe. En respondent sier: «*bordet fanger og de daglige gjøremålene i hver avdeling går utover temaet forskning*». En annen skriver: «*kravene til det som kan kalles forskning har endret seg mye i perioden og er mye strengere nå enn tidligere. Andelen ansatte med forskningstid, er nok ikke mye endret de siste årene*». Også i rapporten *Musea i samfunnet (2011)*, blir knapphet med ressurser trukket frem. Ressursene strekker ikke til for å drive med forskning i den grad museene mener det burde.

Det er to respondenter som *ikke* har opplevd økt profesjonalisering på forskning som følge av konsolideringen. Den ene oppgir at de hele tiden har vært veldig dyktig på forskning og at konsolideringen har ikke påvirket dette. Den andre respondenten henviser til at de er en liten organisasjon og mangler forskerkompetanse. Museet ønsker fremover å knytte seg til samarbeidspartnere slik at fokus på forskning kan forsterkes.

### Ansatte med doktorgrad

Økt profesjonalisering av forskning krever ansatte med forskningskompetanse. Antall med doktorgrad i de enkelte museene er som følger:

Konsolidert enhet	Ansatte med doktorgrad i 2016	Ansatte med doktorgrad i 2007
Baroniet Rosendal	1 person i 20% stilling	1 person i 20% stilling
Bymuseet i Bergen	3	0
HVM	1	1
Museum Vest	2*	0
MuHo	0	0
NVIM	0	1
Bergens Sjøfartsmuseum	1	1
Sunnhordland Museum	0	0
Kode	2*	0

Kilde: Informasjon hentet fra de konsoliderte enhetene. \*Informasjon hentet fra Kulturrådets museumsstatistikk.

Seks av museene har ansatte med doktorgrad, tre museer manglet denne kompetansen i 2016. Det er kun Kode, Bymuseet i Bergen og Museum Vest som har økt antall ansatte med doktorgrad de siste årene. Resten har hatt et stabilt antall ansatte med doktorgrad, eller mangler denne kompetansen.

### Forskningsplaner

Det er like mange museer som har forskningsplan i 2016 som i 2007:

Forskningsplan 2016	Forskningsplan 2007
Baroniet Rosendal	Baroniet Rosendal
Kode	Kode
Museum Vest	Museum Vest
NVIM	NVIM
HVM	HVM
Bymuseet i Bergen	Bergens Sjøfartsmuseum

Kilde: Statistikk fra Kulturrådet, 2017.

### Publisering og deltakelse i formalisert FoU-samarbeid

Oversikten nedenfor viser publisering og deltakelse i formalisert FoU-samarbeid:

År	Deltakelse i formalisert FoU-samarbeid: antall prosjekter	Antall andre forskningspublikasjoner	Totalt antall vitenskapelige/fagfelle-vurderte publikasjoner	Antall større publikasjoner
2016	6	14	2	7
2012	15	16	3	33

Kilde: Statistikk fra Kulturrådet, 2017. Statistikken slik den er presentert her, går kun tilbake til 2012.

Både deltakelse i formalisert FoU-samarbeid, vitenskapelige publikasjoner og publikasjoner er gått ned fra 2012 til 2016. Dette til tross for at aktørene sier de i noe grad har blitt mer profesjonelle i forhold til forskning. Reduksjonen kan skyldes at forskning blir nedprioritert i forhold til øvrige oppgaver i det daglige. Museene får heller ikke registrert sine forskningsbidrag i CRISTIN, da det ikke er åpent for museumssektoren.

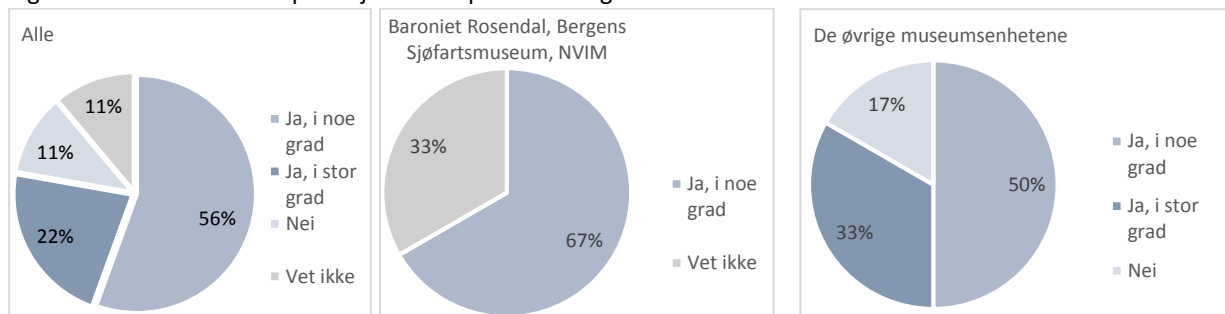
Informasjonen ovenfor viser at det mest sannsynlig finnes uutnyttet forskningspotensiale i museene, og museene bør utvikle en strategi for forskning. Forskning vil være med å danne en trygg faglig grunnmur, som igjen vil kunne gi formidlingen høyere kvalitet.

### Er formidlingen blitt mer profesjonalisert?

Det er ventet at museumsreformen vil medføre økt profesjonalisering av formidling. Et museum skal *formidle* kunnskap ut til samfunnet. Digitale informasjonsteknologi har skapt nye måter å formidle på, og museene må fremover utnytte mulighetene ny teknologi gir. Vi vil i det følgende se i hvor stor grad konsolideringen har påvirket formidlingen.

Fem museer (56%) mener de *i noen grad* har blitt mer profesjonalisert i forhold til formidling. To museer (22%) mener formidlingen *i stor grad* har blitt mer profesjonalisert. Enhetene som er slått sammen med flere avdelinger oppgir i større grad å ha blitt mer profesjonalisering i forhold til formidling etter konsolideringen enn Baroniet Rosendal, Bergens Sjøfartsmuseum og NVIM.

Figur: Er museet blitt mer profesjonalisert på formidling?



Museene trekker frem flere områder formidlingen er profesjonalisert. Konsolideringen har ført til mer spisset formidlings- og utstillingskompetanse. En aktør sier: «*Vi har fått profesjonelle formidlere og profesjonelle fysiske utviklere - som utstillingsarkitekt*». Mer spisset formidlingskompetanse har medført formidlingsplaner, mer målrettet tilbud og markedsføring, bruk av nye teknologi for formidling (video på nett/sosiale medier), samarbeid på tvers av avdelinger, mer omfattende tilbud (den kulturelle skolesekken, prosessuell restaurering, leirskoletilbud, flere utstillinger), etc. Et museum trekker frem at profesjonalisering på formidling har medført at forskning i større grad anvendes i formidlingen. En annen respondent uttaler: *Egne formidlingsseksjoner driftes bedre ved [...] og representerer levende fagmiljøer på en annen måte enn ved de prekonsoliderte enhetene.*» Åtte av de ni konsoliderte museene i undersøkelsen har i 2016 utarbeidet en plan for formidling (Kulturrådets museumsstatistikk, 2017).

Et museum opplever ikke økt profesjonalisering av formidling som følge av konsolideringen og begrunner dette som følger: «*[...] er langt framme når det gjelder formidling, noe som kommer av gode fagfolk på dette området. Museet har ikke fått tilført ekstra ressurser på dette feltet, men har hatt nokså lik praksis og hatt veldig gode prosjekt både før og etter konsolideringen.*»

### Digitale formidlingskanaler

Ved økt profesjonalisering på formidling er det forventet at museene tar i bruk digitale formidlingskanaler. Alle de konsoliderte museene har tatt i bruk digitale formidlingskanaler. Digitale formidlingskanaler benyttes både til fortelling av historier, digitalisering av arkiv og til markedsføring. Digitale kanaler som er tatt i bruk er:

- Egne nettsider
- Sosiale medier (Facebook, Instagram, Snapchat)
- Blogg
- App
- YouTube
- QR Kode
- 3D visning av anlegg
- Bruk av lyd på øre ved omvisning, kombinert med bilde på skjerm
- Digitalt museum
- Digitalt arkiv
- Digital formidling i utstillinger
- Digitalt akustisk lydanlegg

### Profesjonalisering av kompetanse (Museumsnettverkene)

En målsetting med museumsreformen var nasjonal kompetanseheving ved deltakelse i nasjonale museumsnettverk. Det er en klar forventning om nasjonal nettverksbygging og at museene deltar i utvikling og drift av nasjonale nettverk for å styrke det faglige museumssamarbeidet. Museene i Hordaland deltar både i nasjonale og internasjonale nettverk. Det er i dag 24 museumsnettverk i Norge ([www.kulturradet.no](http://www.kulturradet.no)).

### Deltakelse i nasjonale og internasjonale nettverk

Totalt er de konsoliderte museene i Hordaland representert i 13 nasjonale nettverk. Enkelte nettverk har flere deltakende museer fra Hordaland og totalt sett er museene representert med 28 deltakelser. Museene deltar i følgende nettverk:

	Oversikt nasjonale nettverk	Oversikt Internasjonale nettverk
<b>KODE</b>	- Litteraturnettverket - Annet nasjonalt nettverk	- ICOM
<b>Museum Vest</b>	- Fiskerihistorie og kystkultur - Annet nasjonalt nettverk	- Normandie - krigshistorie - Atlanterhavsvollen
<b>HVM</b>	- Byggnettverk - Drakt og tekstil nettverk - Fiskerihistorie og kystkultur - Musikknettverk - Samtidsnett - Annet nasjonalt nettverk	- ICOM og ICOMOS Europeisk organisasjon for maritime museer ("European Maritime Heritage")
<b>Baroniet Rosendal</b>	- Herregårdsnettverk - Kulturlandskapsnettverk	- ICOM - Nordisk herrgårdsforening
<b>Bergens Sjøfartsmuseum</b>	- Sjøfartsnettverket	- ICOM
<b>Bymuseet i Bergen</b>	- Byggnettverk - Handverk - Herregårdsnettverk - Magasin og bevaringsnettverk	- ICOM
<b>NVIM</b>	- Samtidsnett - Teknologi og industrihistorie nettverk - Annet nasjonalt nettverk	- ICOM - The International Council of Museums - ICOMOS - The International Council on Monuments and Sites - TICCIH - The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage - ERIH - European Route of Industrial Heritage
<b>MuHo</b>	- Drakt og tekstil nettverk - Fiskerihistorie og kystkultur - Handverk - Kulturlandskapsnettverk	- Interpret Europe - Kulturlandskapsnettverk - Erih -netteverk for industriminne - Carpenters without borders
<b>Sunnhordland museum</b>	- Bergverksnettverket - Samtidsnett - Teknologi og industrihistorie nettverk	

De aller fleste opplever nettverkene som kompetansebyggende. Kun tre av de 28 deltakelsene blir kategorisert som *ikke kompetansebyggende*. En respondent begrunner «ikke kompetanse-byggende» med: «*jeg har nesten aldri opplevd at det fungerer*». Respondenten sier videre: «*Men jeg tror at det*

*helt sikkert er noen av disse nettverkene som fungerer bra, og jeg tror det har vært viktig for de minste museene. Men jeg tror jo ikke at det har fungert sånn som det var skissert». Også i rapporten «Museumsreformens betydning for museer i Møre og Romsdal» (2012) var respondentene i varierende grad fornøyde. Respondentene oppfattet nettverkene som hyggelig kollegialt, men at de ikke møtte forventningene faglig sett.*

Åtte av de konsoliderte museene rapporterer deltakelse i internasjonale nettverk. De internasjonale nettverkene oppleves som kompetansebyggende. De museer som ikke deltar i internasjonale nettverk begrunner dette med 1) *manglende ressurser og kapasitet*, eller 2) *Det er avdelingsledere som sitter med innsikt i hvilke nettverk museet deltar i, og ikke daglig leder*. Spørsmålet er derfor besvart med «Vet ikke».

### Oppsummering profesjonalisering

Et av hovedmålene til museumsreformen var større og mer profesjonaliserte museumsenheter. Vi har i dette kapitlet evaluert profesjonalisering med utgangspunkt i 1) museumsledernes vurdering av grad av økt profesjonalisering; 2) Om museene har nok faste årsverk i forhold til hva som er målet i St.meld.nr 48 (2002-2003); 3) Hvordan er driftsstyret sammensatt og hvilken kompetanse som er representert; 4) Mulighet for kompetanseheving gjennom deltakelse i museumsnettverk; 5) Museets arbeid med de fire f'er: fornying, forvaltning, formidling og forskning. Nedenfor følger en oppsummering av hvert punkt.

#### Museumsledernes vurdering av økt profesjonalisering på generell basis

Flertall av respondentene mener konsolideringen *i noe* eller *i stor grad* har medført økt profesjonalisering ved deres museum. Dette gjelder i større grad museer som består av flere avdelinger, enn de selvkonsoliderte enhetene. Museene har, ifølge egen vurdering, oppnådd økt profesjonalisering på flere områder. Mål om økt profesjonalisering er ansett som oppnådd.

#### Vurdering antall årsverk i forhold til profesjonalisering

Et mål med museumsreformen var minst 8-10 faste årsverk pr museum for å skape en robust organisasjon med mulighet for spissing av roller. Alle museene, bortsett fra Baroniet Rosendal, har oppnådd en målsetting om 8-10 faste årsverk. Baroniet har for øvrig høy grad av midlertidige ansatte, slik at antall lønnede årsverk totalt er ca 20. De fleste av museene mener de har fått mulighet for mer spissede roller, etter konsolideringen. De museer som ikke har mulighet for mer spissede roller, begrunner dette med få ansatte. Målet om minst 8-10 fast ansatte pr konsoliderte museum er i stor grad oppnådd.

#### Profesjonalisering av driftsstyresammensetning

Det er delte meninger om driftsstyresammensetningen er blitt profesjonalisert som følge av konsolideringen. Enkelte har fått mer profesjonalisert styresammensetning, andre har ikke. Et styre som er rekruttert ut i fra kompetansebehov, er ofte mer egnet til å drifte et selskap, enn et styre hvor lokale politikere er representert ut i fra fordeling av posisjoner. Det vil være hensiktsmessig at riktig kompetanse er representert i styret. Målsetting om økt profesjonalisering av styre er kun delvis innfridd. Et tiltak for økt profesjonalisering av styresammensetningen er å se nærmere på vedtektene som definerer styresammensetningen, og rekruttere styremedlemmer etter behov.

### Deltakelse i nasjonale nettverk for kompetanseheving

Det var et mål i museumsreformen at de konsoliderte museene skulle delta i nasjonale nettverk. Bakgrunnen var ønske om kompetanseheving ved alle konsoliderte museer. Det finnes i dag 24 nasjonale nettverk. Alle konsoliderte museer i Hordaland deltar i nasjonale museumsnettverk. De fleste av dem finner nettverkene kompetansebyggende. Målsetting om økt samarbeid nasjonalt gjennom nasjonale nettverk er oppnådd.

### Profesjonalisering av fornying, forvaltning, formidling og forskning

Det er en sterk forventning til at museumsreformen skal profesjonalisere museenes arbeid med fornying, forvaltning, formidling og forskning. Alle de konsoliderte museene i undersøkelsen mener de *i noe* eller *i stor grad* er blitt profesjonalisert på fornying og forvaltning etter museumsreformen. Respondentene gjengir også flere eksempler på hvilke områder de er blitt mer profesjonalisert. Både i forhold til fornying og forvaltning er målsetting om økt profesjonalisering som følge av konsolideringen innfridd.

På formidling mener de fleste museumslederne at de *i noe* eller *i stor grad* er blitt profesjonalisert etter konsolideringen. Museene gir også flere eksempler på områder som formidlingen har blitt mer profesjonalisert. Det er likevel to museer som *ikke vet* eller som *ikke har* blitt mer profesjonalisert etter konsolideringen. Disse aktørene kan likevel ha profesjonell formidling, uten at denne har blitt mer profesjonalisert etter konsolideringen. Den ene aktøren sier de *hele tiden* har vært profesjonelle, også før konsolideringen. Men museet er ikke tilført ekstra ressurser og har således ikke kunne øke grad av profesjonalisering på formidling, som følge av konsolideringen.

De fleste museumslederne mener at konsolideringen har hatt en positiv effekt på forskning. Det er også litt flere med doktorgrad ansatt ved museene i 2017. Likevel har ikke deltakelsen i formalisert FoU samarbeid eller antall publiseringer økt. 3 museumsledere sier at forskningen ikke er blitt mer profesjonalisert som følge av konsolideringen. Flere oppgir at de daglige oppgavene «spiser» tiden som kunne vært brukt til forskning. Det kan synes om profesjonalisering i hovedsak har skjedd på andre områder enn forskning. Mål om økt grad av profesjonalisering på forskning er kun delvis innfridd. Skal forskning ved museene styrkes, krever det mer fokus ved museene. Flere nevner at økte ressurser vil medføre økt profesjonalisering i forhold til forskning. Ressursene som er tilgjengelig i dag strekker ikke til for å drive med forskning, i den grad museene mener det burde.

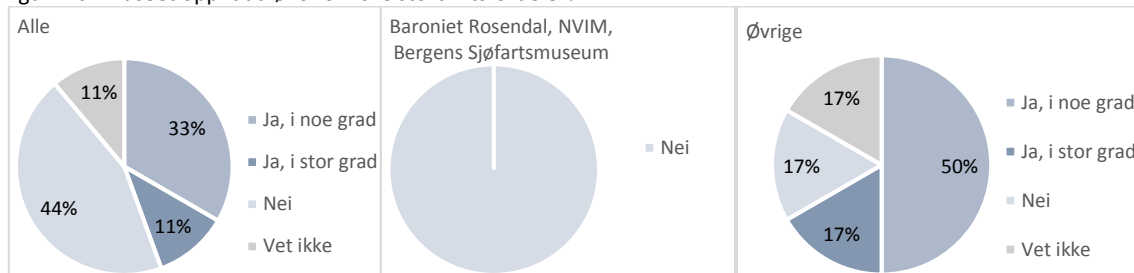
### STORDRIFTSFORDELER

Et hovedmål med museumsreformen var økte stordriftsfordeler ved at flere enheter ble slått sammen. Denne evalueringen belyser både økonomiske stordriftsfordeler og andre stordriftsfordeler ved de konsoliderte museene.

#### Økonomiske stordriftsfordeler

Fire museer (44%) oppgir å ha oppnådd *noe* eller *stor grad* av økonomiske stordriftsfordeler, mens fire museer (44%) mener å *ikke* ha oppnådd økonomiske stordriftsfordeler som følge av konsolideringen.

Figur: Har museet oppnådd økonomiske stordriftsfordeler?



Kun ett av de fire museene som mener de har oppnådd økonomiske stordriftsfordeler estimerer verdien i kroner. Museet mener stordriftsfordelen har vært fra kr 300.000 til 600.000 kr pr år, i perioden etter konsolideringen og frem til nå.

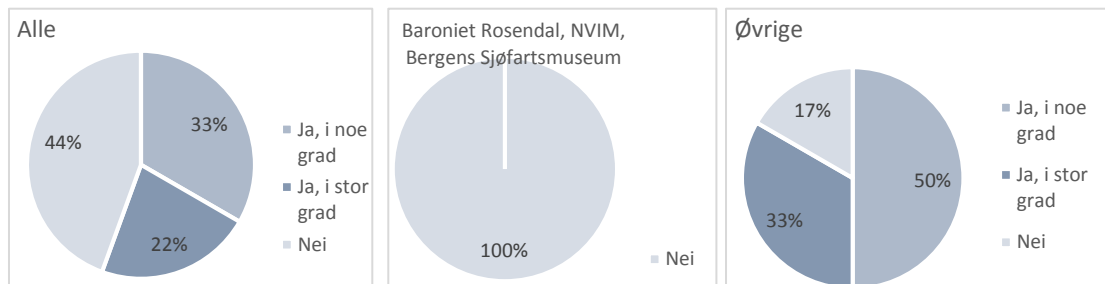
Tre av museene som ikke har oppnådd økonomiske stordriftsfordel har heller ikke slått seg sammen med andre avdelinger og har således ikke grunnlag for å oppnå økonomisk stordriftsfordel som følge av konsolideringen. Det siste museet oppgir at museumsenheten overtok avdeling uten økonomi eller ansatte. Det var derfor ikke grunnlag for å oppnå økonomiske stordriftsfordeler som følge av konsolideringen.

Kun to av museene estimerer den fremtidige økonomiske stordriftsfordeler frem mot 2020. Det ene museet mener stordriftsfordelen vil være fra kr 300.000 til 600.000 kr pr år. Det andre museet estimerer en fremtidig økonomisk stordriftsfordel på ca 2 millioner kroner pr år. De resterende syv museene oppgir ingen fremtidig økonomisk stordriftsfordeler de neste fem årene.

### Andre stordriftsfordeler

Fem museer (55%) oppgir å ha oppnådd *noe* eller *stor grad* av andre stordriftsfordeler, mens fire museer (44%) oppgir å *ikke* ha oppnådd andre stordriftsfordeler som følge av konsolideringen.

Figur: Har museet oppnådd andre stordriftsfordeler?



Blant dem som mener å ha oppnådd andre stordriftsfordeler, blir administrasjonsbaserte stordriftsfordeler trukket frem av flere:

- Mer profesjonell organisasjon
- Felles stabsfunksjoner
- Felles strategi og økonomiplaner
- Felles markedsplan, bedre på kommunikasjon, mer synlighet
- Bedre rutiner på økonomi, personal, regnskap, lønn og søknader
- Bedre rutiner på sikkerhet og drift
- Bedre avtaler mot eksterne parter
- Økt besøk
- Økte butikk- og billettinntekter
- Bedre og mer sikre bygg
- Mulig med store fellesprosjekter for eksempel på bygningsvern eller utstillinger
- Økt tildeling av midler
- Økt kompetanse / mulighet for spisskompetanse
- Felles satsning på forskning og dokumentasjon av immaterielle kulturminner.
- Økt kvalitet i alle ledd

Det er fire museer (44%) som oppgir å *ikke* ha oppnådd andre stordriftsfordeler. Tre av disse (33%) har ikke slått seg sammen med andre avdelinger og har således ikke grunnlag for å oppnå andre stordriftsfordel som følge av konsolideringen. Den siste aktøren oppgir at museumsenheten overtok avdeling uten økonomi eller ansatte ved konsolideringen. Det var derfor ikke grunnlag for å oppnå andre stordriftsfordeler som følge av konsolideringen. De fire museene som *ikke* har oppnådd økonomiske fordeler, er de samme som *ikke* har oppnådd andre stordriftsfordeler.

#### Kostnader ved konsolideringen

Til tross for at stordriftsfordelene er mange, er det enkelte som også trekker frem kostnaden konsolideringen har medført. Eksempel på dette er:

- Økte investeringskostnader
- Tap av gode kommunale ordninger (for eksempel innkjøpsavtaler)
- Økt fokus på profesjonalisering har gitt økt kostnadsnivå
- Oppgradering av nettsider og brosjyrer som følge av konsolideringen.

Kostnad ved konsolideringen ble også trukket frem i Statusrapport 2009. Respondentene sier her at man har oppnådd en administrativ profesjonalisering i de konsoliderte enhetene som er satt sammen av flere tidligere selvstendige museer. Prisen er at man bruker mer ressurser på administrasjon enn før konsolideringen, og at ikke har blitt frigjort kapasitet til faglige oppgaver. Svarene gav videre uttrykk for at større ressursbruk til administrasjon ser ut til å ha blitt en varig effekt av prosessen.

#### Oppsummering Stordriftsfordeler

Et av hovedmålene til museumsreformen var større museumsenheter og økte stordriftsfordeler. Mindre enn halvparten av museene oppgir å ha oppnådd *økonomiske* stordriftsfordeler etter konsolideringen. Det er noen flere som oppgir å ha oppnådd *andre stordriftsfordeler*, enn *økonomiske stordriftsfordeler*. De enhetene som mener de har oppnådd en *økonomisk stordriftsfordel* har utfordringer med å estimere hva den faktiske stordriftsfordelen er i kroner. Kun ett museum spesifiserte den økonomiske stordriftsfordelen i kroner, og kun to museer gav et estimat på hva den fremtidige økonomiske stordriftsfordelen forventes å bli. Øvrige stordriftsfordeler ble i større grad eksemplifisert. De museer som er konsolidert med flere avdelinger mener i langt større grad å ha oppnådd stordriftsfordeler, enn de selv-konsoliderte museene. De selv-konsoliderte museene har ikke oppnådd stordriftsfordeler. Disse er heller ikke slått sammen med andre enheter, og har således ikke grunnlag for stordriftsfordeler. Basert på museumsledernes vurdering av stordriftsfordeler ved eget museum, er mål om stordriftsfordeler innfridd for de fleste av de museene som er slått sammen av flere avdelinger. Mål om stordriftsfordeler er naturligvis ikke innfridd ved de selv-konsoliderte enhetene.

#### BESØKENDE TIL MUSEENE

ABM-meldingen (st.meld.nr 22, 1999-2000), som var grunnlaget for museumsreformen, understreker viktigheten av å nå ut til publikum. Det er i møte med publikum museene oppnår sin egentlige verdi. Det er ikke fastsatt kvantitative mål for økning i antall besøkende ved museene, men det ligger implisitt i øvrige mål at det forventes at reformen skal virke positivt på publikums interesse og besøkstall. Man bør derfor se en økning i antall besøkende ved de konsoliderte enhetene i Hordaland, i perioden etter konsolideringen. Vi vil i det følgende se nærmere på besøkstallene, andel betalende besøkende og gjennomsnittlig billettpris.

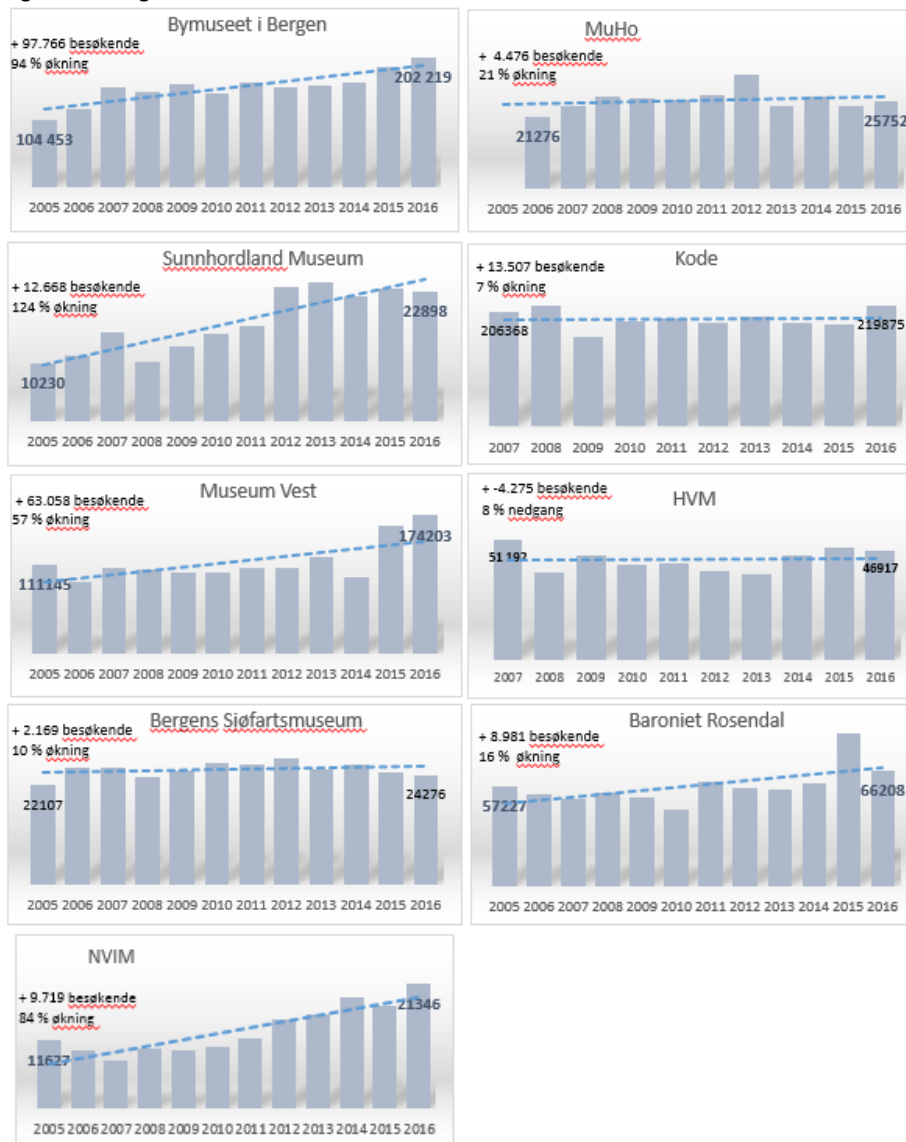


## Besøksutvikling til de konsoliderte museene i Hordaland

Totalt har de konsoliderte museene i Hordaland økt besøkende med ca 231.000 i perioden 2005-2016<sup>1</sup>. Dette tilsvarer 40% økning (2005: 582.000 besøkende; 2016: 813.000 besøkende). Mål om økt besøk til de konsoliderte enhetene er innfridd<sup>2</sup>.

Prosentvis har Sunnhordland Museum, Bymuseet i Bergen og NVIM hatt høyest økning. Størst økning på *antall* besøkende hadde Bymuseet i Bergen, med en økning på nærmere 100.000. Også Museum Vest skiller seg positivt ut, med en økning på 63.000 besøkende i perioden (opp 57%). Kode og Bergens Sjøfartsmuseum har hatt mindre enn 10% økning i perioden. Målt i antall besøkende hadde Bergens Sjøfartsmuseum, HVM og MuHo svakest vekst.

Figur: Utvikling besøkende til de konsoliderte museene:



«Kilde: Tallene er rapportert fra de konsoliderte enhetene selv. Tall fra HVM, samt tall for enkelte år fra de øvrige, er innhentet via Norsk Kulturråd sin museumsstatistikk)

<sup>1</sup> Tall for HVM og Kode er fra 2007, og ikke 2005.

<sup>2</sup> Konklusjonen forutsetter at de innrapporterte besøkstallene er faktisk besøkende til museet. Det har tidligere i Norge vært diskusjoner rundt innrapporterte besøkstall til Norsk Kulturråd.

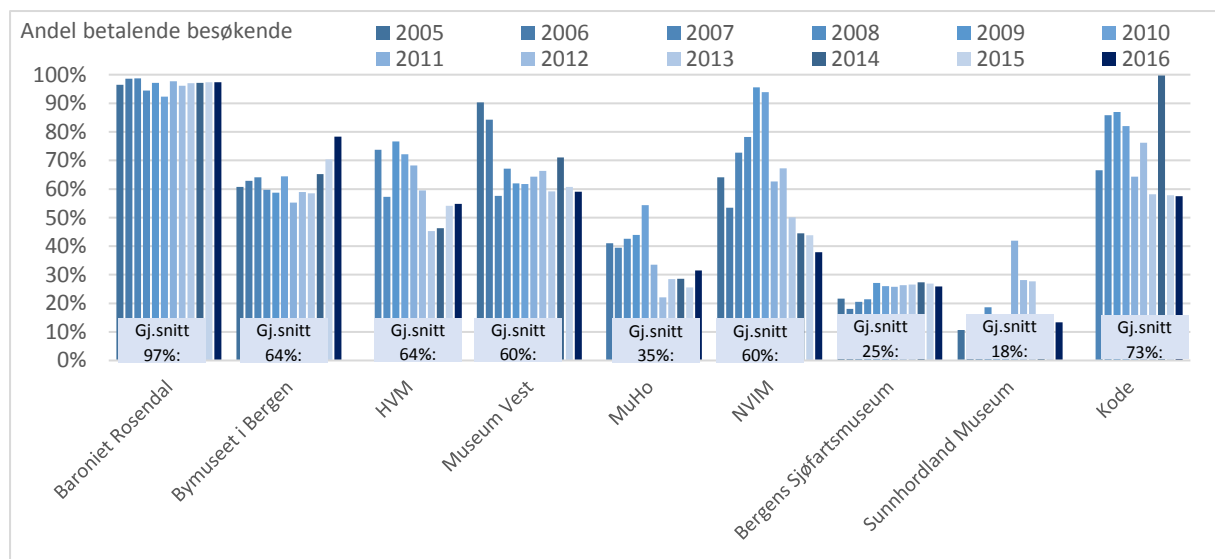
### Besøksutvikling ved Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum

Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum har i perioden 2007-2016 til sammen økt besøkende med 32%. De øvrige konsoliderte enhetene har i samme periode økt besøkende med 23%.

En del av den positive økningen ved museene som består av flere avdelinger kan knyttes til innlemmelse av flere avdelinger, åpning av nye visningssteder og nye publikumstilbud (eks: Vestnorsk Utvandringssenter, Fjell Festning, Bjørn West-museet, Voss Folkemuseum). Økningen kan også skyldes mer strategisk arbeid med publikumsutvikling, økt antall utstillinger og arrangementer. De tre selv-konsoliderte enhetene har selvsagt ikke innlemmet flere avdelinger. Dersom man trekker inn besøkstall for de avdelinger som på et senere tidspunkt ble konsolidert inn i en allerede konsolidert enhet, ser man at deres reelle økning i besøk har vært lavere enn 23%. De selv-konsoliderte enhetenes økning i perioden var 32%. Selv om begge gruppene har oppnådd økt besøk som følge av konsolideringen og museumsreformen, er veksten langt høyere blant de selv-konsoliderte enhetene.

### Betalende vs ikke-betalende besøkende

Som en følge av museumsreformens målsetting, ligger det en forventning om økt andel betalende gjester. Andel betalende besøkende totalt var 63% i 2016. I 2007, var andelen nøyaktig den samme. Samlet sett har det ikke vært noen økning i betalende publikum i perioden 2007-2016. Det er stor variasjon i andel betalende besøkende fra museum til museum. Baroniet Rosendal har 97% betalende besøkende i perioden 2005-2016, mens Sunnhordland Museum hadde 18% i samme periode. Andelen betalende publikum til de konsoliderte museumsenhetene i Hordaland er som følger:



Kilde: Tallene er rapportert fra de konsoliderte enhetene selv. Tall fra Kode og HVM er innhentet via Norsk Kulturråd og gjelder for 2007-2016.

### Utvikling billettpriser

Snitt billettpris i 2016 ved de konsoliderte museene i Hordaland var kr 62. Det er opp 27 kroner (44%) fra kr 35 i 2005/2007. Dette er en positiv utvikling som viser at museene i større grad tar betalt for sine tilbud. Gjennomsnittlig billettpris tilbake i tid for de konsoliderte enhetene i Hordaland er:

Konsolidert enhet	Snitt billettpris 2016	Snitt billettpris 2005 (2007 for HVM, MuHo og Kode)	Økning i kroner fra 2005	Økning i %
Baroniet Rosendal	kr 90	kr 43	kr 47	111 %
Bymuseet i Bergen	kr 39	kr 18	kr 21	122 %
HVM	kr 53	kr 34	kr 18	53 %
Museum Vest	kr 72	kr 27	kr 45	167 %
MuHo	kr 48	kr 33	kr 15	47 %
NVIM	kr 48	kr 52	kr -4	-7 %
Bergens Sjøfartsmuseum	kr 79	kr 36	kr 43	117 %
Sunnhordland Museum	kr 37	kr 18	kr 19	103 %
Kode	kr 88	kr 55	kr 33	60 %
snitt alle	kr 62	kr 35	kr 27	44 %

Kilde: Tallene er rapportert fra de konsoliderte enhetene selv. Tall fra HVM er innhentet fra Norsk Kulturråd. Tall fra HVM og MuHo er tilbake til 2007, resterende er fra 2005. Snittprisen er Billetinntekter/antall besøkende.

Baroniet Rosendal, Bymuseet i Bergen, Museum Vest, Bergens Sjøfartsmuseum og Sunnhordland Museum har alle hatt en sterk prosent økning i billettprisene siden 2005. HVM, MuHo og Kode har hatt en middels økning, mens NVIM har hatt en reduksjon billettprisene på 7%.

#### Billettpriser ved Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum

Snitt økning på billettpriser i perioden 2005-2016 for Baroniet Rosendal, Bergens Sjøfartsmuseum og NVIM var 73%, mot 64% økning for de øvrige enhetene. Baroniet Rosendal og Bergens Sjøfartsmuseum står for veksten.

#### Ressurser formidling og utstillingsproduksjon

Det er interessant å se nærmere på ressurser for formidling sammen med antall besøkende.

Bymuseet i Bergen og HVM har hatt en økning på antall formidlere. Baroniet Rosendal, Sunnhordland Museum og NVIM har hatt en nedgang. Formidlere hos Baroniet Rosendal, Bymuseet i Bergen og Sunnhordland Museum når flere besøkende pr formidler, enn HVM og NVIM.

Tabell: Ressurser formidling

Konsolidert enhet	Årsverk formidling 2016	Årsverk formidling 2005/2006	Besøk pr årsverk formidling 2016
Baroniet Rosendal	4	5,5	16 552
Bymuseet i Bergen	9	4	22 469
HVM	9	8,5	6 114
NVIM	2,97*	4,5**	7 902
Sunnhordland museum	1,5	1,5	15 265

Det var kun museene som er listet ovenfor som leverte data på årsverk formidling. \*Tall for 2015. \*\* Tall fra 2006.

#### Oppsummering besøk

Et av hovedmålene med museumsreformen var økt antall besøkende. Alle de konsoliderte museene i evalueringen har økt antall besøkende i perioden etter konsolideringen. Enkelte museer har økt antall besøkende mer enn andre. Målsetting med museumsreformen er oppnådd i forhold til økt antall besøkende. Økning i andel betalende besøkende er ikke oppnådd: andel betalende er i 2016 lik som i 2007. Derimot ser vi en økning i gjennomsnittlig billettpris. På dette punktet er målsetting med museumsreformen oppnådd.

## ØKONOMI

Nasjonale og regionale mål med museumsreformen var bedre økonomi for museene og større andel offentlige tilskudd. I denne delen ser vi på utvikling på omsetning, utvikling egeninntekt og utvikling statlig støtte for de konsoliderte museene i Hordaland.

### Inntekt/Omsetning

Det er en klar forventning at omsetning ved museene skal økes som følge av konsolideringen. De konsoliderte museene i Hordaland økte omsetningen med 177,7 MNOK i perioden 2007-2016. Dette tilsvarer 78% økning.

Tabell: Endring i omsetning fra 2007-2016.

Museum	Omsetning 2007	Omsetning 2016	Endring	Endring i %
Baroniet Rosendal	kr 11 713 000	kr 35 055 000	kr 23 342 000	199 %
MuHo	kr 19 114 000	kr 45 643 000	kr 26 529 000	139 %
Museum Vest	kr 22 672 000	kr 50 355 000	kr 27 683 000	122 %
Sunnhordland Museum	kr 5 849 000	kr 12 458 000	kr 6 609 000	113 %
NVIM	kr 8 882 000	kr 17 080 000	kr 8 198 000	92 %
Bymuseet i Bergen	kr 36 059 000	kr 61 524 000	kr 25 465 000	71 %
HVM	kr 40 187 000	kr 63 603 000	kr 23 416 000	58 %
Kode	kr 74 337 000	kr 107 742 000	kr 33 405 000	45 %
Bergens Sjøfartsmuseum	kr 8 385 000	kr 11 459 000	kr 3 074 000	37 %
<b>SUM OMSETNING</b>	<b>kr 227 198 000</b>	<b>kr 404 919 000</b>	<b>kr 177 721 000</b>	<b>78 %</b>

Kilde: Kulturrådets museumsstatistikk, 2017.

Målt i kroner har omsetningen økt mest ved Museum Vest, Bymuseet i Bergen, HVM, Kode og MuHo. Baroniet Rosendal, Sunnhordland Museum, MuHo og Museum Vest har sterkest vekst i %.

De selv-konsoliderte museene økte sin omsetning med 119% mot 72% blant de øvrige museene. Høy omsetningsvekst blant selv-konsoliderte enhetene skyldes i hovedsak økt omsetning ved Baroniet Rosendal.

### Fordeling inntekt/omsetning

Omsetning kan deles inn i egeninntekt og offentlige tilskudd. Det er en forventning til at både egeninntekt og offentlige tilskudd skal økes som følge av konsolideringen. De konsoliderte museene i Hordaland økte egeninntekten med 58% i perioden 2007-2016. Ordinære offentlige tilskudd økte med 51%. Museum Vest, MuHo, NVM og Baroniet Rosendal har hatt sterkest vekst på egeninntekt. Av offentlig bevilgninger har økningen vært høyest hos Baroniet Rosendal, Sunnhordland Museum, MuHo og HVM.

Tabell: Fordeling offentlig støtte/tilskudd (ordinært og ekstraordinært) og egeninntekt for de konsoliderte.

	2007			2016			Endring i %		
	Egeninntekt	Ordinære offentlig tilskudd	Ekstra-ordinære offentlig tilskudd	Egeninntekt	Ordinære offentlig tilskudd	Ekstra-ordinære offentlig tilskudd	Egen-inntekt	Ordinære offentlig tilskudd	Ekstra-ordinære offentlig tilskudd
Baroniet Rosendal	kr 7 825 000	3 306 000	kr 582 000	kr 19 498 000	kr 5 088 000	kr 10 469 000	149 %	54 %	1699 %
Bymuseet i Bergen	kr 14 340 000	20 968 000	kr 751 000	kr 18 929 000	kr 32 355 000	kr 10 240 000	32 %	54 %	1264 %
HVM	kr 20 366 000	18 428 000	kr 1 393 000	kr 21 506 000	kr 27 399 000	kr 14 698 000	6 %	49 %	955 %
Kode	kr 16 919 000	56 418 000	kr 1 000 000	kr 26 626 000	kr 77 956 000	kr 3 160 000	57 %	38 %	216 %
Museum Vest	kr 4 758 000	17 574 000	kr 340 000	kr 12 313 000	kr 33 102 000	kr 4 940 000	159 %	88 %	1353 %
MuHo	kr 1 919 000	15 035 000	kr 2 160 000	kr 5 304 000	kr 26 925 000	kr 13 414 000	176 %	79 %	521 %
NVIM	kr 1 085 000	7 797 000	kr -	kr 3 392 000	kr 9 334 000	kr 4 354 000	213 %	20 %	
Bergens Sjøfartsmuseum	kr 2 869 000	5 476 000	kr 40 000	kr 3 827 000	kr 7 327 000	kr 305 000	33 %	34 %	663 %
Sunnhordland Museum	kr 839 000	4 785 000	kr 225 000	kr 983 000	kr 6 505 000	kr 4 970 000	17 %	36 %	2109 %
Alle konsoliderte museer i Hordaland	kr 70 920 000	kr 149 787 000	kr 6 491 000	kr 112 378 000	kr 225 991 000	kr 66 550 000	58 %	51 %	925 %

Kilde: Kulturrådets statistikk, 2017. For Bergens Sjøfartsmuseum er 1.084.000 flyttet fra ekstraordinære statlige midler til ordinære statlige midler for 2007, etter tilbakemelding fra museet. Det var feilregistrert hos Kulturrådet. Tall ekstraordinære offentlige tilskudd for 2016 inkluderer «Tiltakspakke for økt sysselsetting».

Baroniet Rosendal har høyest andel egeninntekt både i 2007 og i 2016. Lavest andel egeninntekt har Sunnhordland Museum hatt, med 92% av omsetning fra offentlige bevilgninger i 2016 (ordinære og ekstraordinære tilskudd).

### Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum i forhold til de øvrige

De selv-konsoliderte enhetene Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum har i snitt høyere andel egeninntekt, enn museer hvor flere avdelinger er slått sammen:

Tabell: Utvikling andel egeninntekt/offentlige tilskudd.

	2007			2016		
	Egeninntekt	Ordinære tilskudd	Ekstra ordinære tilskudd	Egeninntekt	Ordinære tilskudd	Ekstra ordinære tilskudd
Baroniet Rosendal, NVIM, Bergens Sjøfartsmuseum	41 %	57 %	2 %	42 %	34 %	24 %
De øvrige konsoliderte enhetene	30 %	67 %	3 %	25 %	60 %	15 %

### Fordeling ordinære offentlig tilskudd/støtte fra stat, fylke og kommune

Det er en klar forventning at konsolideringen skulle føre til økt statlig tilskudd. Ordinære tilskudd fra stat, fylke og kommuner til de konsoliderte museene i Hordaland har økt med 51% fra 2007-2016, fordelt på 75% økning fra stat; 34% økning fra fylke; 38% økning fra kommune. Kode og Museum Vest har hatt sterkest økning av statlig midler, NVIM og Sunnhordland Museum har hatt svakest økning.

Tabell: Utvikling offentlig tilskudd i kroner, i perioden 2007-2016. Konsoliderte museer i Hordaland. Ordinære tilskudd.

	2007			2016			Endring i % fra 2007-2016			
	Ordinære tilskudd Stat	Ordinære tilskudd Fylke	Ordinære tilskudd Kommune	Ordinære tilskudd Stat	Ordinære tilskudd Fylke	Ordinære tilskudd Kommune	Ordinære tilskudd stat	Ordinære tilskudd fylke	Ordinære tilskudd kommune	Sum vekst i tilskudd
Baroniet Rosendal	2 042 000	721 000	543 000	kr 3 423 000	kr 1 065 000	kr 600 000	68 %	48 %	10 %	54 %
Bymuseet i Bergen	10 397 000	5 319 000	5 252 000	kr 17 300 000	kr 6 755 000	kr 8 300 000	66 %	27 %	58 %	54 %
HVM	8 542 000	9 250 000	636 000	kr 13 781 000	kr 11 816 000	kr 1 802 000	61 %	28 %	183 %	49 %
Kode	11 067 000	2 540 000	42 811 000	kr 23 741 000	kr 3 555 000	kr 50 660 000	115 %	40 %	18 %	38 %
Museum Vest	4 693 000	3 648 000	9 233 000	kr 9 350 000	kr 4 769 000	kr 18 983 000	99 %	31 %	106 %	88 %
MuHo	7 214 000	6 478 000	1 343 000	kr 14 692 000	kr 9 753 000	kr 2 480 000	104 %	51 %	85 %	79 %
NVIM	5 603 000	1 033 000	1 161 000	kr 6 793 000	kr 1 285 000	kr 1 256 000	21 %	24 %	8 %	20 %
Bergens Sjøfartsmuseum	3 002 000	1 352 000	1 122 000	kr 4 040 000	kr 1 685 000	kr 1 602 000	35 %	25 %	43 %	34 %
Sunnhordland Museum	2 295 000	1 919 000	571 000	kr 3 040 000	kr 2 597 000	kr 868 000	32 %	35 %	52 %	36 %
Alle konsoliderte museer i Hordaland	kr 54 855 000	kr 32 260 000	kr 62 672 000	kr 96 160 000	kr 43 280 000	kr 86 551 000	75 %	34 %	38 %	51 %

Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017. Ordinære tilskudd kan inkludere øremerkede midler.

Gjennom reform-perioden har staten prioritert å øke driftstilskuddet til museum som har slått seg sammen til større enheter. Dette vises i tallene for Hordaland. Museene har ulik andel offentlig, fylkes- og kommunalt tilskudd.

### Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum i forhold til de øvrige

De selv-konsoliderte enhetene har fått lavere andel statlig støtte i perioden 2007-2016, enn de øvrige museene. Fylkes- og kommunalt tilskudd er økt, sett i forhold til de øvrige konsoliderte enhetene. Kode har en høy andel kommunalt tilskudd, grunnet kommunalt eierskap av samling.

Tabell: Fordeling tilskudd fra stat, fylkeskommune og kommune. Fordelt på selv-konsoliderte museer og de øvrige museene.

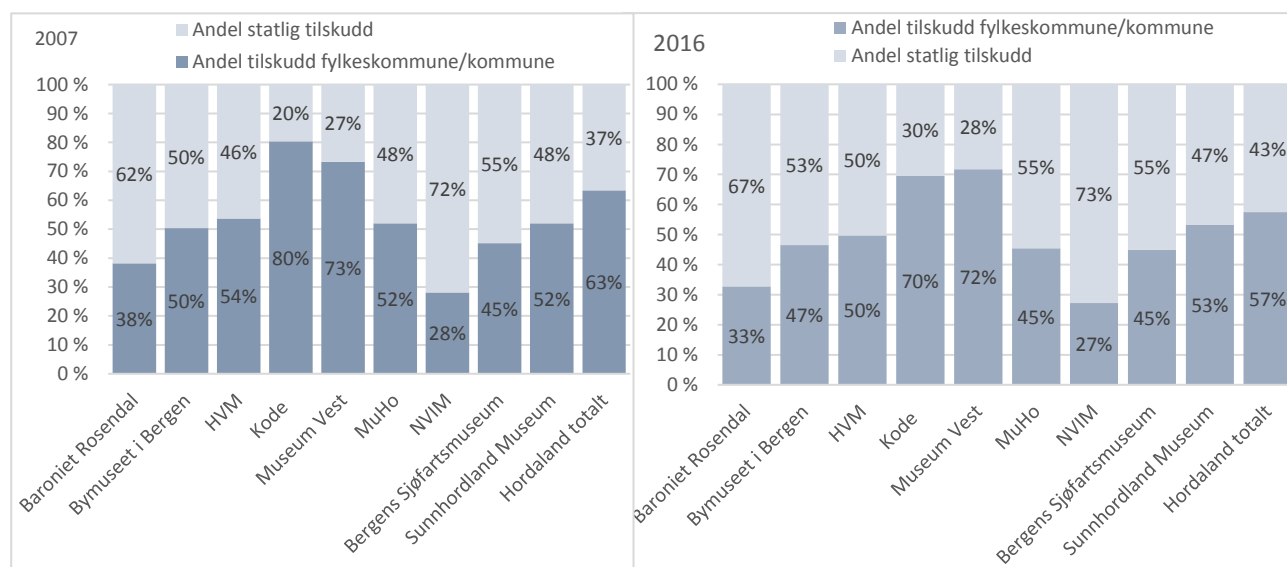
	2007			2016			Endring i%			
	Ord. off tilskudd fra staten	Ord off driftstilskudd fra fylke	Ord off driftstilskudd fra kommune	Ord. off tilskudd fra staten	Ord off driftstilskudd fra fylke	Ord off driftstilskudd fra kommune	Ord. off tilskudd fra staten	Ord off driftstilskudd fra fylke	Ord off driftstilskudd fra kommune	Snitt endring i offentlig tilskudd
Baroniet Rosendal, NVIM, Bergens Sjøfartsmuseum	kr 10 647 000	kr 3 106 000	kr 2 826 000	kr 14 256 000	kr 4 035 000	kr 3 458 000	34 %	30 %	22 %	31 %
De øvrige konsoliderte enhetene	kr 44 208 000	kr 29 154 000	kr 59 846 000	kr 81 904 000	kr 39 245 000	kr 83 093 000	85 %	35 %	39 %	53 %
	kr 54 855 000	kr 32 260 000	kr 62 672 000	kr 96 160 000	kr 43 280 000	kr 86 551 000	75 %	34 %	38 %	51 %

Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017. Ordinære tilskudd.

### Andel tilskudd fra fylkeskommune/kommune og statlig tilskudd

Det var en forventning om at andel ordinære tilskudd fra stat skulle øke som følge av konsolideringen. Andel ordinære tilskudd fra stat har økt fra 37% i 2007 til 43% i 2016 for Hordaland. Andel statlig tilskudd for hele Norge er 68% i 2016 (KUD-2016).

Figur: Andel statlig tilskudd i forhold til tilskudd fylkeskommune/kommune.

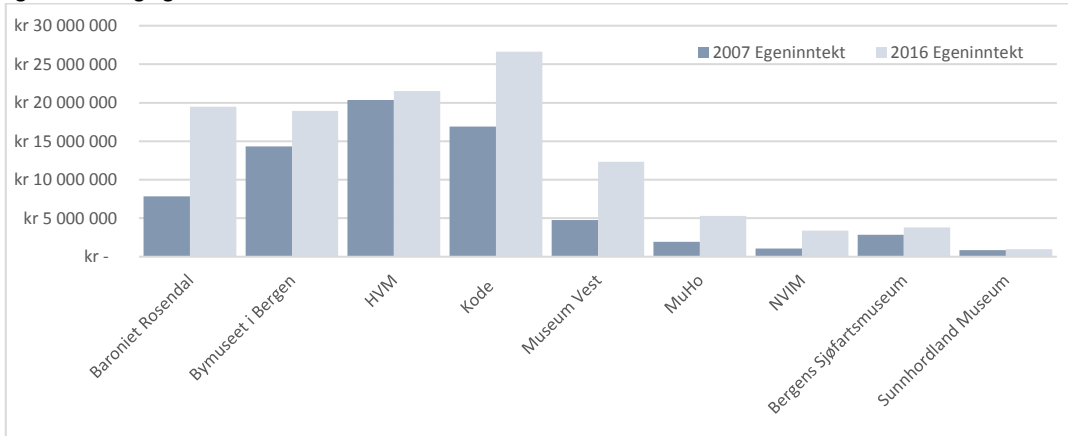


Kilde: Kulturrådets statistikk, 2017.

### Egeninntekt

Det er forventning om økte egeninntekter, som følge av at museene blir større og mer profesjonelle. Samlet sett har de konsoliderte museene i Hordaland økt egeninntekt med 58% i perioden 2007-2016. De museer som hadde høy egeninntekt i 2007, har fortsatt høy egeninntekt i 2016.

Figur: Utvikling egeninntekter



Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017.

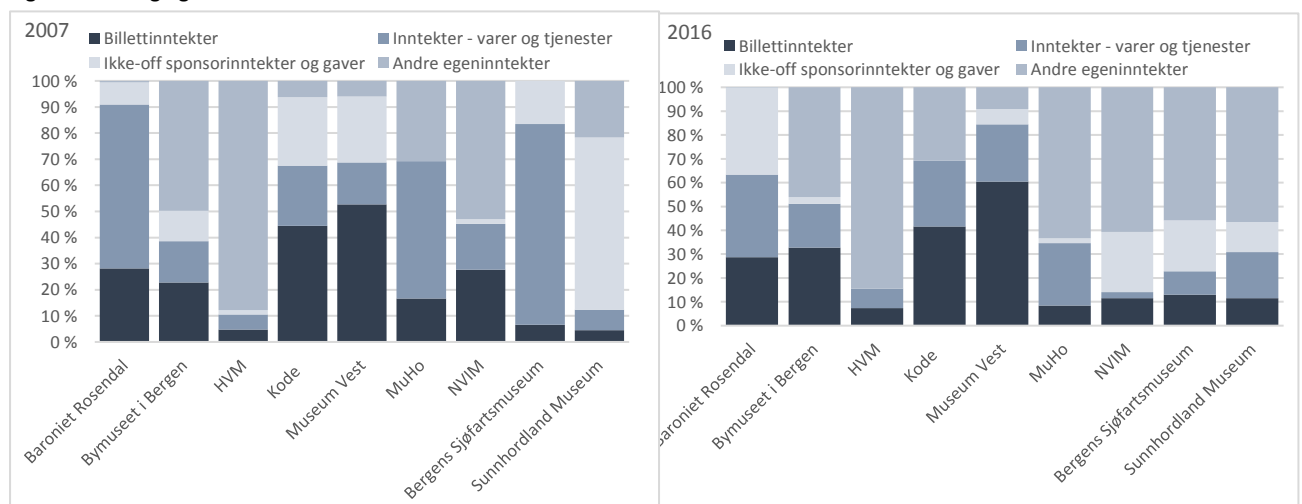
De selv-konsoliderte enhetene har hatt en langt høyere vekst i egeninntekter enn de øvrige konsoliderte enhetene:

	2007		2016				
	Egeninntekt		Egeninntekt		Endring i Kroner	Endring i %	
<b>Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum</b>	kr	11 779 000	kr	26 717 000	kr	14 938 000	127 %
<b>De øvrige konsoliderte museene</b>	kr	59 141 000	kr	85 661 000	kr	26 520 000	45 %

### Fordeling egeninntekt

Egeninntekt kan fordeles på: 1) Billettinntekter; 2) Sponsor og gave inntekter; 3) Inntekter varer og tjenester; 4) Andre egeninntekter. Fordeling egeninntekt på kategoriene vises nedenfor:

Figur: Fordeling egeninntekter

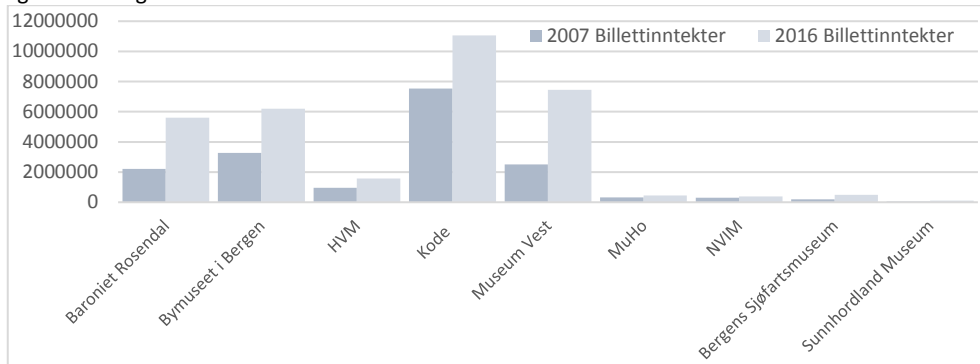


Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017.

### Utvikling billettinntekter

Samlet sett har museene økt billettinntekter med 92% i perioden 2007-2016. For enkelte konsoliderte museer er billettinntekter en relativt liten del av det totale driftsbudsjettet. Dette gjelder HVM, Bergens Sjøfartsmuseum, MuHo, NVIM og Sunnhordland Museum. Det er Baroniet Rosendal, Bymuseet i Bergen, Kode og Museum Vest som står for økte billettinntekter.

Figur: Utvikling billettinntekter 2007-2016.



Kilde: Statistikk fra Norsk Kulturråd, 2017.

### Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum i forhold til de øvrige

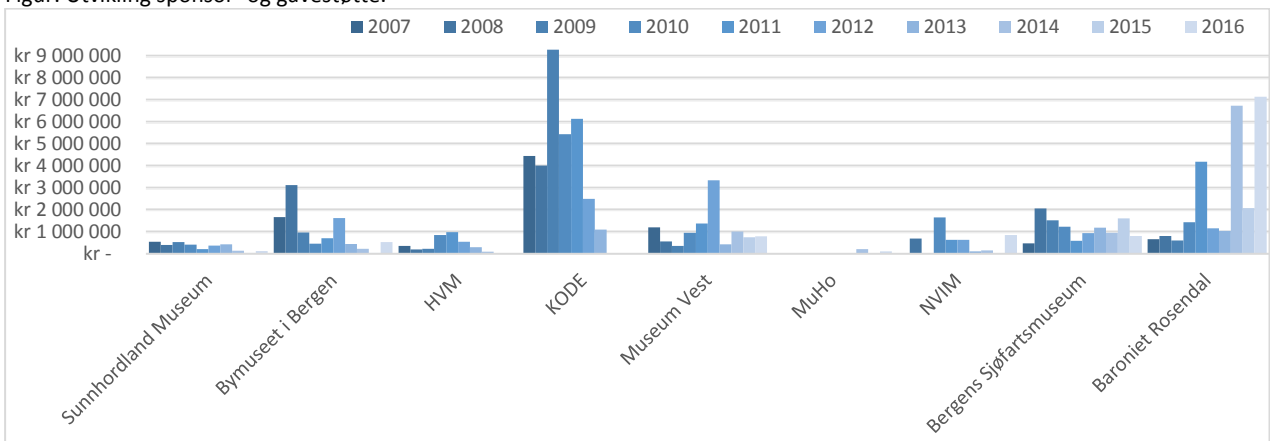
De egen-konsoliderte museene; Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum, har hatt en langt høyere utvikling i billettinntekter (141%) enn de øvrige konsoliderte enhetene (83%):

	2007		2016		Endring i kroner	Endring i %
	Billett-inntekter		Billett-inntekter			
Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum	kr	2 697 000	kr	6 489 000	kr 3 792 000	141 %
De øvrige konsoliderte museene	kr	14 630 000	kr	26 844 000	kr 12 214 000	83 %

### Utvikling Sponsor og Gaver

De konsoliderte enhetene mottok 11% mer i gave og sponsorstøtte i 2016 i forhold til i 2007:

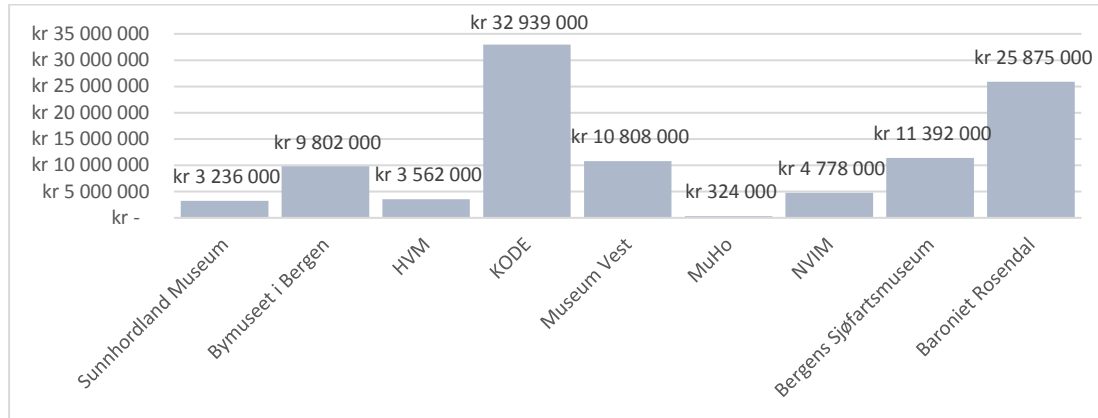
Figur: Utvikling sponsor- og gavestøtte.



Kilde: Norsk Kulturråd, 2017.



I perioden 2007-2016 har museene i Hordaland totalt mottatt ca 103 millioner kroner i gaver og sponsorater. Av disse har Kode mottatt ca 33 millioner kroner mens Baroniet Rosendal har mottatt nærmere 26 millioner kroner. Samlet sponsor- og gaveinntekter i perioden 2007-2016, fordelt pr museum er som følger:

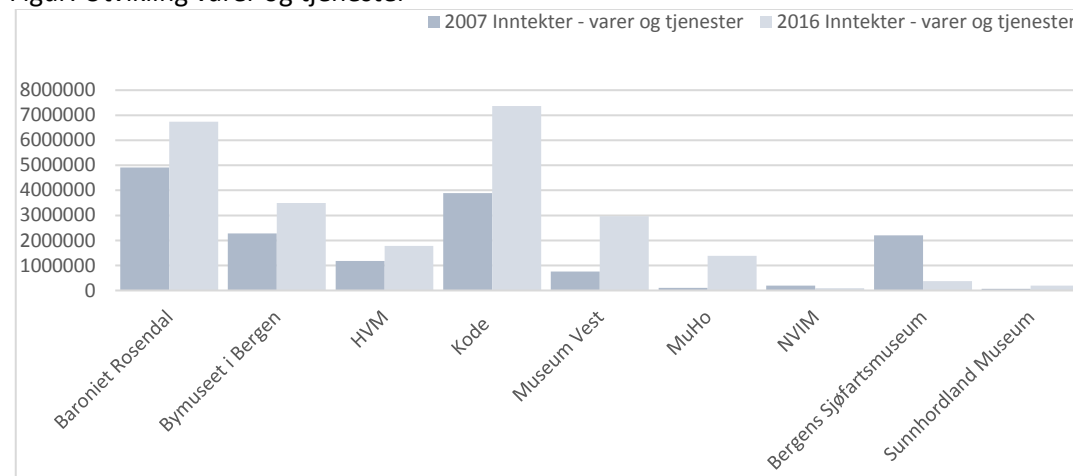


Kilde: Norsk Kulturråd, 2017.

#### Utvikling Varer og tjenester

De konsoliderte enhetene oppnådde 48% økt inntekt fra varer og tjenester i 2016, i forhold til i 2007. Bergens Sjøfartsmuseum og NVIM har hatt en nedgang i inntekter fra *varer og tjenester*, de øvrige enhetene har økt inntekten.

Figur: Utvikling varer og tjenester

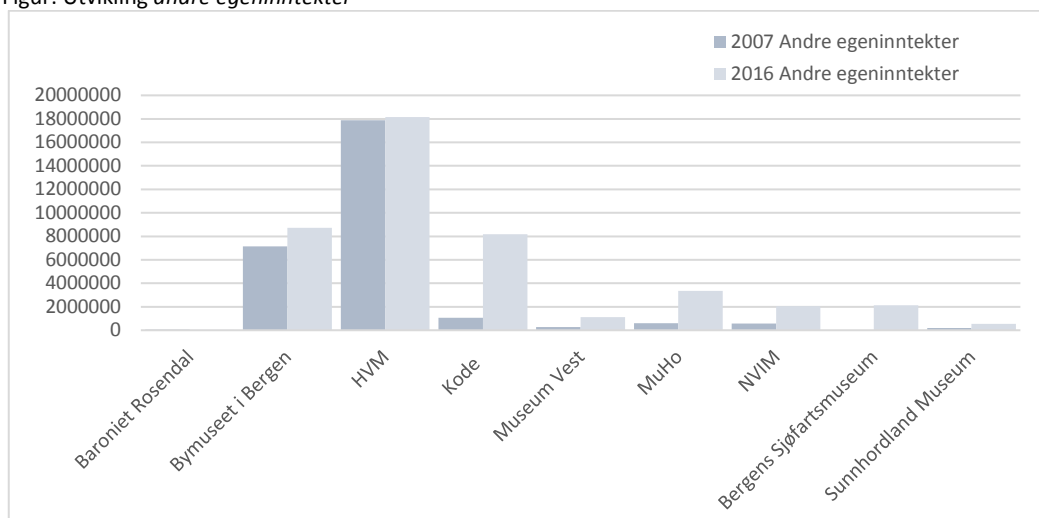


Kilde: Norsk Kulturråd, 2017.

#### Utvikling Andre egeninntekter

De konsoliderte enhetene mottok 60% mer i *andre egeninntekter* i 2016 i forhold til i 2007. Det er HVM, Bymuseet i Bergen, MuHo og Kode som står for hoveddelen av *andre egeninntekter*.

Figur: Utvikling andre egeninntekter



Kilde: Norsk Kulturråd, 2017.

### Oppsummering økonomi

Et mål med museumsreformen var bedre økonomi for museene og større andel offentlig tilskudd til de konsoliderte museene. Evalueringen viser at de konsoliderte museene i Hordaland har økt omsetningen i perioden 2007-2016. Offentlig tilskudd er økt både i kroner og i andel. Egeninntekt har også økt. Museumsreformens målsetting om økt omsetning og større andel offentlige tilskudd ved de konsoliderte enhetene er dermed oppnådd. De konsoliderte museene i Hordaland har likevel en langt mindre andel statlig tilskudd i forhold til resten av landet. Det anbefales å se nærmere på hvorfor det er slik, og om det er mulig å øke andel statlig tilskudd.

Det er variasjon i hvordan konsolideringen har slått ut i egen-konsoliderte museer og i de øvrige museene. I det ene tilfellet har de *egen-konsoliderte museene* styrket seg, i andre tilfeller har de blitt svekket, i forhold til de *øvrige museene*. Det er ikke et klart mønster i gruppene. Innad i gruppene er det variasjon på i hvor stor grad de enkelte museene har oppnådd museumsreformens økonomiske målsetting.

For de museene som ikke har hatt den ønskede økonomiske utviklingen, anbefales det å sette i gang tiltak for å bedre den økonomiske situasjonen.

## 4. FRIVILLIGHET

### - Har konsolideringen styrket frivillighet?

Sagt i intervju:

«De frivillige tenker ikke på det som arbeid. De kommer liksom bare innom».

Frivillig arbeid har i stor grad vært grunnlaget for det som i dag er de konsoliderte museumsenhetene. Som kjent ble organisasjonsstrukturen endret under konsolideringen. Selv om man skulle bevare og styrke lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, er opprettelsen av større og mer profesjonelle museumsenheter blitt påpekt som en mulig trussel mot museenes lokale forankring, og noe som kunne redusere det frivillige arbeidet (Bye, 2011). Om innsatsen til frivillige innen museumssektoren blir redusert, vil mange av museene bli satt tilbake. Det er derfor et ønske om høy andel frivillige ved museene. Dette gjelder også i Hordaland.

I 2007 kom stortingsmeldingen «Frivillighet for alle», som skulle bedre rammebetingelsene for frivillig sektor. Meldingen nevner kulturinstitusjoner og museer spesielt og museumsreformens intensjon om å bevare det lokale frivillige engasjementet blir gjentatt. Frivillig engasjement skal styrkes gjennom kompetanseheving i museene. Meldingen sier: «*Framfor alt vil det nå bygges opp kompetansemiljø som vil være bedre i stand til å utvikle og stimulere denne innsatsen*» (Kultur- og kirke departementet, 2006-2007). Denne satsningen kan forstås som en profesjonalisering av museenes tilnærming til frivillighet i en videreføring av museumsreformen. Alt arbeidet de frivillige legger ned er til det beste for museene og en kraft som det bør legges til rette for og utvikle. Hordaland fylkeskommune har også i regional plan for kultur 2015-2025 lagt stor vekt på frivillige som ressurs i kulturminnevern og museum. Også i rapporten «Musea i Samfunnet (2011)» la fylkeskommunen opp til en videreføring av tidligere satsning på felles finansiering av fagstillinger rettet mot museene sin regionale rolle og samhandling med frivillig sektor.

Dette kapitlet ser på utviklingen av frivillige ved de konsoliderte museene i Hordaland. Har konsolideringen styrket frivilligheten? Også tiltak for å øke andel frivillige blir evaluert, før status for vennelag presenteres.

#### UTVIKLING ANTALL FRIVILLIGE VED DE KONSOLIDERTE MUSEENE I HORDALAND

I 2007 var det 15,6 årsverk frivillige ved museene i Hordaland. I 2016 var det redusert til 8,6 årsverk. Antall frivillige har altså gått ned ved de konsoliderte museene i Hordaland etter konsolideringen. Høyest antall frivillige har Bymuseet i Bergen med et snitt på 3,8 frivillige årsverk i perioden. Tre av museene har hatt en nedgang i antall frivillige. Museum Vest og HVM har hatt en økning, mens Kode, Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum har ingen endring fra 2007-2016.

Tabell: Utvikling antall frivillige årsverk i perioden 2007-2016.

	Baroniet Rosendal	Bergens Sjøfartsmuseum	Bymuseet i Bergen	HVM	Kode	MuHo	Museum Vest	NVIM	Sunnhordland Museum
2007	1	0	10,0	0,0	0	1,8	0,8	0,5	1,5
2008	1	0	5,0	0,0	0	1	0,8	0,5	0,5
2009	1	0	5,0	1,5	0	1	0,8	0,5	2
2010	1	0	5,0	0,0	0	1	0	0,5	2
2011	1	0	5,0	0,7	0	1	1,3	0,5	1,5
2012	1	0	4,8	0,7	0	1	1,30	0,5	1,5
2013	1	0	4,1	2,0	0	1	0,5	0,5	2
2014	1	0	0,9	2,0	0	1	0	0,5	1
2015	1	0	1,2	2,0	0	1	0,25	0,5	1
2016	1	0	2,13	2	0	1	1	0,5	1
<b>Endring 2007-2016</b>	0,0	0,0	-7,9	2,0	0,0	-0,8	0,2	0,0	-0,5
<b>Endring i %</b>	0 %	0 %	-79 %	200 %	0 %	-44 %	25 %	0 %	-33 %

Kilde: Statistikk fra museene.

### ANDEL FRIVILLIGE

Andel frivillige sett opp mot antall lønnede årsverk ved de konsoliderte museene, har gått ned i perioden 2007-2016. I 2007 utgjorde frivillige 4,7 % av årsverk i bedriftene. I 2016 var andelen redusert til 2,6%. HVM har en økning fra 2007-2016, de øvrige har en reduksjon, eller stabil utvikling.

Tabell: Utvikling andel frivillige i perioden 2007-2016.

	Baroniet Rosendal	Bergens Sjøfartsmuseum	Bymuseet i Bergen	HVM	Kode	MuHo	Museum Vest	NVIM	Sunnhordland Museum
2007	5 %	0 %	18 %	0 %	0 %	6 %	3 %	2 %	16 %
2008	6 %	0 %	9 %	0 %	0 %	3 %	4 %	3 %	6 %
2009	6 %	0 %	9 %	2 %	0 %	3 %	3 %	3 %	20 %
2010	6 %	0 %	9 %	0 %	0 %	2 %	0 %	3 %	20 %
2011	6 %	0 %	8 %	1 %	0 %	3 %	4 %	3 %	15 %
2012	6 %	0 %	8 %	1 %	0 %	2 %	4 %	3 %	15 %
2013	6 %	0 %	7 %	3 %	0 %	2 %	2 %	3 %	21 %
2014	6 %	0 %	1 %	4 %	0 %	3 %	0 %	3 %	10 %
2015	5 %	0 %	2 %	4 %	0 %	3 %	1 %	3 %	10 %
2016	5 %	0 %	3 %	3 %	0 %	2 %	2 %	3 %	11 %
<b>Snitt andel frivillige</b>	<b>6 %</b>	<b>0 %</b>	<b>7 %</b>	<b>2 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>14 %</b>

Kilde: Statistikk lønnet årsverk hentet fra Kulturrådets statistikk 2017, data frivillige årsverk innhentet fra de enkelte museene.

Utvikling andel frivillige ved de selv-konsoliderte museene (Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum) er mer positiv enn utvikling på andel frivillige ved de øvrige museene i Hordaland:

Andel frivillige	2007	2016	Endring i %-poeng
Alle museene i Hordaland	4,7 %	2,6 %	-2,1 %
Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum	2,7 %	3,1 %	0,5 %
Øvrige konsoliderte museer i Hordaland	5,1 %	2,5 %	-2,6 %

### Andel frivillighet ved museene i Hordaland i forhold til resten av landet

Ifølge Eriksen (2011) har frivillige i perioden 2005-2009 utgjort omkring 5% av årsverkene i museene. I perioden 2007-2009 hadde de konsoliderte museene i Hordaland i snitt 3,8% frivillige i forhold antall lønnede årsverk. Kun Sunnhordland Museum, Bymuseet i Bergen og Baroniet Rosendal har en like høy eller høyere andel frivillige som landsgjennomsnittet. Reduksjon av frivillige er også registrert i andre museumsevalueringer, blant annet i rapporten «Evaluering av Telemark museum».

## TILTAK FOR Å ØKE ANTALL FRIVILLIGE

Seks museer har gjennomført tiltak for å øke antall frivillige. Ett museum har ikke og oppgir mangel på kapasitet som begrunnelse. To museer svarer «vet ikke». Det var åtte respondenter som svarte på dette spørsmålet. Tiltak som er gjennomført for å øke antall frivillige er:

- |  |   |
|--|---|
| – Dugnad på restaureringsoppgaver og driftsoppgaver  | – Styreplass til vennelaget.  |
| – Ansettelse av egen frivillighetskoordinator.   | – Samarbeid med de frivillige. Ta dem på alvor.                             |
| – Samarbeid med museets vennelag, hvorav det blant annet gis ut et medlemsblad noen ganger i året. | – Prosjekter sammen med de frivillige.                                      |
| – Samarbeid om arrangementer.  | – Gjort lokaler i museet tilgjengelig for frivillige lag og organisasjoner. |
| – Opprettet venneforeninger.   | – Etablere et godt forhold til de frivillige.                               |

Det er variasjon i grad av arbeid som er lagt ned i tiltak for å øke antall frivillige. Enkelte museer har en strategisk tilnærming, noen har gjennomført tiltak ved anledning, mens andre ikke har hatt fokus på frivillige i det hele tatt. De tiltak som museene har lyktes best med oppgis til å være:

- |   |   |
|---|---|
| – Ansettelse av egen frivillighetskoordinator | – Arbeid med vennelaget                   |
| – Dugnad                                      | – Håndarbeidstreff                        |
| – Etablere møteplasser for frivillige         | – Være vert for frivilliges arrangementer |
| – Vise at en setter pris på frivillige        | – Etablere varig forhold med frivillige   |

Det er for lite antall respondenter til at man fra innhentet data kan konkludere med at de iverksatte tiltakene faktisk øker antall frivillige.

## VENNEFORENINGER

Åtte av ni av de evaluerte konsoliderte museene har vennelag/venneforening. Enheten som ikke har vennelag gjennomfører dugnader hvor frivillige deltar, men disse er altså ikke organisert i en egen venneforening. Antall vennelag pr konsoliderte museum varierer fra ett til seks. Enkelte venneforeninger har relativt få medlemmer, andre har mange (Bergens Sjøfartsmuseums vennelag: 520 medlemmer; Bryggens Venner: ca 1200). Vennelagene har ulike roller i de ulike museene:

- |  |   |
|--|---|
| – Dugnad / Gjør forfallent arbeid / Gjør fysiske og praktiske arbeidsoppgaver for en verdig bevaring | – Deltar i eierstyrer   |
| – Skaffer økonomisk støtte til enheten   | – Kan være en pådriver for å få ting i gang                                     |
| – Støtter enkelte av museets/enhetens prosjekter økonomisk   | – Formidler museets/samlingens historikk og rolle: Spre informasjon og kunnskap |
| – Deltar/hjelper til/stiller med frivillige ved arrangementer/festivaler                             | – Styrerepresentasjon   |
|  | – Kan gi ut tidsskrift  |
|  | – Kan gi omvisinger   |

## OPPSUMMERING

Frivillig arbeid har i stor grad vært grunnlaget for det som i dag er de konsoliderte museums-enhetene. Selv om reformen skulle bevare og styrke lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, er opprettelsen av større og mer profesjonelle museumsenheter blitt påpekt som en mulig trussel mot museenes lokale forankring og noe som kunne redusere det frivillige arbeidet. I Hordaland har antall og andel frivillige blitt redusert. Det er for øvrig et ønske fra fylkeskommunen at andel frivillige styrkes. Det er satt i gang noen tiltak for å snu utviklingen. To aktører har blant annet ansatt egen frivillighetskoordinator. Dette kan være et viktig virkemiddel for å snu trenden.

Det anbefales å arbeide mer systematisk mot frivillige og venneforeningene, for å øke andel frivillige i fremtiden.

## 5. IMMATERIELL KULTURARV

### - Har konsolideringen styrket arbeidet med immateriell kulturarv?

Uttalt i evalueringen:

«Det er vanskelig å si helt konkret [sic: på hvilket område det har vært en positiv utvikling], da vi i liten grad har en helhetlig oversikt over hvordan de ulike museene jobbet før konsolideringen, og pga mangel på definerte mål og konkrete planer innen dette området.»

Unesco-konvensjonen om vern av immateriell kulturarv pålegger det norske samfunnet store forpliktelser om bevaring av immaterielle kulturuttrykk. Immateriell kulturarv er i konvensjonen definert som praksis, framstillinger, uttrykk, gjenstander, kulturgjenstander og kulturelle rom som samfunn, grupper og i noen tilfeller enkeltpersoner, anerkjenner som en del av sin kulturarv. Det er krav om å synliggjøre og sikre respekt og anerkjennelse for ikke-materiell kultur, og museene må se materielle og immaterielle kulturuttrykk i sammenheng. I st.mld. nr 22 (1999-2000), kjelder til kunnskap og oppleving, står det:

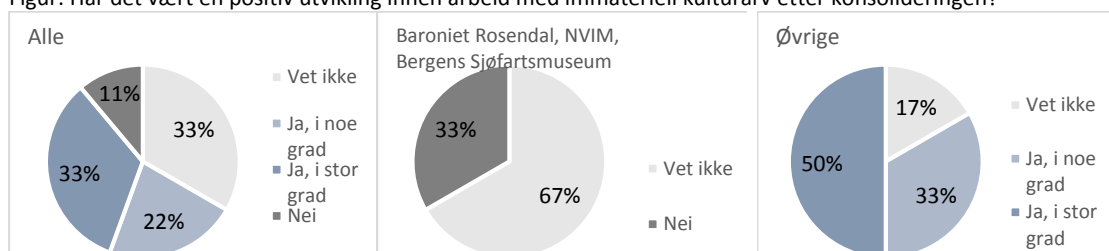
«Mange museer har mykje informasjon om gamle handverk og handverkstradisjonar. Dei har reiskapane som vart nytta, og dei har produkta, men den heile og fulle kunnskapen om handverket vil dei ikkje ha utan den kvalifiserte handverkaren med dei dugleikane som ligg i sjølve handlaget utvikla gjennom lang læretid og praksis. Viktige delar av kulturarven vil gå tapt, dersom vi ikkje tek vare på den handlingsbårne kunnskapen knytt til hustørring, tekstile tradisjonar, båtbygging, skinnarbeid, smiing, saum, tradisjonsborne dyrkingsmåtar i jordbruket og mange andre fag og kunnskapsfelt (...).»

Mange av museene i Hordaland har fokus på handlingsbårne kunnskaper. Likevel må det, som det er presisert i samlingsplanen for Musea i Hordaland 2015-2020, «utarbeides en egen strategi for den immaterielle kulturarven med drøfting av hvilket tema, tradisjoner og kunnskap som er viktig å sikre, og om hvordan museene kan være med å bidra til å gjøre dette. Det materielle og det immaterielle må sees i sammenheng når det gjelder innsamling og dokumentasjon». Større og mer robuste konsoliderte museer gir en forventning om økt fokus på immateriell kulturarv. Denne delen evaluerer museenes utvikling på immateriell kulturarv etter konsolideringen.

#### UTVIKLING IMMATERIELL KULTURARV

Tre museer (33%) mener det *l stor grad* har vært en positiv utvikling på immateriell kulturarv ved deres museum etter konsolideringen, mens to museer (22%) mener det «i noen grad» har vært en positiv utvikling. Ett museum (11%) mener det *ikke* har vært en positiv utvikling og begrunner dette med at fokus har vært på forvaltning og fornying. Økte ressurser vil kunne styrke arbeidet med immateriell kulturarv. En annen respondent trekker frem mangel på definerte mål og planer på området. Det er også respondenter som ikke kjenner til hvordan det var før konsolideringen, og derfor ikke *vet* om det har vært en positiv utvikling.

Figur: Har det vært en positiv utvikling innen arbeid med immateriell kulturarv etter konsolideringen?



Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum har *ikke* hatt, eller vet ikke, om det har vært en positiv utvikling på immateriell kulturarv etter konsolideringen. De øvrige museene mener stort sett de har hatt en positiv utvikling.

### Immateriell kulturarv: Fokusområder

Nedenfor følger de konsoliderte museenes hovedfokusområder på immateriell kulturarv:

Tabell: Fokusområder immateriell kulturarv

Museum	3 viktigste områder på immateriell kulturarv
<b>KODE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Handverksteknikken bak verkene</li> <li>2. Musikken til de tre komponister</li> <li>3. Å vise hva kultur betyr i samfunnet</li> </ol>
<b>Museum Vest</b>	Gir ut tidsskrifter om immateriell kulturarv, som mattradisjoner, håndverk og fangstmetoder.
<b>HVM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Folkemusikk – hardingfela. Satser tungt på å gi liv til, bevare, forske på og formidle hardingfela. Holde oppe felebyggefaget, folkedans og etterhvert kveding.</li> <li>2. Båtbyggingsfaget med reipslagning.</li> <li>3. Tømrer, bygningsvern, taktekkning og smedfaget. Også Herand sag og vestnorsk treskurd (drakestil, Dagestadmuseet).</li> <li>4. Folkedrakt - kunnskap om drakkttradisjoner og hardangersøm samt det rødlistede faget skautfelling.</li> </ol>
<b>Baroniet Rosendal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formidling av tidsbilder fra de ulike epoker av Baroniet Rosendal historie gjennom omvisninger, teaterforestillinger, seminarer, foredrag mm.</li> <li>2. Søke kunnskap om tradisjonelle driftsmetoder for hage, landskap og husholdning.</li> <li>3. Innhenting av minne og muntlige overleveringer om livet på godset.</li> </ol>
<b>Bergens Sjøfartsmuseum</b>	2015 og 2016: Video-intervju tidligere sjøfolk, i samarbeide med Foreningen Memoar, Universitetet i Bergen og Bergen Skipperforening.
<b>Bymuseet i Bergen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bevaring og styrking av handlingsbåren kunnskap</li> <li>2. Tradisjonshåndverk knyttet til Bergen og Vestlandets tradisjonelle (rurale) og urbane bygningsarv.</li> <li>3. Ivaretagelse av kunnskap knyttet til mattradisjoner og håndarbeid. Dette er særlig utviklet på Hordamuseet gjennom faste arrangementer som "Matpratene" og "Strikke- og stoppe kaffi".</li> <li>4. Kursvirksomhet knyttet til formidling av tradisjonshåndverk som nålebinding, ølbrygging, pilefletting osv. Kurs og workshops i draktsøm (Middelalder).</li> <li>5. Som en del av etablering av et fremtidig brannhistorisk museum er det fokus på dokumentasjon og intervju av brannfolks historier fra sitt mangfoldige virke.</li> </ol>
<b>NVIM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ulike typer teknisk handverkskompetanse (t.d. muring, smedfaget, håndtering av kraffanlegget).</li> <li>2. Intervju/lydsamling ved museet. Denne er bygd opp gjennom en periode på tretti år. Har nå betydning på flere felt, blant annet språkutvikling og historiekunnskap.</li> <li>3. Immateriell realfagkunnskap som fins i bedriftene/samfunnet.</li> </ol>
<b>MuHo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tekstfeltet (Osterøy Museum). Sikring av immateriell kulturarv knytt til bruk av Oppstadvev. Har siste seks årene arbeidet med håndbok/historikk om Oppstadveven i samarbeid med Island, Shetland og Norge. Har også ført kunnskapen/ kulturarven tilbake til Island og Shetland der det var forsvunne.</li> <li>2. Kulturlandskap/tradisjonelt jordbruk. Både Lyngheiseret og Havrå arbeider med immateriell kulturarv knyttet til dette feltet. Havrå: driv videreføring av handlingsbåren kunnskap knytt til det matproduserende landskapet. Overført levende kunnskap fra bøndene på Havrå og driver manuelt for hånd slik Havrå ble drevet på 1950-tallet. Produserer redskaper og har lært kunnskapen i samhandling med tradisjonsbærere på Havrå.</li> <li>3. Lyngheiseret - viderefører levende immateriell kulturarv knyttet til skjøtsel av kystlynghei gjennom lyngsviing som er overført i ubrotten levende tradisjon som går flere tusen år tilbake. Lærer opp bønder langs hile kysten av Norge og i Danmark i lyngsviing.</li> <li>4. Håndverk/handlingsboren kunnskap - innen restaurering av fredet og kulturhistoriske bygg.</li> </ol>
<b>Sunnhordland Museum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formidling av soger, legender, eventyr fra Sunnhordland og nynorsk skriftskultur.</li> <li>2. Formidling av eldre handverksteknikker som båtbygging, fletting m.m.</li> <li>3. Formidling av nyare og historiefortejing handverk knytt til maritim industri som sveising, arbeidarkultur m.m</li> </ol>

### OPPSUMMERING IMMATERIELL KULTURARV

Et mål med museumsreformen er økt fokus på immateriell kulturarv ved de konsoliderte museene. Fem av museene (55%) mener de har hatt en positiv utvikling på immateriell kulturarv etter konsolideringen. Utviklingen har vært mer positiv blant de museene som er sammenslått av flere avdelinger enn Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseum. Blant dem som ikke har hatt en positiv utvikling på immateriell kulturarv, blir mangel på konkrete mål og planer trukket frem. I tillegg nevner respondentene at høyt fokus på forvaltning og fornying er grunner til at det ikke i stor grad har vært en positiv utvikling på immateriell kulturarv. En respondent sier økte økonomiske ressurser vil bedre situasjonen.

Målsetting om økt fokus på immateriell kulturarv som følge av konsolidering er stort sett nådd for de museumsenhetene som består av flere avdelinger. De selv-konsoliderte enhetene har ifølge evalueringen ikke oppnådd positiv utvikling på immateriell kulturarv som følge av konsolideringen.



## 6. FELLESTJENESTENE I HORDALAND

### - Er brukerne fornøyde med ordningen?

Sagt om Bevaringstjenestene i intervju:

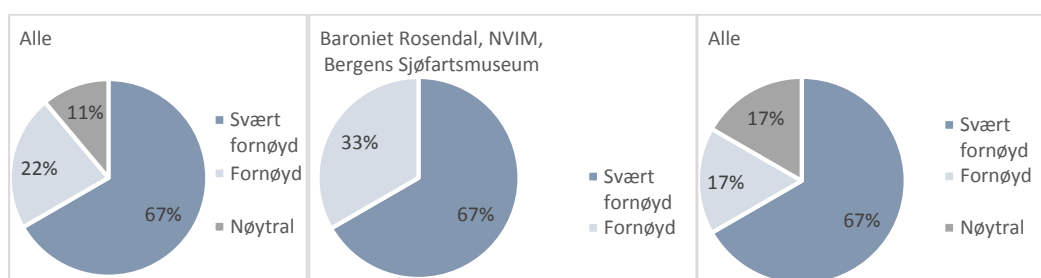
«Jeg synes de leverer utrolig godt, og vi har et veldig godt samarbeid med dem.»

Et mål ved museumsreformen er å økt samarbeid og samhandling i museumssektoren. Bevaringstjenestene i Hordaland er et konkret eksempel på slikt samarbeid. Bevaringstjenestene er en felles konserverings- og bevaringstjeneste for de konsoliderte museene i fylket og utføres av egen avdeling ved MuHo. Bevaringstjenestene tilbyr konservering og restaurering av en rekke materialtyper, blant annet tekstiler, metall, skinn, tre og bein. Tjenesten er tilgjengelig for de konsoliderte museumsenhetene i Hordaland. Dette kapitlet evaluerer i hvor stor grad brukerne er fornøyde med Bevaringstjenesten. Brukerne foreslår også nye fellestjenester. Brukerne av tjenesten er her representert ved daglig leder av de konsoliderte enhetene.

#### BEVARINGSTJENESTENES BRUKERE ER SVÆRT FORNØYDE MED TJENESTENE SOM LEVERES

Alle de konsoliderte museene i Hordaland oppgir at de har benyttet seg av Bevaringstjenesten tilbud. De aller fleste respondentene er «fornøyd» eller «svært fornøyd» med tjenesten som leveres. En respondent (11%) er nøytral. De selv-konsoliderte enhetene er noe mer fornøyd med tjenesten som leveres, enn de øvrige.

Figur: Fornøydhetsgrad på Bevaringstjenestene:



#### Tilbudet før i forhold til tilbudet nå

Syv respondenter (78%) oppgir at tilbudet med fellestjenestene er bedre nå, i forhold til situasjonen før konsolideringen. To respondenter (22%) oppgir *vet ikke*. Det kan skyldes at respondenten ikke arbeidet på stedet tidligere, eller ikke har erfaring med hvordan det var tidligere. Ingen mener tilbudet er *likt* eller *dårligere* enn før.

#### FORSLAG TIL NYE FELLESTJENESTER

Respondentene foreslår følgende nye fellestjenester:

- Tjenester / felles kompetansepool på oppbevaring/konservering av maleri, papir, digitale foto, filmopptak, lydopptak, etc.
- Styrke tilbud på direkte konservering.
- Flere tekniske konservatorer, slik at de enkelte museer kan benytte seg av dette, fremfor å ha egne interne konservatorer.
- Mer dialog med museene om utfordringene ved lagring av store gjenstander. Være i førersetet på dette.

Ønske om nye tjenester var også ytret i Statusrapport 2009 (i rapporten *Musea i Samfunnet*, Hordaland fylkeskommune, 2011), hvor det var stor interesse for utvidet repertoarer av fellestjenester for museene. Det var også da diskutert fellestjenester for IKT og markedsføring. Dette ble ikke nevnt i denne evalueringen. Derimot ble ønske om fellestjenester for oppbevaring av større gjenstander, samt konservering av kunstkategorien maleri /papir nevnt også i denne evalueringen.

### OPPSUMMERING OG ANBEFALING

Brukerne av Bevaringstjenestene er *fornøyd* eller *svært fornøyd* med tjenesten som leveres, og har også forslag til nye fellestjenester. Det bør vurderes å styrke Fellestjenestene/Bevaringstjenestene ut fra de behov museene har. Se forslag til nye tjenester listet ovenfor.

## 7. ORGANISERING

### - *Er partene fornøyd med dagens organisering?*

Museumsreformen førte til endringer i organiserings- og eierstrukturen til mange museer som var eid av stiftelser, foreninger og lag. Dette kapitlet omhandler organisering med fokus på forholdet mellom eierstyrene og de konsoliderte museer i Hordaland. Er partene fornøyd med dagens organisering? Museumsledernes, eierstyrets, driftsstyrets og utvalgte nøkkelpersoners vurdering av den gjeldende organiseringen er kartlagt.

Kapitlet innleder med hvordan de ulike partene opplevde konsolideringsprosessen. Deretter følger en oversikt over eierstyrer museene må forholde seg til, før vi ser på utdrag av samarbeidsavtaler mellom partene. Vi ser så på hvorvidt de enkelte partene er fornøyd med gjeldende organisering, før vi belyser utfordringer organiseringen medfører. Kapitlet avsluttes med oppsummering og anbefaling.

#### PROSESSEN

Respondenten har delte meninger om hvordan konsolideringsprosessen foregikk. Enkelte følte seg tvunget til å konsolidere av økonomiske årsaker og opplevde konsolideringsprosessen vanskelig. En respondent sier følgende: «*det var et mareritt*». *Det var en føring fra alle hold følte vi, om at [...] skulle konsolideres med [...]*. En annen respondent sier: «*Det var jo tvungen innmelding da. Vi fikk ikke velge*». Andre ønsket virkelig å konsolidere seg inn i en større enhet og synes prosessen gikk greit. En respondent sier: «*Jeg føler det var en god prosess, vi ble tatt med på en god måte*». En annen respondent sier følgende: «*Jeg føler vi er kommet inn i noe som kan bli til noe mye mer [...]*. *Jeg er svært fornøyd*». Flere trekker frem at prosessen gikk svært fort uten særlig konsekvensutredning.

#### OVERSIKT STYRER

De konsoliderte museene i Hordaland har følgende styrer å forholde seg til:

Konsolidert enhet	Driftsstyre	Kombinert drift og eierstyre	Eierstyre(r)
Kode	V		– Stiftelsen Stenersens samling – Stiftelsen Bergenssølvet – Stiftelsen Vestlandske Kunstindustrimuseum – Lysøenutvalget – Stiftelsen Siljustøl
Bymuseet i Bergen	V		– Stiftelsen Gamle Bergen Museum – Stiftelsen Bryggens Museum – Stiftelsen St. Jørgens Hospital – Vestlandske Kunstindustrimuseum – Stiftelsen Alvøen Hovedbygning – Stiftinga Hordamuseet – Bergen Brannhistoriske Stiftelse – Bergen kommune
Museum Vest	V		– Kystmuseet i Øygarden – Stiftinga Fjell festning – Stiftingen Norges Fiskeri- og Handelsmuseum – Stiftinga Bjørn West-museet – Stiftinga Det Hanseatiske Museum og Schøtstuene – Stiftinga Nordsjøfartmuseet
MuHo	V		– Havrå – Osterøy museum – Lyngheisenteret – Vestnorsk Utvandringssenter
Sunnhordland museum	V		– Stord Maritime Museum**

HVM	V		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voss Folkemuseum</li> <li>- Agatunet</li> <li>- Granvin Bygdemuseum</li> <li>- Hardanger Folkemuseum</li> <li>- Ingebrigt Vik Museum</li> <li>- Kabuso, Tusenårsstaden Hordaland</li> <li>- Hardanger Fartøyvernssenter</li> <li>- Kvam Bygdemuseum</li> </ul>
Baroniet Rosendal	V*	V*	
NVIM		V	
Bergens Sjøfartsmuseum		V	
Olav H. Hauge-senteret	V		

\*Samme styreleder i driftsstyret som i eierstyret. \*\* Stord Maritime Museum er fra 2017 ikke lenger en del av Sunnhordland Museum. Stord Maritime Museum har likevel vært en del av informantgrunnlaget i denne rapporten.

7 av de 10 konsoliderte museene i Hordaland har ett eller flere eierstyrer å forholde seg. Totalt er det over 30 eierstyrer involvert i museene. Samarbeidet mellom det konsoliderte museene og eierstyrene er regulert i gjeldende samarbeidsavtaler.

### SAMARBEIDSAVTALER

Avtalene mellom de konsoliderte museene og eierstyrene regulerer ansvarsforhold, samarbeid og rollefordelingen. Avtalene varierer fra museum til museum. Det er også variasjon på avtaleverket innad i museene og de enkelte eierstyrene. Flere av respondentene trekker frem at prosessen rundt konsolideringen var preget av hastverk. Dette har blant annet resultert i et avtaleverk mellom partene som ikke er optimalt. I enkelte tilfeller er heller ikke avtalene underskrevet av begge parter. Vi trekker i det følgende frem 4 eksempler som viser ulikt mandat til eierstyrene, og som viser hvordan avtaleforholdet kan bli brukt til å gripe inn i driften av de enkelte museene.

#### Utdrag avtaleverket mellom Bymuseet i Bergen og Stiftelsen Gamle Bergen Museum (GMB)

I avtaleverket mellom Bymuseet i Bergen og GMB, som ble inngått 21.7.2005, er følgende regulert inn:

*«Større investeringer av vesentlig betydning, og alltid over kr. 100 000, kan ikke vedtas uten samtykke fra både GBM og Bymuseet.»*

*«Bymuseets styre har ansvar for at styret for GBM er informert om vesentlige sider av driften ved GBM.»*

*«Styret for GBM har instruksjons- og omgjøringsmyndighet i forhold til Bymuseet i alle spørsmål som gjelder:*

- *Driften av Gamle Bergen Museum*
- *Fastsettelse av budsjett og regnskap for Gamle Bergen Museum*
- *Forvaltningen av inntektene fra driften av Gamle Bergen Museum.»*

#### Utdrag avtaleverket mellom Museum Vest og Fjell Festning

I avtalen mellom Museum Vest og Fjell Festning av 13.12.2007 er det regulert inn at Fjell Festning «har ansvar for vedlikehold, opprustning og utvikling av festningsverkene. Planlegging og gjennomføring skal gjennomføres i dialog med stiftelsen Museum Vest som må samtykke i tiltak som påvirker museumsdriften, før de gjennomføres.» Dette krever tett dialog mellom Fjell Festning og Museum Vest. Fjell Festning har videre «eiendomsrett til bygninger, anlegg, veier, parkeringsanlegg og eventuelle samlinger som skal ligge til Stiftelsen Fjell Festning, som også vil være eier av fremtidig tilvekst dersom ikke annet er avtalt.» Til slutt kan det nevnes at Avdelingsleder/daglig leder ved Fjell

Festning blir tilsatt av *både* styret for Stiftelsen Museum Vest og styret for Stiftelsen Fjell Festning etter en felles tilsettingsprosess.

#### Utdrag avtaleverket mellom MuHo og Vestnorsk Utvandringscenter (VUS)

Avtalen fra 01.01.2010 sier at «*Alle avgjørelser som hører til driften, både administrativt og økonomisk, ligg under styret i MuHo.*» Framlegg til avdelingsbudsjett og arbeidsplaner skal presenteres for styret i VUS som har uttalerett. Punkt om eiendomsrett er også regulert inn: «*Eiendomsretten til samlinger, bygningar, anlegg og tomt skal framleis liggja til stiftinga Vestnorsk Utvandringscenter, som også vert eigar av framtidig tilvekst dersom ikke anna vert avtalt.*» Mht investeringer er det regulert inn følgende: «*Utbyggingsprosjekt ved VUS og nye innkjøp av større verdi kan ikke gjerast utan samtykke frå styret i både VUS og MuHo.* Til tross for at avtaleteksten sier at fremtidige tilvekst skal ligge i eierstiftelsen, har styret i MuHo besluttet: «*Ved kjøp av nye eigedomar/bygg/nybygg har styret i MuHo lagt til grunn at dette skal vera eigd av MuHo også om dei står på eigedom eigd av eigarstyra.*» Lignende formulering er også tatt inn hos HVM. En vedtektsendring fra 2014 gjorde at stiftelsen HVM har eiendomsrett til alle gjenstander og eiendommer innkjøpt etter 1 januar 2012, med unntak av Voss Folkemuseum, der museumslaget fortsatt har eiendomsretten. Tidligere var eiendomsretten knyttet til eierstiftelsene. Beslutningen viser at avtalepunkt som ble inngått ved konsolideringen, ikke nødvendigvis kan gjelde i dag.

#### Utdrag avtaleverket mellom Sunnhordland Museum og Stord Maritime museum

Avtalen mellom Sunnhordland Museum og Stord Maritime Museum sier at «*Eiendomsretten til samlinger, bygningar, anlegg og festerettar skal framleis liggja til Stord Maritime Museum.*» Videre sier avtalen: «*Framlegg til avdelingsbudsjett og arbeidsplanar for Sunnhordland Museum skal presenterast for det lokale eigarstyret for uttale.*» Avtalen sier også at Sunnhordland Museum «*har ansvaret for økonomi, personale og vedlikehald av samlinger, bygningar og anlegg ved Stord Maritime Museum.*» Til grunn for samarbeidsavtalen ligger vedtekter for Stord Maritime Museum. Vedtektene sier blant annet: «*Museet skal forvalta museumssamlinga frå Gunnar og Trygve Oma på ein museumsfagleg god måte. Samlinga skal gjerast tilgjenglig for publikum.*»

Til tross for at samarbeidsavtalen synes relativt klar på ansvarsfordelingen mellom Sunnhordland Museum og Stord Maritime Museum, har partene i intervju gitt inntrykk om en langvarig konflikt, angående utviklingen til Stord Maritime Museum. Fra 2017 er ikke Stord Maritime Museum lenger en del av Sunnhordland Museum.

Avtaleeksemplene ovenfor illustrerer ulik grad av myndighet til eierstyrer. Avtalen mellom Bymuseet i Bergen og GMB gir eierstiftelsen både instruksjons- og omgjøringsmyndighet, noe som kan begrense det museumsfaglige arbeidet som utføres av Bymuseet i Bergen. Bymuseet i Bergen kan heller ikke gjøre investeringer utover 100.000, uten at GBM godkjenner dette. Videre sitter Bymuseet i Bergen på ansvaret med å informere GBM om vesentlige sider av driften. Avtalen mellom MuHo og VUS viser at alle eiendommer eies av eierstiftelsen, men eierstiftelsen kan ikke gjennomføre nye kjøp/investeringer uten at MuHo godkjenner det. I avtaleverket mellom Fjell Festning og Museum Vest har Fjell Festning vedlikeholdsansvar. Dette gir klare fordeler for Museum Vest, men kan også medføre utfordringer ved ulike interessemotsetninger i forhold til hvilket vedlikeholdsarbeid som skal gjennomføres, og når det skal gjennomføres. Høy grad av kontakt mellom et museum og en eierstiftelse kan medføre samarbeidsslitasje dersom det er ulike interessemotsetninger mellom organisasjonene. I tillegg tar arbeid med eierstyrene svært mye tid.

## EIERSTYRENE OPPFATNING AV EGEN ROLLE

Avtaleverket mellom den konsoliderte enheten og eierstyrene gir de ulike eierstyrene mulighet for ulik rolle.

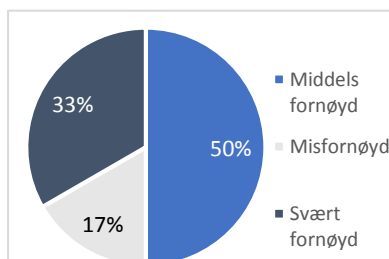
Blant eierstyrene oppgir 10 av 19 respondenter (52 %) juridisk eier av bygg, samling eller anlegg som en av eierstyrets roller. Fire respondenter (21 %) oppgir kontroll av driftsstyret som oppgave. En av disse sier følgende: «... oppfatter ansvaret sitt som ei «vaktbikkje» for at [...] og [...] blir fulgt opp etter retningslinjer/vedtekter.» En annen respondent skriver: «Vokte eiendomsmassen og være i dialog med driftsorganisasjonen, [...], om at vedlikehold ivaretas på en forsvarlig måte.» Øvrige oppgaver som eierstyrene oppgir som sin rolle er:

- Behandle/ta stilling til årsregnskap og årsberetning og budsjett.
- Behandle saker som angår stiftelsen spesielt, eks fornyelse av basis utstilling, endring av vedtekter, forhøyning av egenkapital, søknader.
- Tilskuddsgiver.
- Ta stilling til forvaltningsplan for samlingen.
- Jevnlige drøftinger i styret om strategi/veivalg for [...].
- Søker av midler den konsoliderte enheten ikke kan søke om.
- Det lokale bindeleddet i det konsoliderte museet.
- Spesialkompetanse på temaet og oversikt over gode og svake sider ved enheten.
- Promotere avdelingen.
- Ta vare på og videreutvikle samlingen i samarbeid med den konsoliderte enheten.
- Uttalerett til driftsstyret sitt årsbudsjett og i forhold til større investeringer i museet.
- Som eier skal stiftelsen legge det best til rette for driften til det konsoliderte museet.
- Stiftelsen sitt formål er å vedlikeholde, ruste opp og utvikle samlingen til en spennende og etterspurt samling. Utviklingsarbeidet skal skje i et tett samarbeid med de ansvarlige for museumsvirksomheten.
- Være løpende oppdatert om driftsopplegg slik at avtale og intensjon om drift og vedlikehold blir ivaretatt.

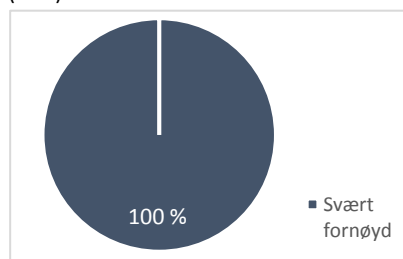
## ORGANISERING OG FORNØYDHETSGRAD

I undersøkelsen ble det spurt om respondentene var fornøyd med organiseringen. 50% oppgir middels fornøyd med gjeldende organisasjons- og eierstruktur i egen enhet, mens 17% er misfornøyd. Kun 33% oppgir å være svært fornøyd. Respondenter som representerer Baroniet Rosendal, NVIM og Bergens Sjøfartsmuseet er *alle* «Svært fornøyd» med gjeldende organisering. Ved de 6 konsoliderte museer som består av flere avdelinger er situasjonen noe annerledes, og kun 26% oppgir å være *Svært fornøyd*. 55,6% er *middels fornøyd* og 18,5% oppgir å være *misfornøyd*.

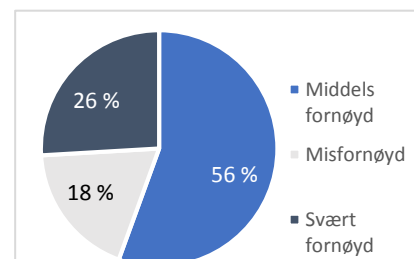
Figur: Respondenter fra alle de konsoliderte enheter (N=60).



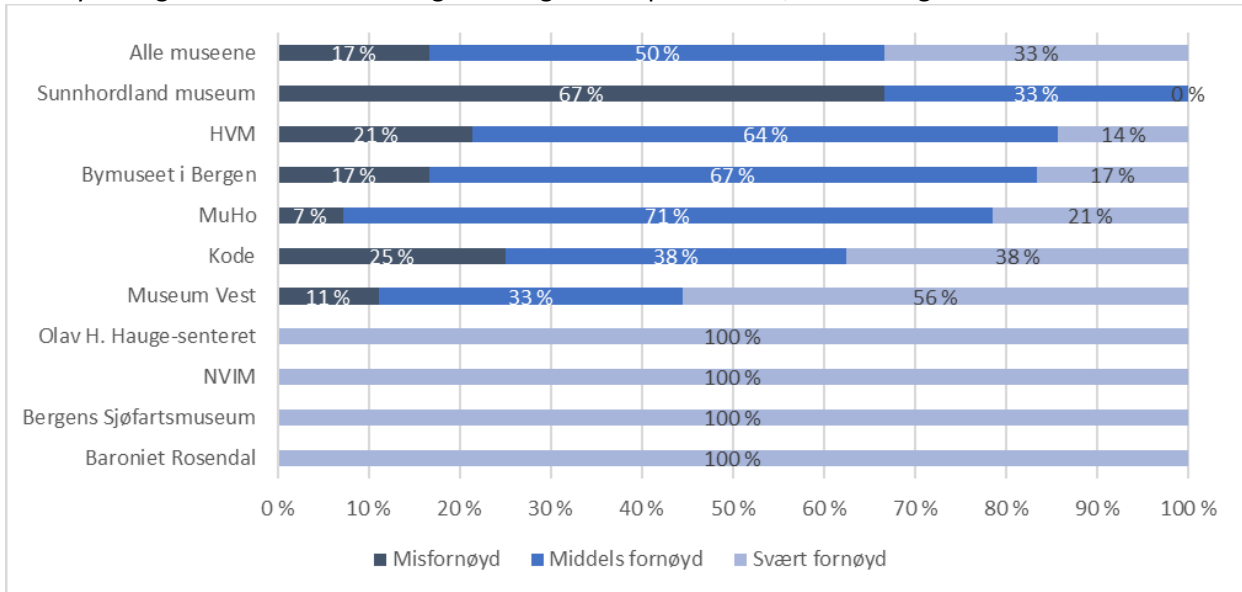
Figur: Baroniet Rosendal, NVIM, Bergens Sjøfartsmuseum, Olav H. Hauge-senteret. (N=6)



Figur: Konsoliderte enheter med eierstyrer (N=54)



Fornøydhetsgrad sett i forhold til organisering fordelt pr museum, er som følger:



(N=60)

Mest fornøyd er partene ved Museum Vest. Ved Bymuseet i Bergen er det høyest andel middels fornøyd respondenter, etterfulgt av MuHo. Misnøyen med gjeldende organisering av eierstruktur var sterkest ved Sunnhordland Museum. Rapporten vil i det følgende se på fornøydetsgrad og utfordringer samlet for alle enhetene.

### Fornøydetsgrad fordelt på rolle

Ved nærmere analyse av de 6 enhetene som må forholde seg til flere eierstyrer, ser vi at det er avdelingsledere og ledere av de konsoliderte enhetene som er mest misfornøyd. Det er også disse som samarbeider tettest med de ulike eierstyrene. Leder av driftsstyret er mer fornøyd, mens ledere av eierstyrene er dem som er aller mest fornøyd med organisasjonsstrukturen.

De 6 enhetene som er konsolidert med flere enheter	Misfornøyd	Middels fornøyd	Svært fornøyd
Avdelingsledere	24 %	65 %	12 %
Leder av den konsoliderte museumsenheten	33 %	67 %	0 %
Leder av driftsstyre	0 %	60 %	40 %
Leder av eierstyre	11 %	44 %	44 %
Andre nøkkelpersoner (N=54)	25 %	50 %	25 %

### VURDERING AV DAGENS ORGANISERING

De konsoliderte museene har ulike utfordringer å forholde seg til. Perspektivet til eierstyrene er i flere tilfeller annerledes enn perspektivet til de ansatte eller styret i den konsoliderte enhetene. Vi vil derfor i det følgende gjengi hovedutfordringene rundt organiseringen sett fra driftsenheten til de 6

museene som forholder seg til eierstyrer. Deretter sees det på hovedutfordringene sett fra eierstyrene. Også ønsket organisering blir foreslått.

### Hovedutfordringene og ønsket organisering sett fra de konsoliderte enhetenes perspektiv

De konsoliderte museene oppgir følgende hovedutfordringer med dagens organisering:

#### 1. *Interessekonflikter*

Flere aktører fremhever interessekonflikter mellom de enkelte eierstyrene og den konsoliderte enheten. Det kan være interessekonflikter på daglig drift, strategi og på investeringsnivå. Interessekonflikter kan påvirke dialogen mellom den konsoliderte enhetene og eierstyrene. Nedenfor følger et utdrag fra innspill mottatt angående interessekonflikter:

*«Eierstrukturen kan potensielt begrense den konsoliderte enhetens mulighet til å disponere sine ressurser fritt. Jeg opplever at eierstiftelsene til dels har liten forståelse for hvordan en konsolidert enhet har ansvar langt utover den enkelte arena som må ivaretas.»*

*«Eierstyrene, med sitt fokus på ett enkelt museum, sikrer at nettopp dette museet får et fokus i det konsoliderte museet. Samtidig går deler av den ressursbruken oppfølging av eierstyrene krever på bekostning av faktisk utvikling og drift av museene.»*

*«Det er et problem at eierstyret for [...] er for ensidig opptatt av [...]. Det gjør organisasjonsendringer og nytenking i [...] mer komplisert.»*

Interessekonflikter kan gjerne medføre innblanding i den daglige driften, noe følgende respondent opplever: *«Hovedproblemet er at det er for mye innblanding fra eierstyret i den daglige driften av ....»*

#### 2. *Organisering krever mye ressurser*

En av hovedutfordringene sett fra de som forholder seg til eierstyrene, er **høy ressursbruk** for den konsoliderte enheten på eierstyrene. Jo flere eierstyrer, jo mer tid går til dette. Respondentene uttrykker:

*«Eierstrukturen genererer mye arbeid, som stor møtevirksomhet og forberedelse av saker, referatskriving (for enkelte eierstyrer), regnskapsføring (for enkelte eierstyrer), mm.»*

*«Det er ekstra administrasjon knyttet til eierstyrene. Dette binder opp ressurser som det konsoliderte museet heller burde brukt til verdiskaping, drift og utvikling.»*

*«Det er en arbeidskrevende organisasjons- og eierstruktur. Administrasjonen bruker betydelige ressurser for å delta i styremøter og andre møter med eierstyrene, samt følge opp arbeidet i de ulike styrene. Noen styrer har hyppige styremøter, og mange saker som krever*



*oppfølging. Det er svært varierende i hvilken grad de ulike styrene involverer seg i driften, og hva de definerer som vesentlig i hht driftsavtalene.»*

### 3. Ikke tilfredsstillende avtaleverk

Annen hovedutfordring oppgis til å være **avtaleverket mellom den konsoliderte enheten og eierstyrene**. Dette punktet spenner seg fra manglende avtaleverk til avtaleverk hvor eierstyrene har veto og omgjøringsrett. En respondent sier:

*«Gjeldende driftsavtaler fungerer dårlig som styringsdokumenter. De er utarbeidet på et tidspunkt hvor det var stor skepsis til museumsreformen og konsolideringsprosessene, og man visste hva man hadde, men ikke hva fremtiden ville bringe. Detaljnivået i hva styrene i prinsippet kan engasjere seg i er relativt omfattende om man leser avtalene bokstavelig.»*

En annen respondent oppgir følgende utfordring vedrørende avtaleforholdet: *«Ganske innviklede vedtekter.»*

### 4. Eierstrukturen svekker EK

Flere respondenter trekker også frem at verdiene ligger i eierstyret, og ikke i driftsenheten. Dette oppleves som problematisk av flere, spesielt når det kommer til fremtidige investeringer:

*«Eierstyrene sitter på balanseverdier som det konsoliderte museet trenger for å styrke egenkapitalen i forhold til langsiktig pensjonsgjeld og investeringer.»*

*«Modellen med delt eierskap og drift er upraktisk. At [...] ikke er eier av bygningsmassen påvirker egenkapitalen vår. Det er dårlig kommunikasjon mellom administrasjonen i [...] og eierstyret, og det påvirker samarbeidet.»*

På spørsmål om hvordan dagens organisasjons- og eierstruktur kan forbedres i de seks konsoliderte museene som består av flere enheter, oppgir mer enn halvparten at nedleggelse av eierstyret og overføring av eierandelen til den konsoliderte enheten, vil forbedre dagens situasjon. Selv om overføring av eierskap til driftsselskapet nevnes av mange, belyses også fordelene med eierstyrene av flere. Respondentene sier blant annet:

*«Samtidig åpner organiseringen med egne eierstyret for at vi kan søke midler til sikring av bygg [...] på steder som ellers ikke ville vært tilgjengelig for oss.»*

*«Fordelen med et kommunalt eierstyret slik vi har er at det gir kontakt med kommunepolitikere og dermed er en kanal inn mot kommunestyret i forhold til støtte på det kommunale budsjettet.»*

### Museenes ønsket organisering

På spørsmålet «Hvis du kunne velge helt fritt, hvordan ville du organisert organisasjon- og eierstrukturen til din konsoliderte enhet?» er **reduisert myndighet/makt til eierstyrene, overføring av eierandeler til den konsoliderte enheten, reduksjon eller nedleggelse av eierstyrene** trukket frem blant ca 44% av respondentene som representerer de enheter som består av flere avdelinger. Signalet er representert for alle de 6 konsoliderte enhetene som forholder seg til eierstyret. Signalet er også representert i alle grupper av informanter

(leder av driftsstyre, leder av den konsoliderte enheten, avdelingsledere og nøkkelpersonell). Nedenfor følger et utdrag fra informantenes ideelle organisering:

*«Så få eierstyrer som mulig, og evt mer eierskap overført til [...].»*

*«I utgangspunktet ville jeg gjerne sett at eierskapet til samlingene og bygningene ble overført til [...] og at eierstiftelsene ble lagt ned. På den måten hadde museet hatt anledning til å ta beslutninger kjappere og utfra helhetlige vurderinger.»*

*«Da ville jeg ha nedlagt alle eierstyrer og overført eierskap av bygg og samlinger til de konsoliderte enhetene. Jeg mener dette ville øke [...] mulighet til selv å ta avgjørelser vi mener er gode for helheten.»*

*«Dagens eierstruktur gir en dårlig utnyttelse av administrative ressurser, og fremstår heller ikke som en forsvarlig forvaltning av museumssamlinger og anlegg som drives med offentlige midler. En tidvis tilfeldig utnevning av styremedlemmer i eierstyrer - eller i andre tilfeller mangel på utskiftning - motarbeider også den profesjonalisering av museumsdriften som var konsolideringens viktigste målsetning.»*

*«Jeg ville aller helst ønsket meg en eierstiftelse som eide alt av samlinger og bygg som [...] har ansvaret for, og gjerne at det er samme som driftsstiftelsen. En bør selvsagt prøve å ivareta medlemmer i de gamle eierstiftelsene på en god måte, selv om overføring av eierskap nok av en del vil bli oppfattet som veldig kontroversielt. Dersom arbeidet med overføring av eierskap skal kunne komme i gang, så trenger vi drahjelp fra alle tre forvaltningsnivå - både i form av økonomiske signal og juridisk bistand.»*

Ønske om bistand til prosessen blir også løftet frem av en annen respondent: *«Så lenge det enkelte konsoliderte museum er avhengig av godt samarbeid med de mange eierstyrene, er det vanskelig for museumsledelsen å også ta initiativ til å få avvirket dem. Her bør forvaltningen bidra på en annen måte enn i dag. For [...] ville det være en stor hjelp om HFK, departementet eller andre tok initiativ, laget incentivordninger eller stilte juridisk kompetanse til rådighet for å forenkle eierstrukturene.»*

En annen respondent ønsker vennelag istedenfor eierstyre:

*«Ha ett driftsstyre og vennelag isteden for eierstyre.»*

Ønske om **fortsatt lokal forankring** ble også sterkt kommunisert blant respondenter og flere gir uttrykk for at den **ideelle organiseringen er slik den er organisert i dag**. En respondent sier:

*«For å forplikte kommunene og andre eiere mener jeg det er viktig at eierskapet fremdeles ligger lokalt og ikke blir overført til [...] som er og skal være en driftsorganisasjon. Når det gjelder organiseringa av eierstyrene så tror jeg det hadde vært bra med enn felles mal og ett felles mandat for styrene. Konklusjonen min er at det bør finnes et eierstyre i en eller annen form, men har det ikke helt klart for meg hvordan det bør være.»*

Lokal forankring blir nærmere argumentert for av denne respondenten: *Jeg synes eierstrukturen slik den er i dag tar var på et viktig element ved å opprettholde eierstyrene fordi det sikrer forankring til verdifull entusiasme som eierstyrene ofte representerer. Det sikrer også faglig og*

*lokal tilknytning som er nødvendig for at enkeltmuseene skal kunne videreføre de verdifulle tradisjonene som vanligvis enkeltmuseene representerer.»*

Vurdering av **AS** som organisasjon ble løftet frem av respondentene:

*«Jeg ville gjerne organisert museet som et aksjeselskap. Det ville gitt insentiv til å øke egeninntjening, samtidig som driftsenheten ville stått friere til å følge egne målsettinger knyttet til museumsdriften. Det vil mest sannsynlig gjøre det enklere å drive museet i en mer kommersiell retning. Avkastningen ville selvsagt blitt pløyd inn i driftsenheten, all den tida et museum er non-profit.»*

*«Det er også mulig man skal vurdere om stiftelse er rette organisasjonsform for [...]. Flere og flere museer er organisert som AS. Det gir både muligheter og utfordringer.»*

**Tematisk organisering** ble også løftet frem som ideell organisering av enkelte:

*«Et fylkesmuseum hvor tematiske museer jobbet på tvers sammen med en felles administrasjon og med avdelingsdirektører.»*

### Hovedutfordringene og ønsket organisering sett fra eierstyrenes perspektiv

Eierstyrene oppgir følgende utfordringer ved dagens organisering:

#### 1. *Interessekonflikt*

Flere av informantene nevner interessekonflikt som utfordring ved dagens organisering. Det konsoliderte museet må fordele sine midler på flere avdelinger, noe som kan medføre interessekonflikt. Respondentene sier blant annet:

*«Liten interesse for [...] fra [...] sin side.»*

*«Noen ganger (det har blitt bedre) manglende forståelse for felles oppgaver til det beste for [...]»*

*«[...] har mange avdelinger og [...] kjem lett i skvis mellom de store og mellomstore avdelingene»*

*«Organisasjonsstrukturen synes å forutsette for meget ikke-museumsfaglig arbeid i form av rapporter, søknader, planarbeid etc. Dette kan gå på bekostning av den museumsfaglige utviklingen og dermed tilbudet til publikum.»*

*«De store enhetene prioriteres, og de mindre enhetene i strukturen blir skadelidende. Det er altfor lite midler til å drive dette forsvarlig.»*

#### 2. *Manglende dialog*

Respondentene trekker også frem manglende dialog som en av hovedutfordringene de opplever i hverdagen. I intervju ble dette også nevnt flere ganger. Respondentene nevner som følger:

- «Løpende kommunikasjon mellom museumsdirektør og eierstyrets formann kunne ha vært tettere.»
- «Manglende kommunikasjon.»
- «Konklusjon: Dialog, dialog.»

### 3. Manglende eller uklart avtaleverk

Manglende avtaleverk trekkes frem av 2 av informantene (10,5%):

«Ikke alle deltakerne i [...] har signert avtalen om opprettelsen.»

«Vedtekter og avtaler er til tider uklare.»

Uklare avtaler ble også trukket frem blant respondenter i konsoliderte driftsenheter.

#### Ideell organiseringen sett fra eierstyrets perspektiv

Blant eierstyrene er hovedsignalet at man er **fornøyd med organiseringens om den er i dag**, men enkelte ønsker mer ressurser ut i avdelingene. Argumenter for å beholde nåværende organisering er blant annet:

«Organisasjonsordningen er tilfredsstillende, og konsolidert ordning har virket berikende. Særlig vil jeg understreke at [...] har ivaretatt den bestående bygningsmassen på en betryggende og profesjonell måte.»

«Jeg synes eierstrukturen slik den er i dag tar var på et viktig element ved å opprettholde eierstyrene fordi det sikrer forankring til verdifull entusiasme som eierstyrene ofte representerer. Det sikrer også faglig og lokal tilknytning som er nødvendig for at enkeltmuseene skal kunne videreføre de verdifulle tradisjonene som vanligvis enkeltmuseene representerer.»

«Jeg synes det fungerer godt med nåværende struktur. God dialog og tillit til at [...] forvalter fellestjenester til beste for alle museene er avgjørende i tillegg til regelmessige styremøter der [...] ledelse er representert.»

«Vi er fornøyd med den fremforhandlede driftsavtalen med [...]»

Styreleder i 3 eierstyrer signaliserer at de vil **legge ned eierstyrene** og overføre verdiene til den konsoliderte enheten:

«Jeg var med i arbeidet da museene ble konsoliderte og så hvor vanskelig det var. Nå i ettertid tror jeg at jeg ville gått inn for full konsolidering både når det gjelder eiendom og drift.»

«Med dagens eierstruktur der de "gamle" museene er eier og driftsstyret står for all drift og økonomi så har eierstyrene veldig lite innvirkning på museet. Målet må være at det konsoliderte museet får all drift og eiendomsrett. Men så langt har dette ikke vært mulig. Det er mye følelser knyttet til det lokale museet, og enkelte ville vegre seg mer for å donere gjenstander til et

*konsolidert museum. Det er min påstand så langt. Det er viktig å bruke tid på en slik prosess, men nå har det gått en del år siden de nye museumsenhetene ble etablert».*

*«[...] har ikke lenger driftsansvar, kun eieransvar. Jeg mener at eierskapet til samlingen på sikt bør overføres til [...].»*

To informanter fra eierstyrene ønsker også vurdert en **tematisk konsolidering** i Hordaland. En av dem argumenter som følger:

*«Det ville vært en stor styrke dersom museet var tematisk og ikke regionalt konsolidert. Det museale fokus kommer lett i bakgrunnen. Det er og en fare for enhetene at en stor profesjonell aktør kan få store negative konsekvenser økonomisk ved bortfall av kommersielle oppdrag.»*

### Baroniet Rosendal, NVIM, Bergens Sjøfartsmuseum samt Olav H. Hauge-senteret

Baroniet Rosendal, NVIM, samt Olav H. Hauge-senteret oppgir ingen utfordringer rundt organisering. Disse har heller ikke eierstyrer med egne styreledere å forholde seg til. Bergens Sjøfartsmuseum er også fornøyd med dagens organisering, men har siden 2006 mottatt vesentlig lavere økning i offentlige driftstilskudd i forhold til andre museer de kan sammenligne seg med. Dette har påvirket flere sider av museets virksomhet i negativ retning, og Bergens Sjøfartsmuseum har valgt å innlede forhandlinger med Museum Vest om en konsolideringsavtale.

### OPPSUMMERING

Vi har i dette kapitlet sett på organisering fra den konsoliderte enhetens perspektiv samt fra eierstyrets perspektiv.

Hovedsignalet til ansatte i de konsoliderte enhetene er et ønske om å redusere antall eierstyre, redusere makt til eierstyrene, eller å legge ned eierstyrene og overføre verdiene til den konsoliderte enheten. Bakgrunnen for dette er 1) eierstyrene krever mye ressurs og kapasitet fra den konsoliderte enheten, 2) det kan være interessekonflikter mellom eierstyrer og den konsoliderte enheten angående museumsdriften, 3) det kan være interessekonflikter mellom eierstyrene i forhold til prioriteringer, 4) eierstyrene kan ønske å påvirke den daglige driften og 5) overføring av eierandeler vil styrke egenkapitalen til den konsoliderte enheten.

I forhold til interessekonflikter og innblanding i den daglige driften synes dette ikke å forekomme der hvor eierstyrene er passive eiere. Interessekonflikter kan forekomme der eierstyret er aktive og ønsker å være en del av den daglige driften.

Til tross for et uttalt ønske blant flere av respondentene om å redusere eierstyrer, synes det å være en enighet om at lokalt eierskap og mulighet for å kunne søke eksterne midler er en viktig funksjon å bevare. Respondentene uttrykker derfor at en eventuell nedleggelse av eierstyrene må skje på en varsom måte som kan ta tid. Det lokale eierskapet bør ikke svekkes og man bør ikke miste mulighet til å søke eksterne midler. Det blir også av enkelte trukket frem at det er det enkelte eierstyret som selv må avgjøre når og om de ønsker å legge ned eierstyrene.

Eierstyrene har en annen oppfatning av situasjonen. Eierstyrene er stort sett fornøyd med situasjonen og ønsker at dagens struktur bevares. Flere av eierstyrene er opptatt av lokal forankring og at sin enhet blir godt ivaretatt av den konsoliderte enheten. Signaler i intervju tyder på at aktørene i større grad enn før «stoler» på det konsoliderte museet, og gradvis slipper «eiertaket.» 3 aktører uttrykker allerede i dag at de ønsker eierskapet overført til den konsoliderte enheten.

## Anbefaling

Basert på innspill innhentet i websurvey og i intervju anbefales følgende:

### Revisjon av avtaleverkene mellom eierstiftelsene og de konsoliderte enhetene.

Flere av avtalene mellom eierstiftelsene og de konsoliderte enhetene ble ifølge respondenter til i hastverk, og gir svært stor myndighet for eierstyrene. Det er i flere tilfeller behov for tydeliggjøring av ansvar og rolle fordeling. Avtaleverket mellom de konsoliderte enhetene og eierstyrene bør revideres. Juridisk kompetanse bør trekkes inn i denne prosessen. Målsetting bør være at intensjonen med konsolideringen opprettholdes og at beslutninger vedrørende drift og beslutningsrett på drift, i sin helhet overføres til den konsoliderte enheten. Også myndighet ift bevaring og investeringer bør legges til den konsoliderte enheten. Revisjon av avtaleverkene kan med fordel gjennomføres på overordnet nivå, slik at det kan implementeres for alle de konsoliderte enhetene.

### Reduksjon i antall eierstyrer

På sikt bør man se en reduksjon i antall eierstyrer. Informantene i denne evalueringen er tydelig på at dette bør skje på en varsom måte. Det bør arbeides med hvordan lokalt eierskap kan forsterkes og bevares. Vennegrupper trekkes frem som aktuell kanal for lokalt eierskap. Det bør også kartlegges hvordan mulighet for å søke eksterne midler bevares. Reduksjon i antall eierstyrer er et sensitivt tema blant mange, og vil derfor kunne ta noe tid. Økonomiske incentiver vil kunne fremskynde prosessen.

### Kartlegging økonomisk midler/støtte eierstyrene har tilført museene

Flere respondenter fremhever eierstyrenes mulighet til å søke eksterne midler. Andre viser til eierstyrenes lokale forankring som kan resultere i økt økonomisk støtte til museene. Denne evalueringen har ikke kartlagt hvor stor denne støtten faktisk er. Det kan vurderes å kartlegge den faktisk økonomiske støtten som eierstyrene har medvirket til.

## 8. EVALUERING AV KABUSO

### - Har Kabuso oppnådd overordnet målsetting?

Sitat fra websurvey:

«Jeg er veldig stolt av de som jobber i Kabuso i dag. De får til mye for relativt lite sammenlignet med mange andre kunstmuseum/kunsthus i Norge.»

#### INNLEDNING

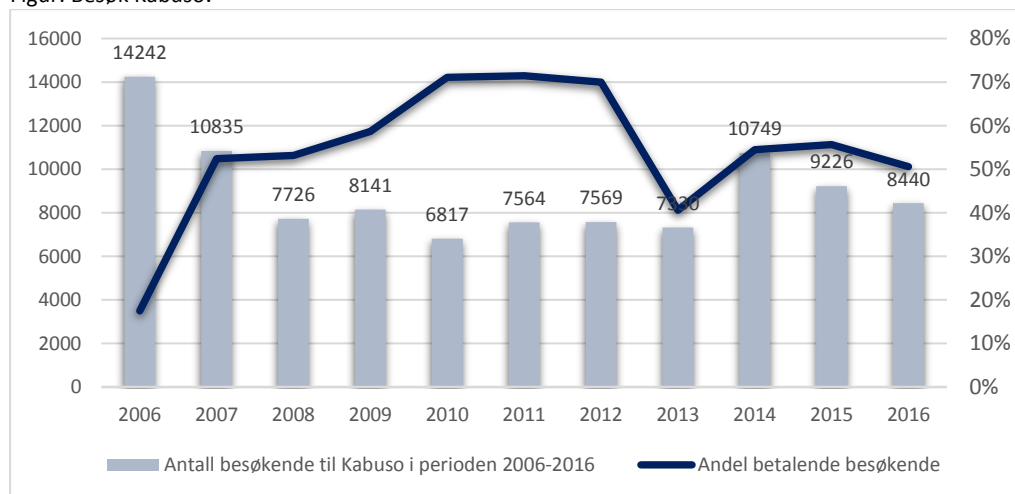
Kunsthuset Kabuso er Hordaland sitt tusenårssted og åpnet i 2006. Kabuso er konsolidert sammen med HVM og er lokalisert i sentrum av Øystese i Kvam. Kabuso tilbyr skiftende kunst-utstillinger av høy kunstnerisk kvalitet. Følgende målsetting er formulert for Kabuso: *"Det konkrete uttrykket for Hardanger som tusenårsstaden i Hordaland skal manifesterast i eit kunst- og kultursenter i Øystese, som med bakgrunn i fortida skal spegla samtida og vera ein møteplass for alle. Tusenårsstaden skal vera eit senter der kunst- og kulturytringar vert formidla på eit profesjonelt nivå, og der kunsten kan fungera som ein dialog mellom Noreg og verda ute."*

Dette kapitlet starter med presentasjon av besøks- og utstillingsproduksjon ved Kabuso. Deretter evaluerer vi overordnet målsetting for Kabuso. Kapitlet avsluttes med anbefalinger.

#### BESØK & UTSTILLINGSPRODUKSJON VED KABUSO

I 2016 besøkte 8.840 Kabuso. Antall besøkende har gått ned fra 2014 hvor Kabuso hadde 10.749 besøkende. Ca 50% av besøkende i 2016 var betalende besøkende. Andelen betalende besøkende har gått ned fra perioden 2010 -2012. I åpningsåret 2006 besøkte hele 14.242 Kabuso. 17% av disse var betalende besøkende.

Figur: Besøk Kabuso.

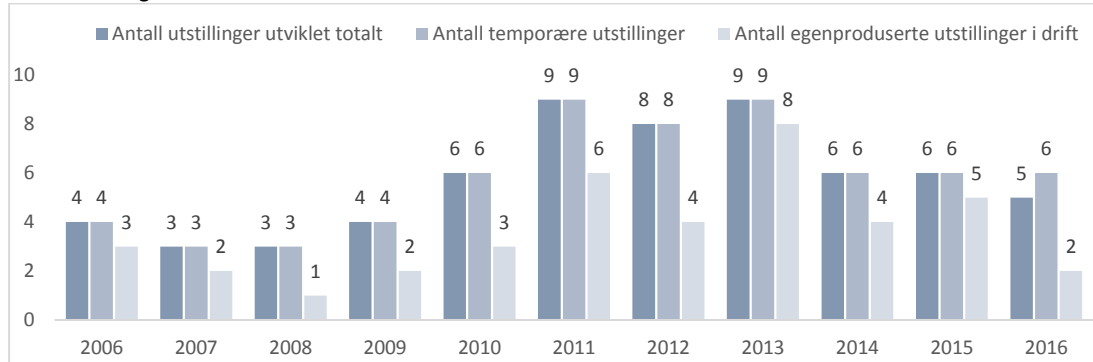


Kilde: Statistikk fra Kabuso.

#### Utstillingsproduksjon ved Kabuso

Det har vært en nedgang i antall utstillinger totalt og i antall temporære og egenproduserte utstillinger i drift, fra 2013 til 2016. Toppårene var 2011- 2013. Det har ikke vært basisutstillinger eller egenproduserte vandretstillinger i perioden 2006-2016.

Graf: Utstillinger i Kabuso



Kilde: Statistikk fra Kabuso.

### EVALUERING AV KABUSO I FORHOLD TIL OVERORDNET MÅLSETTING

Følgende målsetting er formulert for Kabuso: *"Det konkrete uttrykket for Hardanger som tusenårsstaden i Hordaland skal manifesterast i eit kunst- og kultursenter i Øystese, som med bakgrunn i fortida skal spegla samtida og vera ein møteplass for alle. Tusenårsstaden skal vera eit senter der kunst- og kulturytringar vert formidla på eit profesjonelt nivå, og der kunsten kan fungera som ein dialog mellom Noreg og verda ute."*

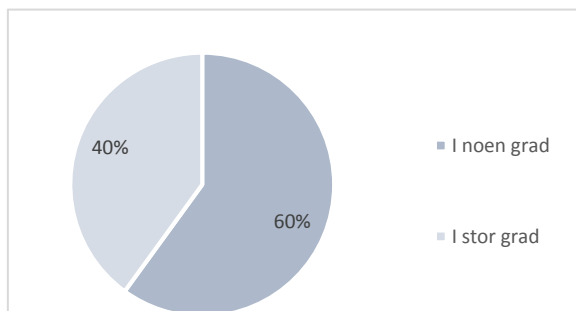
Vi vil i det følgende evaluere hvordan Kabuso vurderes utifra

- Overordnet målsetting.
- I hvor stor grad Kabuso med bakgrunn i fortiden, speiler samtiden.
- Er Kabuso en møteplass for alle?
- I hvor stor grad Kabuso sin kunst og kulturytringer blir formidlet på et profesjonelt nivå.

### Er Kabuso's overordnede målsetting oppnådd?

60% mener at målsettingen for Kabuso *i noen grad* er oppnådd mens 40% mener at målsettingen for Kabuso *i stor grad* er oppnådd. Ingen mener at målsettingen er oppnådd *i liten grad*. Ansatte som jobber i eller tett med Kabuso er litt mer positive til at målsettingen til Kabuso *i stor grad* er oppfylt, enn de øvrige respondentene (50% mot 38%).

Figur: Vurdering av overordnet målsetting for Kabuso. (N=10).



For *ambisiøs målsetting* oppgis som hovedgrunn til at målsettingen ikke fullt ut er oppnådd. Respondentene sier:

*«Målsettingen er ambisiøs og vidtfavnende. Her skal alt med, fra det nasjonalromantiske til det samfunnskritiske aktuelle. Dette kan ikke nås i en håndvending. Det er et stort program for*



*en liten institusjon. Man ønsker en synlig lokal forankring, en nasjonal betydning og arbeide under en internasjonal horisont. Under de rådende forhold har Kabuso levert på dette programmet, men ikke hele tiden (hvilket også hadde vært vanskelig for en mye større institusjon). Antakelig betinget av ressurser, lokaliseringen og avstanden til et større fagmiljø.»*

*«Om dette er det som fremdeles står som en målsetting, bør en jobbe med målsettingen. Den siterte formuleringen ble utarbeidet ved etablering av Kabuso, og bærer noe preg av festtale. En kan knapt si at kunsten i Kabuso i høy grad fungerer som "en dialog mellom Norge og verden utenfor".»*

*«Det er et svært ambisiøst mål. Tror nesten det er umulig å oppnå. Kabuso vil i stor grad være brukt av folk i Kvam, å nå ut til "alle", tror jeg vil være svært vanskelig.»*

Målsettingen er ifølge respondentene svært ambisiøs. Spesielt punktet «Kabuso skal fungere som en dialog mellom Norge og Verden ute» blir tatt opp av flere. Respondentene har flere forslag til hvordan målsettingen til Kabuso i større grad kan oppnås. Forslagene kan grupperes i 3 kategorier<sup>3</sup>:

1. Justert målsettingen slik at det er mer realistisk at den nås.
2. Øke ressursene slik at Kabuso i større grad kan etterleve nåværende målsetting.
3. Endre organiseringen. Bør Kabuso overføres til Kode? Som en del av Kode kunne Kabuso blitt styrket gjennom et sterkere fagmiljø og økte ressurser.

Kabuso som en del av Kode ble også løftet frem i evaluering av Hardanger og Voss Museum fra 2013. Denne evalueringen har ikke sett spesielt på organisering av Kabuso. Det har likevel kommet enkelte innspill på organiseringen. Kabuso har i dag en geografisk konsolidering. En tematisk konsolidering, med for eksempel Kode, kunne ha styrket Kabuso på enkelte felt ifølge en respondent. Men en slik konsolidering ville hatt geografiske utfordringer. Annen løsning som trekkes frem er å skille Kabuso ut av HVM til en selvstendig organisasjon, en egen kunsthall.

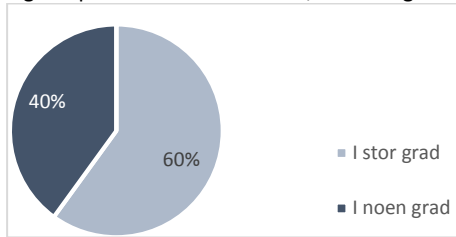
#### Speiler Kabuso samtiden, med bakgrunn i fortiden?

60% mener at Kabuso «i stor grad» speiler samtiden med bakgrunn i fortiden, mens 40% oppgir at Kabuso «i noen grad» speiler samtiden med bakgrunn i fortiden. Det er ingen som mener at Kabuso «i liten grad» speiler samtiden med bakgrunn i fortiden. Respondenter som ikke arbeider direkte i eller med Kabuso, mener Kabuso i større grad speiler samtiden, med bakgrunn i fortiden, enn respondenter som jobber i eller direkte med Kabuso.

---

<sup>3</sup> Dette spørsmålet ble kun stilt til dem som mente målsettingen til Kabuso i middels eller i noe grad var oppfylt. Kun 6 respondenter svarte på dette spørsmålet. Lavt antall respondenter gjør at informasjonen må benyttes med varsomhet.

Figur: Speiler Kabuso samtiden, med bakgrunn i fortiden? (N=10).



En respondent begrunner den manglende måloppnåelsen som følger:

*«Fortiden vil alltid ligge der som et bakteppe for det som skjer nå. Dynamikken mellom fortid og samtid blir forsterket av området Kabuso er i. Hardanger representerer en region kunstnere alltid har oppsøkt i sin jakt etter sublime naturopplevelser som speiles i den norske kunsthistorien. For å markere seg på kunstkartet har Kabuso hatt behov for å komme mer inn i samtiden enn å dvele ved fortiden. Derfor har samtiden vært fokusert på mer enn det direkte og bokstavelige forholdet mellom fortid og samtid.»*

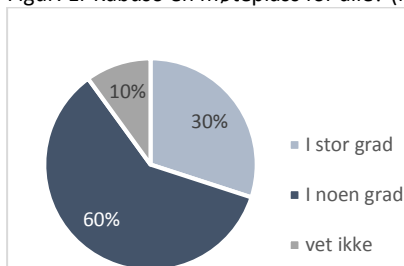
En annen respondent mener at Kabuso har fokusert på samtiden og ikke fortiden. Det blir videre sagt at utstillingene er for få og sesongpreget. For at Kabuso i større grad skal speile samtiden med bakgrunn i fortiden, foreslår respondentene følgende:

- Prioritere egenproduserte utstillinger som gjerne blir vist andre steder enn i Kabuso.
- Være offensiv og relevant både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Søke samarbeidspartnere som relaterer seg til dette.
- Knytte seg tettere til et kunstfaglig miljø og bli en mer profilert arena for både opplevelse og meningsutveksling.
- Være dristig og eksperimentvillig og ha oppmerksomhet på tidenes dynamikk, trender og aktuelle samfunnsdebatt -uten å gi slipp på kvaliteten.

### Er Kabuso en møteplass for alle?

30% mener at Kabuso «i stor grad» er en møteplass for alle, mens 60% mener at Kabuso «i noen grad» er en møteplass for alle. 10% oppgir «vet ikke». Respondenter ansatt i Kabuso eller som arbeider direkte med Kabuso mener i større grad at Kabuso er en møteplass for alle, enn øvrige respondenter.

Figur: Er Kabuso en møteplass for alle? (N=10).



Blant dem som mener at Kabuso ikke fullt ut er en møteplass for alle, uttaler en respondent:

*«Ved oppstarten av Kabuso var man svært fokusert på at Kabuso var en institusjon for kunst av høy kvalitet. Dette gjorde at terskelen for lokalmiljøet ble høy. Etterhvert utviklet Kabuso profilen og forsøkte å inkludere også lokale kunstnere og lokalt publikum, uten at det gikk på bekostning av den kvalitativt høye og anerkjente kunsten. Det er likevel en terskel for mange av innbyggerne i Hardanger å bruke tilbudet ved Kabuso. Slik jeg ser det har man likevel klart å legge tilbudet til*

*et akseptabelt nivå. Det er ikke problematisk at Kabuso ikke blir brukt av alle, men det viktige er at Kabuso har blitt en møteplass for mange, også ut over et dedikert kjernepublikum.»*

Flere av respondentene stiller seg spørrende til at Kabuso skal være en møteplass for alle, og fremhever at dette ikke må gå på bekostning på faglig kvalitet og faglig fokus. Respondentene sier:

*«Jeg ser ikke hvorfor Kabuso skal bli en møteplass for alle. Dette vil kunne gå på bekostning av faglig kvalitet og faglig fokus».*

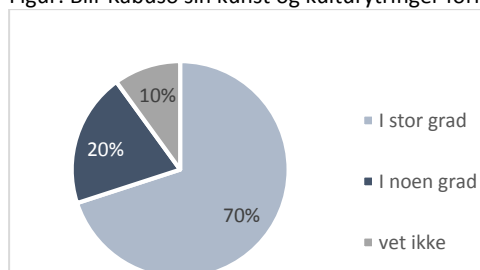
*«Dette kravet [om møteplass for alle] bør ikke gå på bekostning av kravet om høy kvalitet på kunst og musikktilbud. Likevel bør det hele tiden jobbes med dialog, informasjon og formidling. Det er en utfordring for alle som tilbyr samtidskunst, å bryte ned barrierene».*

Respondentene foreslår at Kabuso fokuserer på dialog, informasjon og formidling for å i en større grad være et møtested for alle. De sier man kan bruke kunst og kultur til inkludering og integrering av særlig flyktninger. Til slutt nevnes det at Kakao-konsertene kan være viktig for å rekruttere nye brukere til Kabuso.

### Bli Kabuso sin kunst og kulturytringer formidlet på et profesjonelt nivå?

70% mener Kabuso sin kunst og kulturytringer «i stor grad» blir formidlet på et profesjonelt nivå, mens 20% mener at det «i noen grad» blir formidlet på et profesjonelt nivå. Respondenter ansatt i Kabuso eller som arbeider direkte med Kabuso mener i større grad at Kabuso sin kunst og kulturytringer blir formidlet på et profesjonelt nivå, enn øvrige respondenter. Antall årsverk på formidling har økt fra 0,3 til 0,7 årsverk i perioden 2006-2016.

Figur: Bli Kabuso sin kunst og kulturytringer formidlet på et profesjonelt nivå? (N=10).



Respondentene oppgir flere grunner til at Kabuso sin kunst og kulturytringer ikke fullt ut blir formidlet på et profesjonelt nivå:

- Det er utfordrende å få den utøvende formidlingen like gjennomgående god på et lite sted som Øystese. Konkret gjelder dette tilgang til kvalifiserte ekstrahjelpere, som man trenger for å ha utvidet åpningstid.
- Det er ikke nok midler til å realisere Kabuso sine profesjonelle mål. En respondent sier: *«De må få anledning (midler) til å realisere sine profesjonelle mål. Ut fra de ressursene som disponeres gjøres det en god innsats, og det programmet som presenteres reflekterer både allsidighet og ambisjoner, men det er alltid et vekstpotensiale.»*

For å forbedre formidling av Kabuso sin kunst og kulturytringer på et profesjonelt nivå, foreslås følgende:

- Økt kvalifisering av ekstrahjelpene
- Økt midler til at Kabuso kan realisere sine profesjonelle mål.

## OPPSUMMERING

Respondentene mener målsetting til Kabuso delvis er oppnådd. Men flere stiller spørsmål om målsettingen er for ambisiøs. Det er utfordrende for en liten organisasjon å nå hele målsetting. Økte ressurser vil være virkemiddel for å i større grad nå målsettingen.

## Anbefaling

- Vurdere målsettingen til Kabuso. Målsettingen oppgis å være ambisiøs og vidtfavnende. Det er et stort program for en liten institusjon.
- Dersom målsettingen består bør man vurdere årsverk på formidling. 0,7 årsverk er lite for å ta Kabuso ut i verden. Man bør også vurdere årsverk på utstillingsproduksjon. 0,4 årsverk er lite for å være et ledende kunstsenter.
- Gjennomføre brukerundersøkelse blant besøkende til Kabuso. Hvem er de besøkende og hvorfor besøker de Kabuso? Hvordan opplever de at målsettingen er oppfylt?
- Kan vurdere organiseringen til Kabuso. Burde Kabuso, som er et senter spesialisert innen samtidskunst, ha en tematisk konsolidering? Kabuso vil da kunne bli styrkes faglig, gjennom et sterkere fagmiljø og økte ressurser.

## 9. PRIVATE OG KOMMUNALE SAMLINGER SOM IKKE ER KONSOLIDERT

### -Hvordan er situasjonen etter konsolideringen?

Sitat fra evalueringen:

«Vi står helt alene»

Det finnes over 100 private og kommunale museer/samlinger i Hordaland som ikke er konsolidert inn i en større enhet. Denne evaluering omfatter 101 av disse. De ikke-konsoliderte enhetene er en svært sammensatt gruppe og de fleste av dem har vokst opp av lokalt engasjement og initiativ. Enhetene har ikke det økonomiske eller faglige formatet som gjør de aktuelle for å bli konsolidert inn et større museum. De ikke-konsoliderte enhetene skal for øvrig kunne søke veiledning hos et regionalt ansvarsmuseum. Fem av de konsoliderte museene i Hordaland er et regionalt ansvarsmuseum og har ansvar for enheter i følgende kommuner:

- Museum Vest: Askøy, Sund, Fjell og Øygarden.
- Bymuseet i Bergen: Bergen, Fjusa, Os og Samnanger.
- HVM: Eidfjord, Granvin, Jondal, Kvam, Odda, Ullensvang, Ulvik og Voss.
- MuHo: Austrheim, Fedje, Lindås, Masfjorden, Meland, Modalen, Radøy, Osterøy og Vaksdal.
- Sunnhordland Museum: Bømlo, Etne, Fitjar, Kvinnherad, Stord, Sveio, Austevoll og Tysnes.

Ved MuHo er også Kulturverntjenesten i Nordhordland opprettet for blant annet å kunne gi råd til private og kommunale samlinger i Nordhordland. Dette kapitlet ser på hvordan ansvarsmuseene fungerer, hvordan de kommunalt eide og de privat eide samlingene opplever situasjonen etter museumsreformen.

#### INNHEMING AV INFORMASJON

Det var svært utfordrende å innhente informasjon fra respondentene i denne delen av evalueringen. Å få kontakt med de private og kommunale samlingene/enhetene var krevende. Dette til tross for at fylkeskommunen på forhånd hadde bedt kommunene oppgi *riktig kontaktperson* for samlingene/enhetene. Undersøker opplevde:

- at ansvarlige for samlingene ikke svarte på mail /telefon.
- At respondenten ikke visste at de var ansvarlig for samlingen.
- Å ha mottatt feil kontaktperson for samlingen.
- Museer/samlinger som skulle undersøkes var lagt ned.

Det webbaserte spørreskjemaet ble til slutt besvart på vegne av 72 samlinger, mens skjema for innhenting av nøkkeltall kun ble utfylt av 25 respondenter. Svært få av disse hadde fylt ut *alle* nøkkeltallene. 37 respondenter informerte at de ikke hadde *mulighet* til å fylle inn skjemaet fordi:

- Respondentene hadde ikke tallene tilgjengelig.
- Tallene var ikke registrert.
- Antall besøkende og inntekt var så lav at respondentene ikke anså det som viktig å rapportere inn.
- Enkelte hadde utfordringer med å åpne et excelark.
- Enkelte *ønsket* ikke å rapportere inn data til undersøkelsen.
- Samlingen/enheten var ikke åpen for publikum.

#### **Utdrag fra maildialog med ansvarlige for de enkelte enhetene:**

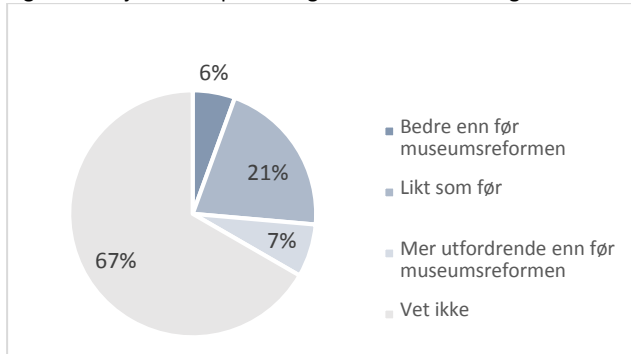
- *Jeg har nå gått gjennom noen av årsregnskapene for museumslaget og funnet ut at det vil medføre et meget stort arbeide å få satt opp en oversikt som det her spørres om. Da driften av laget er basert på frivillighet, ser jeg ingen mulighet for at vi kan fylle ut dette skjemaet.*
- *Det er rett og slett ikke mulig å svare med rett informasjon til dette regnearket. Umulig å si besøkstall og økonomi.*
- *Vi har ikke de opplysningene du er ute etter.*
- *Vi ser ingen grunn til å sende inn noe skjema som kan bety at vi risikerer enda mer motarbeiding.*
- *Jeg er ingen dataekspert og får ikke til å fylle ut diagrammet ditt, men besøkende er [...] til [...] pr år og de betaler ikke billett.*
- *Har problemer med å få opp skjemaet til utfylling.*
- *Dette er tall vi ikke har lett tilgjengelige.*
- *Museet ble nedlagt i ca 20XX.*
- *Fører ikke statistikk på dette. Ikke aktuelt.*
- *Jeg har ingen muligheter til å besvare dine spørsmål.*
- *Har ikke besøkstall. Samlingene mottar ikke fast støtte.*
- *Jeg har ikke det formatet som du sender det i.*
- *Jeg kan ikke fylle ut skjema da jeg ikke vet hvor mange som besøker museet eller ikke.*
- *Spørreskjema etterspør tall for besøkende, omsetting og offentlig tilskudd. Dette er spørsmål som jeg ikke har svar på.*
- *Jeg har prøvd å få svar fra Enhetsleder i vår etat om denne henvendelsen. Men ikke fått svar. Jeg har ikke noe med dette å gjøre. Hvor har dere fått mitt navn?*
- *Jeg kan dessverre ikke hjelpe til med dette nå. Jeg har ikke oversikt over hvem/hva og når det har vært besøkt. Dette er tall vi ikke har lett tilgjengelige.*

- Samlingen/enheten var lagt ned.
- Samlingen/enheten var allerede konsolidert inn et museum.

### NÆRMERE OM DE PRIVATEIDE OG KOMMUNALT EIDE SAMLINGENE

46% av de undersøkte samlingene er privat eid, 35% er kommunalt eid. 19% har krysset av for «Annet». Alle respondenter ble bedt om å oppgi hvordan de opplever situasjonen etter museumsreformen trådte i kraft. Mens 27% mener situasjonen nå er *bedre eller lik* som før museumsreformen, oppgir hele 67% *Vet ikke* på dette spørsmålet.

Figur: Situasjonen for private og kommunale samlinger etter museumsreformen.



Respondenter fra kommunalt eid samlinger tenderer til å være *noe mer* fornøyd med situasjonen, enn privat eide samlinger. Respondenter fra privat eide samlinger angir i høyere grad *Usikker/Vet ikke*, enn kommunalt eide samlinger. De samlinger som har et ansvarsmuseum tenderer til å være *mer fornøyd* med situasjonen i dag, enn dem som *ikke* har et ansvarsmuseum. Dem som *ikke* har et ansvarsmuseum svarer i høyere grad *Usikker/Vet ikke* på dette spørsmålet. Vi ser nærmere på ansvarsmuseum senere i dette kapitlet.

Blant dem som opplever at det fungerer *bedre nå* enn *før* museumsreformen begrunner dette med:

- Bedre kontakt og faglig oppfølging.
- En mer profesjonell tilnærming til formidling og håndtering av museumsdriften.
- Et mer synlig museum enn tidligere.
- Flere fagfolk og mer fokus på museumsarbeid.

Blant dem som opplever det som *mer utfordrende* enn *før* museumsreformen, begrunner dette med:

- Det var mer samarbeid tidligere. En respondent spør: «Har de fått flere oppgaver slik at tiden til kommunesamarbeid er mindre?»
- Vi står helt alene nå.
- Det er manglende spisskompetanse hos ansvarsmuseet, på vårt behov.
- Ivaretagelse av lokal forankring og frivillighet er vanskeliggjort gjennom museumsreformen.

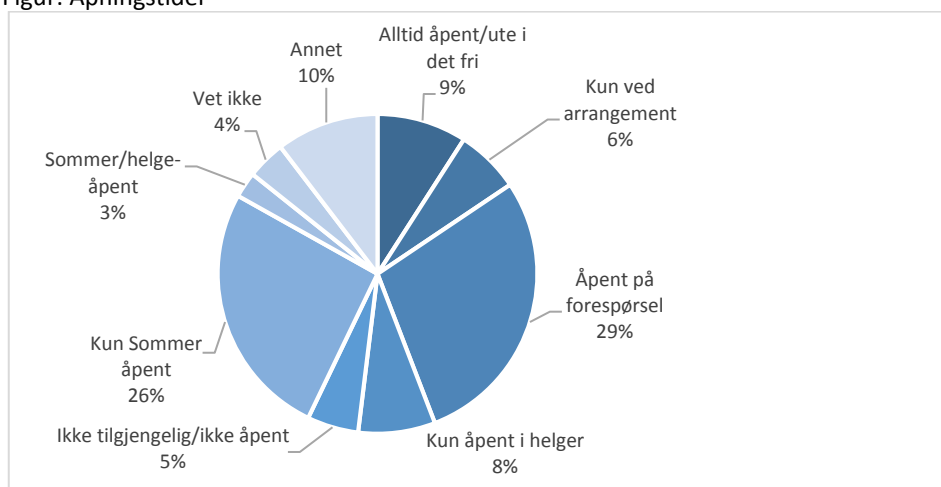
For å bedre situasjonen for de enkelte samlingene, foreslår respondentene følgende:

- Etablering av samarbeidsforum
- Kulturdepartementet må kunne støtte museer direkte, uten et implisitt krav til delt administrasjon.
- Fjern fylkestilskuddet. Kommunen føler seg mindre forpliktet og reduserer stadig de kommunale tilskuddene.
- Bør vurdere tematiske konsolideringer for enkelte virksomheter.
- Mer aktive ansvarsmuseer.

## Åpningstider

Få av de private og kommunale samlingene er helårsåpne. Majoriteten er kun åpent på sommeren, i helgene eller på forespørsel. Få av aktørene oppgav eksakt antall åpningsdager.

Figur: Åpningstider



## Antall besøkende

Blant de 25 aktørene som leverte inn forespurte nøkkeltall, var det kun 13 aktører som i gjennomsnitt hadde mer enn 300 besøkende pr år. Resterende hadde mindre eller ingen besøkende. Blant de 13, var det kun to aktører som hadde flere enn 1000 besøkende i gjennomsnitt pr år. Høyest antall besøkende hadde Stiftelsen Espeland Fangeleir med sine 3500 besøkende i 2016. Åtte av enhetene hadde økning i antall besøkende i perioden, fem aktører hadde en nedgang.

Tabell: Oversikt besøkende til kommunalt- og privateide samlinger.

År	Laksevåg kultur-		Sofus Madsen	Stiftelsen	Stiftelsen	Theta	Hummer-	Moster	Bygdetunet Rød		Valen	Tinghuset.	
	Buekorpsmus	historiske	Skultur-	Stiftelsen	Espeland				med Bøkke-	Haugland skule-			Skaaluren-
	et i bergen	forening	museum	Bryggen	fangeleir		parken	Sogelag	rverkstad	museum	samlinga	museum	
2005	1069	377	705		600	410	1500	507	600	300	1459		Under 50
2006	677	361	576		600	420	1510	287	1000	400	1317		Under 50
2007	536	212	479		700	425	1490	228	1000	500	1052		Under 50
2008	501	268	843		750	420	1550	217	800	300	1047		Under 50
2009	360	421	519	418	1200	413	1560	514	800	300	953		Under 50
2010	360	210	636	447	1000	447	1570	356	700	700	649	202	Under 200
2011	110	414	416	346	2500	412	1580	319	600	250	563	375	Under 200
2012	0	312	181	446	2400	444	1590	527	500	250	541	271	Under 200
2013	894	1236	210	446	2500	550	1600	395	300	150	308	493	1500
2014	971	1090	208	607	2800	607	1620	213	300	150	400	828	1500
2015	729	750	259	753	3050	603	1630	369	300	150	224	170	1500
2016	1510		136*	807	3500	590	1650	348			0*	400	1500

\*Stengt eller delvis stengt for oppussing.

Tross gjentatte henvendelser til respondentene har det ikke lyktes å hente inn besøkstall fra flere aktører. Det var heller ikke nok respondenter som oppga andel *betalende besøkende* eller *billettinntekter* til å gjennomføre ønsket analyser. Det samme gjelder informasjon om *offentlig tilskudd* og *gaver* til enhetene. Det er derfor ikke mulig å gjøre ønskede økonomiske analyser for de privat eide og kommunale eide samlingene.

## REGIONALE ANSVARSMUSEUM

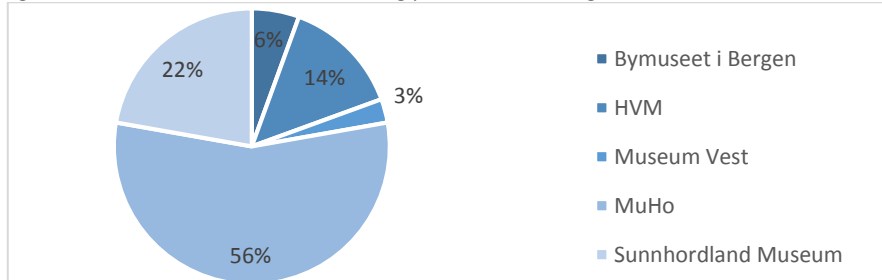
Som en konsekvens av museumsreformen ble det opprettet ansvarsmuseum som de kommunalt eide og privat eide museene og samlingene kan få bistand av. 49% av respondentene oppgir at de har et ansvarsmuseum å forholde seg til. 47% er ikke kjent med at de har et regionalt ansvarsmuseum å

forholde seg til. Det er flere kommunalt eide samlinger som oppgir å ha et ansvarsmuseum (77%) i forhold til privat eide samlinger (33%). Vi vil i det følgende se nærmere på: 1) aktører som har et ansvarsmuseum; 2) aktører som ikke kjenner til at de har et ansvarsmuseum.

### Private og kommunalt eide samlingers forhold til sitt ansvarsmuseum

Flest oppgir MuHo som sitt ansvarsmuseum.

Figur: Ansvarsmuseum for kommunale og privat eide samlinger



72% av dem som har et ansvarsmuseum benytter tjenesten *av og til*. 6% har *ofte* samarbeid mens 19% har *ikke* samarbeid med sitt ansvarsmuseum. 53% oppgir at samarbeidet med ansvarsmuseet fungerer *bra* eller *svært bra*. 43% mener samarbeidet fungerer *middels* eller *dårlig*.

Nærmere halvparten av dem som har samarbeid med sitt ansvarsmuseum oppgir at det er utfordringer med samarbeidet. *Dårlig kommunikasjon, manglende samarbeidsforum, manglende kapasitet / lite tilgjengelighet* hos ansvarsmuseene, *manglende avklaring på hvilke tjenester som kan gis*, nevnes som utfordring. For å bedre samarbeidet foreslår respondentene:

- Faste møteplasser.
- Rutiner for hvordan samarbeidet skal fungere.
- Mer informasjon og mer kontakt mellom ansvarsmuseene og enhetene.

Blant de 19 % som ikke har samarbeid med sitt ansvarsmuseum, begrunnes det med *manglende fellesprosjekt og lite kapasitet* ved samlingen til samarbeid. Enkelte oppgir også *lite fruktbart samarbeid tidligere*. Tre av de aktørene som ikke har samarbeidet med sitt ansvarsmuseum ønsker samarbeid i fremtiden. De resterende har enten *ikke kapasitet* til slikt samarbeid, eller *vet ikke* om de ønsker samarbeid i fremtiden.

31 % mener at Ansvarsmuseene burde dekke flere områder. Flere foreslår mer samarbeid mellom ansvarsmuseet og de enkelte enhetene:

- Restaureringsfaglige rådgiving
- Registrering av gjenstander og samlinger
- Faglig rådgiving i forhold til bygningsvern, o.l.
- Formidling av kulturminne
- Kursing og kompetanseheving
- Eieransvar for samlingen
- Registreringsarbeid
- Formalisere regler for omvisninger
- Plan formidling
- Råd og rettleiing for eiere av samlinger og museum
- Tilsyn med fredede bygg
- Magasintjenester (oppbevaring av gjenstander)



### Enheter som ikke er kjent med sitt ansvarsmuseum

Det er 47% som ikke er kjent med sitt ansvarsmuseum. Blant disse oppgir 42% at de ønsker et ansvarsmuseum å samarbeide med. 46% kjenner ikke til hva ansvarsmuseum er. Kun 13% har ikke ønske om et ansvarsmuseum. Respondenter som ønsker et ansvarsmuseum å samarbeide med, trekker frem følgende mulige samarbeidsområder:

- Registrering
- Tilstandsvurdering av kunst i databasesystem f.eks. Primus
- Konservering
- Vedlikehold av bygninger
- Hjelp til preparering av gjenstander
- Hjelp til å lage gode utstillinger
- Rådgiving

### OPPSUMMERING

Det finnes over 100 privat- og kommunalt eide samlinger i Hordaland. Dette er enheter som ikke var robuste nok til å bli med i en konsolidert enhet under museumsreformen. Det ser ikke ut til at disse enhetene har tatt del i den profesjonaliseringen de konsoliderte enhetene har oppnådd. Det er utfordrende å få oversikt over enhetene. I tillegg er det utfordrende å få riktig kontaktperson for enhetene. Å få statistikk fra enhetene var særdeles vanskelig. For at de privateide og kommunalt eide samlingene skal få til en profesjonalisering, trenger disse å få ekstra fokus. Med utgangspunkt i tilbakemelding fra de privat eide og de kommunalt eide samlingene, anbefales følgende:

### Anbefaling

- Det bør vurderes å utarbeide en helhetlig oversikt over de private og kommunale samlingene i Hordaland.
- Det bør også vurderes å lage en oversikt over *økonomiske tilskudd* til de private og kommunalt eide samlingene i Hordaland. Direkte kontakt med kommunene kan være en aktuell fremgangsmåte for å innhente korrekte tall.
- Flere av de enhetene/samlingene som ikke er kjent med eget ansvarsmuseum, ønsker et ansvarsmuseum. Mer informasjon om hva et ansvarsmuseum er, hvem det er til for, og avklaring på hva det kan bidra med, anbefales.

## LITTERATURLISTE

Aas T.H., Hjemdahl K.M. and Kjaer S. H. (2016): *Innovation practices in cultural organisations: implications for innovation policy*. I *Int. J. Tourism Policy*, Vol. 6, Nos ¾, pp. 212-234.

Bye, Anne Eriksdatter (2011): *Viktige venner. Frivillig arbeid i museene – en verdifull ressurs*. Museumsnytt Nr 3/2011 – årgang 59).

Fossestøl, Knut; Breit, Eric og Heen, Hanne (2013): *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølevannet av museumsreformen*. Bergen/Oslo: Fagbokforlaget/ Kulturrådet.

Hjemdahl, Kirsti M. (2014-2016): *Reason to Return*. Et RFF-prosjekt. Kr.sand.2014-2016.

Hordaland fylkeskommune (2003): *Regional Kulturplan for Hordaland, Fylkesplan for Museum, 2003-2008*. Hordaland Fylkeskommune.

Hordaland fylkeskommune (2009): *Ny fylkesdelplan for museum. Spørreundersøkelse*. AUD-rapport nr. 6-09, mai 2009.

Hordaland fylkeskommune (2011): *Musea i samfunnet. Regional plan for 2011-2015*. Hordaland fylkeskommune, 2011.

Hordaland fylkeskommune (2015): *Premiss: KULTUR. Regional kulturplan for Hordaland, 2015-2025*. Bergen. Hordaland Fylkeskommune.

Hordaland fylkeskommune (2015): *Samlingsplan for musea i Hordaland 2015-2020*. Hordaland fylkeskommune, 2011.

Kleppe, Bård; Hylland, Ole Marius (2011): *Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum*. Bø, Telemarksforskning. TF-rapport nr. 293, 2011.

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

Kultur- og kirke departementet (2002): *St.meld. nr. 48 (2002-2003): Kulturpolitikk fram mot 2014*. Oslo: Kultur- og kirke departementet, 2002.

Kultur- og kirke departementet (2006): *St.meld. 39 (2006-2007): Frivillighet for alle*. Oslo: Kultur- og kirke departementet, 2006).

Kultur- og kirke departementet (2009): *St.meld. nr 49 (2008-2009): Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Oslo: Kultur- og kirke departementet. Oslo, 2009.

Kulturrådet (2017): <http://www.kulturradet.no/museum/museumsnettverk.06.07.2017>

Kulturrådet (2017): *Museumsstatistikk tilbake til 2007*.

SonConsult (2013): *Organisasjonsgjennomgang Hardanger og Voss Museum*. I samme båt? Sonconsult, 2013.

Tørring, Rolf (2012): *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal. En evaluering av museumsreformen i Møre og Romsdal*. PWC, på vegne av Møre og Romsdal fylkeskommune, 2012.