

Organisasjonsgjennomgang

Akershusmuseet

August 2011

Innhold

Innledning	3
Generelle utfordringer for konsoliderte museer.....	5
Akershusmuseet i dag.....	6
Metode og avgrensninger	8
Oppfølging	8
Observasjoner.....	9
Generelt.....	9
Overordnet styring og økonomi	10
Akershusmuseets egen styringsstruktur	13
Forholdet mellom museet sentralt og de lokale avdelingene.....	14
Organisatoriske utfordringer.....	16
Utviklingsbehov	18
Akershusmuseets egne planer	20
Konklusjoner	21
Anbefalinger	22
1 Fylkeskommunal museumspolitik.....	22
2 Fylkeskommunens styringsdialog.....	22
3 Kulturvernrådet og representantskapet.....	23
4 Kompetansebasert styre.....	23
5 Videreutvikling av konsolideringen	23
6 Samarbeidsorganenes funksjon	23
7 Kommunenes forhold til museumstilbudet i Akershus	24
8 Organisatoriske endringer i Akershusmuseet	24
9 Styring og utnyttelse av ressurser på tvers av avdelingene	25
10 Fokus på mangfoldet i Akershus.....	25
Vedlegg	26
Tidslinje Akershusmuseet.....	27
Intervjuer og samtaler	28
Akershusmuseet, strategiplan 2011-14.....	30
Kompetansekrav til styrets sammensetning (eksempel)	32

Innledning

Fylkesutvalget i Akershus gjorde slik vedtak sitt møte 7. april 2011, i sak PS 49/11 "Konsolideringsprosessen – Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet":

Premissene for ekstern organisasjonsgjennomgang av Akershusmuseet skal være:

- 1. Formålet med gjennomgangen er å få vurdert hvorvidt Akershusmuseets organisering er effektiv og tilpasset de utfordringer, funksjoner og oppgaver som museet står overfor som følge av konsolideringsprosessen. Gjennomgangen skal ta høyde for at Norsk landbruksmuseum og Eidsvoll bygdetun også kan inngå som en del av Akershusmuseet.*
- 2. Organisasjonsgjennomgangen skal påpeke særlige organisatoriske utfordringer og utviklingsbehov, hvordan museets planer adresserer disse, og angi eventuelle alternative forslag til hvordan disse bør møtes.*
- 3. Gjennomgangen skal vurdere forholdet mellom museet sentralt og de respektive avdelingene.*
- 4. Det skal vurderes hvordan lokal interesse, entusiasme og forankring kan ivaretas opp mot nødvendig sentral styring.*
- 5. Det skal likeledes vurderes hvordan museets organisasjon er tilpasset rollen som iverksetter av fylkeskommunens museumspolitik.*
- 6. Organisasjonsgjennomgangen skal skje i nær kontakt med museets ledelse, ansatte og ansattes organisasjoner, samtlige avdelinger og Akershus fylkeskommune. Kommunene, andre instanser/organisasjoner osv. kontaktes etter behov.*
- 7. Organisasjonsgjennomgangen skal munne ut i klare anbefalinger, eventuelt alternative anbefalinger, med påvisning av hvilke konsekvenser de ulike anbefalingene vil medføre.*
- 8. Rapporten skal foreligge til politisk behandling senest i august 2011.*
- 9. Ansvar for gjennomføring av organisasjonsgjennomgangen, herunder valg og engasjement av ekstern organisasjonskonsulent til å forestå arbeidet, overlates Akershusmuseet.*
- 10. Den økonomiske rammen for gjennomgangen begrenses oppad til kr. 100 000 og tas fra disposisjonsfondets avsetning til konsolideringsprosessen, post 327 104.*

Dette vedtaket utgjør dermed mandatet for denne organisasjonsgjennomgangen. Undertegnede¹ som har utført oppdraget, har særlig ønsket å legge vekt på at dette eksterne innspillet for eventuelle framtidige beslutninger skal utarbeides og presenteres slik at styret, ledelse og ansatte ikke bindes for mye opp i enkeltheter og bestemte løsningsalternativ allerede i utgangspunktet. Rapportens konklusjoner vil helt og holdent stå for konsulentens

¹ Oppdraget er utført av selvstendig rådgiver Trygve G. Nordby. Nordby har bakgrunn fra bl.a. ledelse av offentlig forvaltning på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå, samt omfattende nasjonal og internasjonal erfaring fra større organisasjoner som Flyktninghjelpen, Røde Kors og FNs Høykommissær for flyktninger. Han er for tiden styreleder i Stiftelsen Liliehammer Museum og Norsk barnebokinstitutt.

vurderinger når den oversendes administrasjonen, for drøfting i Akershusmuseets styre, og sendere i fylkeskommunens administrative og politiske organ.

Det har vært viktig å unngå å starte en bred (intern) prosess som lett kunne føre til urealistiske forventninger og frustrasjoner før man vet hva man vil med Akershusmuseets videre utvikling.

Målet har vært å få fram en virkelighetsbeskrivelse som flest mulig kjenner seg igjen i, og på denne bakgrunn fremme ulike handlingsalternativ.

Innledningsvis er det viktig å understreke at det er mye som fungerer bra i Akershusmuseet. Årsmeldingen for 2010 gir en fyldig dokumentasjon av dette. Dette er det viktig å ha med seg som utgangspunkt når man leser denne rapporten, fordi en organisasjonsgjennomgang nødvendigvis vil måtte fokusere på det som ikke fungerer optimalt.

Det er ingen grunn til å bruke mye plass i denne rapporten til å gjenfortelle historien om de siste årenes store museumsreform. Den er beskrevet i en rekke dokumenter. Jeg hitfører likevel, som et utgangspunkt for de vurderingene som er gjort i denne rapporten, målet med konsolideringen, slik det kommer til uttrykk i Stortingsmelding 48 (2002-2003) "Kulturpolitikk fram mot 2014"²:

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

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

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

Disse intensjonene er gjengitt med ulike formuleringer i St.m. 49 (2008-2009) "Fremtidens museum"³ og i løpende statlige tildelingsbrev. I denne sammenheng er det viktig å ha for

² <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-48-2002-2003-.html?id=432632>

³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-49-2008-2009-.html?id=573654>

øye at to av de viktigste hensiktene med reformen har vært å heve kvaliteten og styrke det lokale tilbudet. Et tredje "bein" under reformen har vært å styrke de Nasjonale nettverkene.

Generelle utfordringer for konsoliderte museer

Mange av Akershusmuseets utfordringer er utfordringer som gjelder for hele museumssektoren i Norge. Nedenfor følger en oppstilling av noen generelle utfordringer som er fanget opp i diskusjoner med museumsledere og museumsstyrer rundt om i landet:

- Forholdet mellom sentral styring og lokal forankring er svært utfordrende.
- Museenes rolle i det norske samfunnet er uklar. Museene sliter med å bli oppfattet som tilstrekkelig politisk relevante. Museumssektoren ses ikke av politikerne i konkurransen med andre saksfelt.
- Museene opplever trangere økonomiske rammer enn det mange forventet etter museumsreformen.
- Konsolideringen har kostet, og man sitter igjen med store uoppfylte forventninger på alle nivåer. Mange mener at konsolideringen så langt er blitt mer en organisatorisk enn en faglig kvalitetsheving.
- Tiden preges av endret publikums-forventninger og - adferd. Dette setter omfattende og nye krav til markedsbevissthet og markedsføring. Ikke minst gjelder dette bruk av nye medier.
- Ønske om mer regional politisk kontroll kan spores i mange fylker. Samtidig er man fra regionalt hold ikke like ivrig etter å ta på seg mer økonomisk ansvar for museene.
- Også museumssektoren opplever nå at større enheter krever mer generell (og dermed mindre faglig) toppledelse.
- Museumssektoren preges av manglende mangfold. Museumstilbudet er jevnt over ikke representativt i forhold til dagens befolkningssammensetning.

Akershusmuseet i dag

Akershusmuseet har i 2011 langt på veg nådd målet om å lage ett konsolidert museum i Akershus.

i følge årsmeldingen for 2010: 17 ulike avdelinger, 87 ansatte (derav 26 lærlinger tilknyttet Kulturringen) og en omsetning på 50,5 millioner kroner.

Besøkstallet i 2010 var til sammen for alle avdelingene ca 155 000.

Dette gjør Akershusmuseet til et av de største konsoliderte museene i landet.

Avdelingene

En oversikt over stillinger i 2011 per arbeidssted ser slik ut:

Administrasjonen, Strømmen	7
Asker museum	8
Aurskog-Høland bygdetun	1
Fetsund Lenser	11
Forsvarets flysamling	1,5
Follo Museum	8,5
Gamle Hvam museum	4
Hurdal historielags samlinger	ubemannet
Kulturringen	25
Linderud Gård	1
Lommedalsbanen	ubemannet
Lørenskog Bygdemuseum	0,7
Museumstjenesten, Strømmen	10
Nes Samlinger	1
Rælingen bygdetun	ubemannet
Skedsmo Bygdemuseum	0,5
Ullensaker Museum	2
Urskog-Hølandsbanen	2,7
Utstillingen, Strømmen	0,5

Tidslinje

En historisk tidslinje når det gjelder utviklingen på museumsområdet i Akershus, gjennom de senere årenes konsolideringer, og fram til dagen Akershusmuseet, følger som Vedlegg 1

Andre museer i Akershus

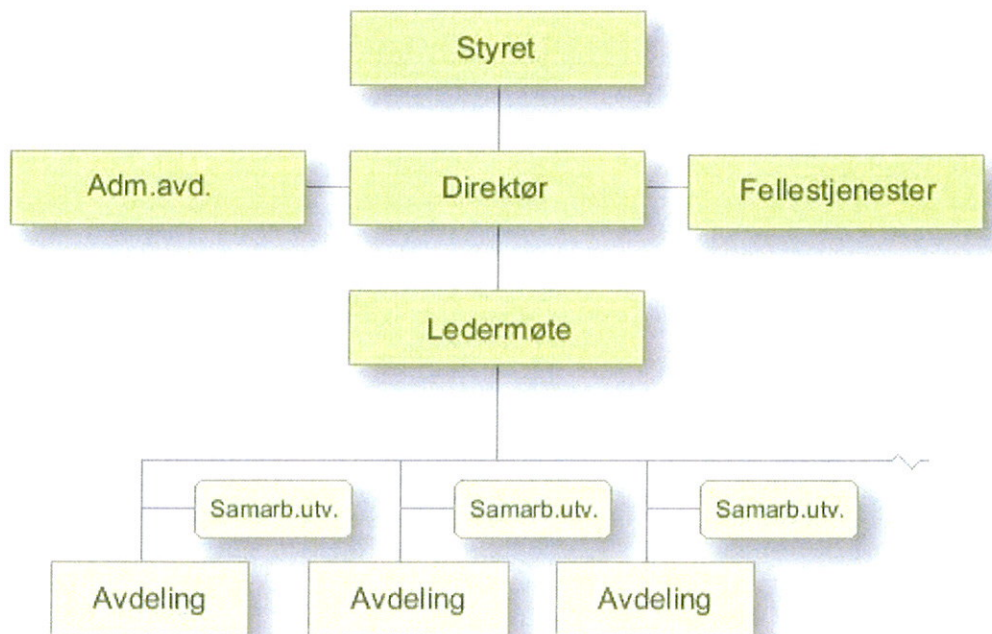
Museer i Akershus som per i dag ikke er med i Akershusmuseet er:

- Eidsvoll 1814 (konsolidert med Norsk Folkemuseum)
- Eidsvoll bygdetun (selvstendig)
- Norsk landbruksmuseum (under Landbruksdepartementet)
- Enebakk bygdetun (selvstendig)

Henie Onstad kunstsenter (selvstendig)

Organisasjonskart

Dagens organisasjonskart for Akershusmuseet ser slik ut⁴:



⁴ Fra Akershusmuseets nettsider: <http://www.akersmus.no/?mid=2&pid=358>

Metode og avgrensninger

Organisasjonsgjennomgangen er basert på aktuelle dokumenter, samt en rekke samtaler og møter.

Konsulenten har hatt samtaler med over 30 enkeltpersoner etter anvisningen i mandatet fra fylkesutvalget, samt hatt møter med Akershusmuseets styre og ledergruppe⁵. Se vedlegg 2.

Samtlige intervjuobjekter ble orientert om fylkesutvalgets vedtak og mandat for organisasjonsgjennomgangen. Intervjuobjektene ble også informert om at ingen ville bli sitert med navn, men at rapporten ville bli skrevet på bakgrunn av konsulentens oppsummering av uttalelser, vurderinger og innspill som framkommer i notatene fra den enkelte samtale.

Nedenfor er hovedobservasjonene fra disse samtalene oppsummert under overskriftene:

Generelt

Overordnet styring og økonomi

Akershusmuseets egen styringsstruktur

Forholdet mellom museet sentralt og de respektive avdelingene

Organisatoriske utfordringer

Utviklingsbehov

Akershusmuseets egne planer

Oppfølging

Fylkesutvalgets vedtak fra april og denne rapporten krever at det settes av tilstrekkelig tid og ressurser til oppfølging av anbefalingene ovenfor. Akershusmuseet er en svært kompleks og sammensatt organisasjon. Mye er allerede oppnådd, men skal man klare å ta vare på dette samtidig som man gjennomfører omfattende utviklingsprosesser trengs dedikerte ressurser og en forpliktende framdriftsplan for dette arbeidet.

De tidmessige og økonomiske rammene for organisasjonsgjennomgangen har ikke gitt rom for å se nærmere på økonomiske og administrative konsekvenser av de enkelte tiltakene som er foreslått. Det må uansett bli en sentral del av neste fase i forbindelse med at styrende organ i museet og i den offentlige forvaltningen bestemmer seg for hvilke av forslagene i denne rapporten man ønsker å arbeide videre med.

⁵ I tillegg har det vært avholdt egne møter med en referansegruppe bestående av styreleder, direktør, administrasjonssjef og konsulent Inge Hasselberg.

Observasjoner

Generelt

Sprikende virkelighetsoppfatninger

En klar erkjennelse etter å ha gjennomført samtaler med mer enn 30 personer som har eller bør ha en stor interesse i Akershusmuseet er at museet og dets styre for svært mange framstår som utydelig. Hadde dette vært en spørreundersøkelse blant folk flest ville det ha spilt mindre rolle. For publikum er det det enkelte besøkssted, eller den enkelte "merkevaren" som teller. Men når sentrale interessehavere både innenfor og utenfor organisasjonen har svært forskjellige oppfatninger om hva museet faktisk er og har oppnådd, er dette et symptom på at organisasjonen er dårlig befestet i sentrale personer og instansers bevissthet. Oppfatningene om hvor godt museet ivaretar sine oppgaver er like sprikende.

Konsolideringen har beslaglagt oppmerksomhet og ressurser

På alle nivå i og utenfor organisasjonen erkjennes det at flere år med nye, og til dels konfliktfylte, konsolideringer har tatt mye av oppmerksomheten og ressursene – både de menneskelige og finansielle - vekk fra det faglige innholdet og den kvalitetsreformen dette var ment å skulle være.

Det meste av de ekstra midlene som har kommet fra statlig hold i forbindelse med konsolideringen gått med til å bygge opp nødvendige strukturer, men også dekke underskudd i enkeltavdelinger som hadde med seg svak økonomi inn i det nye fellesskapet. Fylkeskommunen har i praksis ikke bidratt med nye midler til selve konsolideringsprosessen.

For deler av den sentrale administrasjonen som hele tiden har måttet løse nye store utfordringer og ofte drive brannslukning, er det en følelse av at arbeidet så langt har vært reaktivt - at de ennå ikke har kommet over på offensiven for å bli det koordinerende og integrerende apparatet de skal være. Det framstår som en klar erkjennelse at man har undervurdert hva som kreves av tid, penger og prosess for å få til en felles, moderne administrasjon. Den ønskede faglige utviklingen har derfor i stor grad så langt blitt satt på vent.

Tillit og fellesskapsfølelse

Delvis som en konsekvens av det som er nevnt overfor har et gjennomgående trekk i mange av samtaler vært at manges forhold til Akershusmuseet preges av lav tillit til organisasjonen og dens styre og ledelse. De om ikke går så langt som å si at det er liten tillit til Akershusmuseet fremhever at det uansett er for liten kunnskap og interesse for museet fra de som museet er mest avhengig av. Det dreier seg om politikere og administratorer på fylkeskommunalt og kommunalt nivå. Det dreier seg om frivillige, og det dreier seg om egne ansatte. Tett koblet til denne utfordringen er at mange etterlyser større fellesskapsfølelse i og rundt museet.

Det ser samtidig viktig å understreke at samtlige som ble intervjuet eksplisitt gav uttrykk for et ønske om et velfungerende, tydelig og felles Akershusmuseum. Man har bare ikke

kommet dit enda. En sa det slik: "Akershusmuseet med alle sine samlinger, ressurser og kompetanse representerer en fantastisk mulighet for å få til noe bra!".

Det er også viktig å merke seg at ingen av de intervjuede gav uttrykk for at ønsket å oppløse konsolideringen.

Overordnet styring og økonomi

Klare statlige signaler, men uklart ansvarsforhold mellom stat, fylkeskommune og kommune

I forbindelse med de store reformene landets museer har gjennomgått de siste årene er det ikke klarlagt hva som skal være rollefordelingen mellom de ulike forvaltningsnivåene når det gjelder å gi styringssignal. Kulturdepartementets linje har vært stadig mer klar på at offentlig forvaltning må holde seg på en armlengdes avstand når det gjelder faglig styring av museene. Samtidig setter staten opp klare forventninger til hva museene skal prioritere under stikkordene forvaltning, forskning formidling og fornying.

Konsolideringene som man har vært gjennom de siste årene beskrives som en kvalitetsreform, hvor man forventer at gevinsten av å ha større og mer robuste enheter skal tas ut i økt kvalitet. Gjennom Stortingsmeldinger og løpende tildelingsbrev til det enkelte museum som mottar statlig støtte har staten satt klare rammer og mål for det som ønskes oppnådd i utvikling av landets museer. Men hva som så bør være rolle og ansvarsfordeling mellom forvaltningsnivåene innenfor dette "armlengdes-avstand-prinsippet er ikke klart.

Eller sagt på en annen måte i konteksten av denne organisasjonsgjennomgangen initiert av fylkeskommunen: På hvilke grunnlag, hvor mye og hva skal fylkeskommunen og kommunene styre? Alle er enige om er at det er høyst legitimt og både forventet og ønskelig at fylkeskommunen og kommunene gir styringssignaler på vegne av de pengene som bevilges. Men utover dette må man lene seg på tolkninger av fylkeskommunens og kommunenes generelle ansvar for sin befolknings ve og vel. For Akershus sin del er museumssektoren definert under fylkeskommunens ansvar for regional utvikling.

Denne mangelen på klart definert ansvar er antakelig en del av grunnen til at lokalforvaltningens engasjement i museumssektoren er svært varierende fra kommune til kommune og fra fylkeskommune til fylkeskommune. Mellom Akershuskommunene later det til å variere fra praktisk talt ingen interesse til sterkt (og ofte personlig forankret) engasjement.

Akershus fylkeskommune mangler museumspolitik

En slående erkjennelse i forbindelse med utarbeidelse av denne rapporten knytter seg til punkt fem i fylkesutvalgets vedtak av 7. april 2011, hvor det heter at " *Det skal likeledes vurderes hvordan museets organisasjon er tilpasset rollen som iverksetter av fylkeskommunens museumspolitik*". På det opplagte spørsmålet som da følger: Hva er så fylkeskommunens museumspolitik, er svaret at fylkeskommunen i dag ikke har noen eksplisitt utformet selvstendig og helhetlig politisk forankret museumspolitik. Således er det verken noe å styre etter eller å måle i forhold til.

På direkte spørsmål erkjennes dette både fra politisk og administrativt hold i fylkeskommunen. Politikken har så langt vært å lene seg på statlig politikk og retningslinjer, og støtte arbeidet med konsolidering.

Flere andre fylkekommuner har gjennom de siste årene utviklet politisk forankrede dokumenter som viktige referanser i løpende styring og utvikling av egne interesser i sine respektive fylkers museumstilbud.⁶

I erkjennelsen av at Akershus fylkeskommune mangler politikk på dette feltet, og at dette er noen man absolutt bør ha, melder et annet prinsipielt viktig spørsmål seg: Hva skal en fylkeskommunal museumspolitikk omfatte? All kunstnerisk og kulturhistorisk virksomhet innenfor fylkesgrensene, eller bare de institusjonene man enten har eierinteresser i eller er med å finansiere?

Det later til å være stor enighet om at fylkeskommunen må ha et bevisst forhold til hele museumsfeltet innenfor sine grenser uavhengig av eierskap og driftsansvar. Kun på denne måten kan man gjøre seg opp en kvalifisert oppfatning av eventuelle mangler eller overlappinger i perspektivet av regional utvikling, som ofte vil være fylkeskommunens hovedanliggende.

For kommunenes del er spørsmålet om omfang noe oversiktlig og enklere. Like fullt har de færreste Akershuskommuner en klart politisk uttrykt oppfatning om hva de vil med museumstilbudet i sin kommune.

Regionale styringssignaler

Til nå har de økonomiske overføringene fra fylkekommunen og fylkeskommunens generelle ansvar for koordinering og utvikling av kulturtilbud innenfor sine grenser ikke gitt seg utslag i noen form av systematiske styringssignaler til Akershusmuseet.

Pengene overføres en gang i året uten å være ledsaget av et eneste dokument. Det eksisterer heller ingen form for systematisert styringsdialog mellom fylkeskommunen og Akershusmuseet. Det har riktignok vært holdt et og annet møte på ad hoc basis, men samtlige av de som ble intervjuet var enig i at det faktisk ikke eksisterer en systematisk styringsdialog. Heller ingen annen form for systematisk "signalgiving" eksisterer på bakgrunn av fylkeskommunens rolle som medstifter av Akershusmuseet.

Den indirekte styringen som noen mener kanskje kunne skjedd gjennom at tre av museumsstyrets medlemmer nomineres av fylkestinget har liten relevans i denne sammenheng. Dels fordi styremedlem i en stiftelse kun skal ivareta stiftelsens interesser på bakgrunn av stiftelsens formål, og dels fordi koblingen til fylkestinget er begrenset ved at eventuelle fylkestingsmedlemmer i museumsstyret må fratrukket behandlingen av museumssaker i fylkestinget på grunn av regler om inhabilitet.

Heller ikke fra kommunene følger i særlig grad styringssignaler langs bevilgningene. Noen kommuner, som for eksempel Ullensaker og Lørenskog har egne museumsplaner, mens

⁶ To fylkeskommuner som nylig har vedtatt slike dokument er Hordaland med "Regional plan for museum 2011-2015" og Oppland med "Framtidens museum i Oppland – perspektiv og strategier mot 2015".

det hevdes at andre kommuner bare har "satt bort" museumsdriften til Akershusmuseet.

Akershus lavest i landet når det gjelder offentlige tilskudd til museer

I følge Norges museumsforbunds oversikt basert på ABM-utviklings statistikk for 2008⁷ får museene i Akershus langt mindre overføringer per innbygger fra både stat, fylkeskommune og kommuner, sammenlignet med alle andre fylker. Kommunale tilskudd til museene i utgjorde for eksempel i Østfold og Vestfold 49 kroner per innbygger, mens tilskuddene fra kommunene i Akershus kun utgjorde 27 kroner per innbygger. Fylkeskommunene Østfold og Vestfold bidro også med 49 kroner per innbygger, mens tilsvarende tall for Akershus fylkeskommune var under 30 kroner.

Situasjonen har ikke endret seg de siste årene.

Staten viktigste finansieringskilde

Finansiering av Akershusmuseet siste fem år (i tusen kroner)⁸:

Inntekter / år	2007		2008		2009		2010		2011	
Egeninntekter	5155	17 %	6209	18 %	6028	16 %	7270	18 %	8134	18 %
Tilskudd kommuner ⁹	3683	12 %	3658	11 %	4153	11 %	4215	10 %	5097	11 %
Tilskudd staten ¹⁰	11908	39 %	13925	40 %	16232	42 %	17340	42 %	19815	43 %
Tilskudd Akershus fylkesk ¹¹	9676	32 %	10982	32 %	12331	32 %	12640	30 %	12980	28 %
Sum	30422	100	34774	100	38744	100	41465	100	46026	100

Tabellen ovenfor viser en entydig trend: Staten er klart største bidragsyter og andelen er økende. For inneværende år utgjør den 43 %. Fylkeskommunen har praktisk talt ikke økt sitt nominelle bidrag og finansierer en stadig mindre andel av Akershusmuseet. På fem år har andelen sunket fra 32 til 28 prosent. Kommunenes bidrag har holdt seg stabilt rundt 11 prosent. Det er her viktig å bemerke at bidragene er svært forskjellig fra kommune til kommune.

Øremerking av midler fra fylkeskommunen

En faktor som begrenser Akershusmuseets handlingsrom når det gjelder å ta ut eventuelle gevinster av konsolideringen er at man praktisk talt ikke har frie midler til disposisjon. Eksisterende drift er bundet av særavtalene som ble inngått med de respektive eierne ved konsolideringen. Staten har bidratt med nye ressurser i form av rammebevilgninger og generelle tilskudd, mens fylkeskommunen, i den grad den har bidratt med nye midler har gjort dette i form av øremerkede tilskudd til den enkelte avdeling. Også ved årets tildeling av midler (2011) fra fylkeskommunen til Akershusmuseet ble midlene øremerket enkelttiltak på avdelingsnivå. Sett i styringsperspektiv er dette overstyring, og dermed i en viss grad undergraving, av det helhetsansvaret som er tillagt Akershusmuseet og dets styre som en samlet, selvstendig organisasjon.

⁷ <http://www.museumsforbundet.no/pdf/TILSK-F-08-innb.pdf>

⁸ Viser tilskudd konsoliderte enheter Akershusmuseet pr. 01.01.2011 som mottar tilskudd fra stat og fylke

⁹ Uten tilskudd Linderud Gård

¹⁰ Uten tilskudd Linderud Gård

¹¹ Uten tilskudd Kulturringen, Flysamlingen og Avistegnernes hus

Akershusmuseets egen styringsstruktur

Styret

Akershusmuseets styre består av 8 medlemmer, hvorav tre er nominert av Akershus kulturvernråd, tre av Akershus fylkeskommune og to representerer de ansatte. Styreleder velges blant kandidatene fra fylkeskommunen. Det er Akershusmuseets representantskap bestående av Akershus Kulturvernråds medlemmer supplert med eierrepresentanter fra hver av de tilsluttede avdelinger, samt fem representanter fra Akershus fylkeskommune, som velger styret.

Ingen hevdet at dagens styre bar preg av ivaretagelse av særinteresser, men de fleste av de som ble intervjuet pekte likevel på behovet for et styre med tyngre samlet kompetanse.

Det foreligger en instruks for valgkomiteen, men det er ikke klart nok nedfelt hvilke kompetanse styret skal representere. Man ender derfor opp med at hovedkriteriene for valg er geografisk ballanse mellom de tre regionene i fylket og en viss politisk ballanse ut fra styrkeforholdet i fylkestinget. Henvisning til denne geografiske fordelingen som ender opp med to representanter fra hver region er til og med videreført enkelte særavtaler som en garanti for ivaretagelse av regionens interesser.¹²

Konsulentens vurdering er at dette er en for passiv utvelgelsesprosess i en tid hvor styrers samlede kompetanse anses som helt vesentlig for å oppnå nødvendig tyngde og styringskraft for en institusjon eller en organisasjon.

Direktøren

Det er vanskelig å se hvor direktøren skal hente sin autoritet fra. På en side er de overordnede styringssignalene fra staten klare (se ovenfor) og direktøren har arbeidsgivers styringsrett. Samtidig er direktørens autoritet og handlingsrom svekket av ordlyd og forståelse av vedtektene og særavtalene, av styresammensetningen og av øremerkede bevilgninger.

I tillegg er det denne konsulentens oppfatning at den interne organisasjonsstrukturen som direktøren i samråd med styret har lagt opp til, heller ikke underbygger klar og entydig styring. Direktøren har for eksempel et svært stort kontrollspenn. Direktøren er selv avdelingsleder for de felles museumstjenestene, og til sammen 18 personer¹³ rapporterer direkte til direktøren.

Ledergruppen

Direktøren har i dag en ledergruppe på 15 personer, som består av alle avdelingsledere, samt administrasjonssjef, koordinator for fellestjenesten og koordinator for ubemannede museer. Ledergruppen er dermed både stor og svært uensartet. Etter denne konsulentens vurdering er dette ikke en toppledergruppe, men snarere en gruppe med et stort antall personer med ulik grad av lederansvar.

¹² For eksempel paragraf 5 i avtalen mellom Stiftelsen Akershusmuseet og Stiftelsen Follo Museum.

¹³ 12 avdelingsledere, 1 fra administrasjonen, og 6 fra museumstjenesten.

Svært få (om noen) av de som sitter i ledergruppen føler seg som en del av Akershusmuseets reelle ledelse. Det virker heller ikke som det eksisterer en god felles forståelse av hva som forventes av den enkelte leder i balansen mellom egen avdeling eller fagansvar og helheten. For eksempel er personer med et svakt definert koordinatoransvar tatt med i lederguppen. Samtidig er det klart at dagens ledermøte for mange av deltakerne fungerer som et viktig informasjonsforum som mange er redd for å miste dersom de ikke lenger skulle delta.

Flere pekte på at ledermøtet ikke har noen beslutningsautoritet. En observasjon fra konsulentens side er at dette må tolkes som et tegn på manglende organisasjonsforståelse. Det er aldri møter som beslutter. Beslutninger tas av ansvarlige ledere - gjerne i møter - etter at sakene er diskutert i et vel definert lederkollegium.

Selskapsformen

Gjennom konsolideringsprosessen har det flere ganger vært reist diskusjon om valg av selskapsform. Dvs. om hvorvidt Akershusmuseet burde være et aksjeselskap eller en stiftelse.

Denne konsulentens vurdering etter å ha sett mange eksempler på ulike selskapsformer når det gjelder å organisere institusjoner med allmenntilgitt formål er at dette i praksis har liten betydning.

Ingen av de endringene og reformene som foreslås i denne organisasjonsgjennomgangen, dom for eksempel endringer med hensyn til styrets kompetanse og funksjon, hindres av at selskapsformen er en stiftelse.

Forholdet mellom museet sentralt og de lokale avdelingene

Særavtalene

En særlig organisatorisk utfordring er at konsolideringen av de mange enkeltavdelingene bygger på særavtaler¹⁴ som – slik de ser ut til å tolkes - langt på veg fratar Akershusmuseet muligheter til å drive effektiv styring på tvers av avdelingene. Det skjer i dag for eksempel ingen utjamning mellom de lokale avdelingene, selv om det økonomiske grunnlaget for ressurssterke og ressursvake avdelinger er svært forskjellig. Særavtalene og en referanse til "nøkkeltall" knyttet til den enkelte lokale avdeling oppgis som en viktig årsak til dette.

Konsulenten kan imidlertid ikke se at særavtalene, formelt og eksplisitt, reduserer Akershusmuseets handlingsrom i den grad det hevdes. Det er ingen henvisning til "nøkkeltall" i særavtalene.

Et konglomerat av eierskap, samarbeidsorgan og interessegrupper

¹⁴ Malen for de særavtalene som er grunnlaget for konsolideringen av de lokale avdelingene finnes på Akershusmuseets hjemmeside under "styringsdokumenter": <http://www.akersmus.no/?mid=2&pid=423>

Akershusmuseet har i dag 17 avdelinger. Fylkeskommunen, kommuner eller stiftelser står som eier av samlingene. I dette perspektivet er Akershusmuseet først og fremst en driftsorganisasjon som må forholde seg til et stort antall eiere av de samlingene som forvaltes.

I tillegg er det opprettet et samarbeidsorgan mellom Akershusmuseet og de lokale interessene rundt hver enkelte avdeling. Disse er kalt faglige råd, samarbeidsutvalg, brukerråd, osv. I enkelte tilfeller utgjør eierstyrene også samarbeidsorganet. Follo museum er et eksempel på dette.

Det er ingen tvil om at samarbeidsorganene kan spille en svært god og viktig rolle – både i forholdet mellom Akershusmuseet sentralt og den lokale avdelingen – og i forholdet mellom den lokale avdelingen og dens omgivelser.

Det rapporteres imidlertid at samarbeidsorganene fungerer svært ulikt. Fra å være helt optimale til nærmest ikke-eksisterende. En kritisk suksessfaktor ser ut til å være klar forståelse av funksjon og rolle. En annen kritisk faktor er personlig engasjement hos samarbeidsorganenes ledere.

Der samarbeidsorganene ikke fungerer optimalt ble det også påpekt at deres formelle eksistens dermed risikerer å bli en sovepute. Enkelte beskriver at det har blitt mindre kontakt og større avstand mellom museumsavdelingene og vertskommunene etter konsolideringen. Man har overlatt, i enkeltes øyne "outsourcet", driften av sitt museum til Akershusmuseet, og føler dermed ikke lenger samme behov for å følge med på hva som skjer på museumsområdet i sin kommune.

Det er ikke lagt inn evalueringskriterier ved opprettelsen av samarbeidsorganene i de respektive særavtalene.

Akershusmuseets rolle som rådgiver, service- og samarbeidsorgan

Det er over hele linjen en klar anerkjennelse av at Akershusmuseet har betydelig samlet kompetanse når man ser på det konsoliderte museet under ett. På denne bakgrunn er en aktiv rådgiverrolle sterkt ønsket. Akershusmuseet har da også for eksempel bidratt til utviklingen av kulturminnevernplan for Akershus fylkeskommune, samt bidratt til planarbeid i enkelte kommuner.

Selv om mange sier at de har fått faglig støtte etterlyser de fleste en klarere rolle når det gjelder Akershusmuseet som rådgiver, service- og samarbeidsorgan. Fra kommunalt hold ble det bemerket at kommuner i liten grad har følt at Akershusmuseet opptrer som faglig ressurs eller rådgiver på de områdene kommunene selv mangler kompetanse på, og hvor Akershusmuseet har spesialkompetanse.

Akershus Kulturvernråd

Akershus Kulturvernråd består av representanter for fylkets historielag, museer og historiske samlinger, samt Foreningen til norske Fortidsminners Bevaring i Oslo og Akershus. Rådets opprinnelige funksjon ved opprettelsen i 1982 var blant annet å være styringsorgan og

”generalforsamling” for Forbundsmuseet. Ved opprettelsen av Akershusmuseet er mange av de opprinnelige oppgavene nå borte. Særlig gjelder det rollen som kontaktorgan mellom de avdelingene som nå er konsolidert i ett museum.

Kulturvernrådet er formell stifter av Akershusmuseet sammen med Akershus fylkeskommune. Kulturvernrådet utgjør hoveddelen av Akershusmuseets representantskap og har dermed også betydelig innflytelse på styrets sammensetning.

Gitt denne rollen var det overraskende at langt de færreste som ble intervjuet kunne gjøre rede hvilke rolle kulturvernrådet har i dag. De som i det hele tatt kjenner til det fremhever likevel at det fortsatt har en viktig legitimerende rolle.

Frivillighet

De fleste allmenntilrette institusjoner og organisasjoner sliter med utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg frivillige. Korrigert for denne generelle trenden ser det likevel ut til at frivilligheten er høyst tilstede som en viktig i kraft i Akershus’ museumstilbud. Mange av de lokale avdelingene har svært aktive venneforeninger.

Det finnes unntak fra dette. Der man særlig sliter med frivilligheten ser dette ut til å ha sin årsak i lokale forhold som etter konsulentens oppfatning best kan adresseres i sin lokale kontekst.

Samarbeidsklima og kommunikasjon

I løpet av de mange samtaler som er gjennomført har mange fremhevet det de kaller mangelfull eller dårlig kommunikasjon mellom sentralledet og de lokale avdelingene. Noen hevder også at samarbeidsklimaet er slik at de lokale avdelingene kan stille store krav til sentralledet uten at avdelingene avkreves noe av sentralledet og fellesskapet.

Noen gav uttrykk for at virksomheten på Strømmen i enkelte sammenhenger like mye oppfattes som en konkurrent som en koordinator og støttespiller.

Flere viser til at det finnes mange eksempler på at lokalavdelingene direkte motarbeider sentralledet, eller sentralledets styring, bl.a. gjennom utstrakt direkte kommunikasjon med politikere og styremedlemmer. Det sies at det er stort rom for omkamper. Hvis dette er tilfellet bør man både i fylkeskommunen og i styret ta en åpen diskusjon om det er ønskelig og hensiktsmessig å åpne for slik kommunikasjon som i enkelte tilfeller kan oppleves som en direkte forbigåelse av museets formelle ledelse.

Kommunikasjonen mellom de enkelte avdelingene vurderes som bedre enn kommunikasjonen med sentralledet, men er også svært vekslende og personavhengig. Også her er det et forbedringspotensial.

Organisatoriske utfordringer

Organisasjon som ikke har satt seg

Akershusmuseet er preget av en organisasjon som har vært i kontinuerlig og dels kontroversiell vekst. Den vedlagte tidslinjen taler her et tydelig språk. Mange opplever at organisasjonen ikke har fått tid til å sette seg, og heller ikke fått tid til å foreta nødvendige indre organisasjonsutvikling.

Samtidig er museet preget av å ha en organisasjonsmodell som er tilpasset et mindre museum med færre ansatte og avdelinger.

Mange av samtalepartene uttrykte nå utålmodighet etter å komme videre. Konsolideringen er en realitet, nå må man utnytte mulighetene som ligger i dette, blir det sagt.

Flere sa i denne forbindelse at de savner en mer tydelig og formell organisasjonsplan tilpasset dagens situasjon, eller i det minste en klar prosess for å komme fram til dette.

Små og sårbare enheter

Organisasjonen er også sterkt preget av uensartede avdelinger, hvor et flertall er svært små og dermed sårbare - både faglig og administrativt. Denne utfordringen ser det ut til at organisasjonen så langt bare delvis har funnet løsninger på. Økt robusthet skulle nettopp være en av hensiktene med konsolideringen.

Et eksempel: Når noen blir syke eller av andre grunner ikke kan opprettholde driften ved en lokal avdeling, blir det opplyst at det enda ikke er etablert rutiner som gjør at andre fra Akershusmuseet da rykker inn og fyller dette hullet.

Samtidig foregår mye parallelt arbeid av medarbeiderne i de små enhetene. I stedet for de skal kunne konsentrere seg om fag og besøkessteder er alle litt ledere og litt alt mulig annet. For konsulentene bærer mange av eksemplene som blir gitt vitnesbyrd om en del unødvendig og urasjonell tidsbruk.

Internt i enkelte lokalavdelinger er det mye ugjort når det gjelder å få på plass gode rutiner for valg av kompetente styrer og etablering av fungerende samarbeidsorgan.

Administrative rutiner

Nødvendig utforming og innføring av profesjonelle og tidmessige administrative rutiner har tatt mye tid, ressurser og oppmerksomhet. Kvaliteten på standarder og rutiner som økonomistyring, regnskap, lønn, IT, HMS, forsikringsordninger, osv. var høyst forskjellige og til dels svært mangelfulle hos de enkelte avdelingene som etter hvert er blitt konsolidert inn i Akershusmuseet. Endringene har også omfattet å få alle medarbeidere opp på et forsvarlig lønnsnivå.

Alle er enige om at dette arbeidet har vært nødvendig. Det er noe variasjon i synet på hvor gode prosessene for å få dette til har vært. Flere av de som arbeider sentralt opplever at de utsettes for urettferdig kritikk i denne sammenheng.

Det er verdt å merke seg er at ingen administrative ressurser er blitt trukket inn fra avdelingen i forbindelse med at sentraladministrasjonen på Strømmen har overtatt oppgavene. Innsparingen dette har betydd for enkelte av avdelingene har gått inn i avdelingenes budsjettammer.

Samarbeid og virksomhet på tvers av avdelingene

Et bærende element i å ta ut gevinster i konsoliderte organisasjoner er at fag- og ansvarsområder kan organiseres på tvers. Man kan eliminere overlapping og fylle faglige eller administrative hull. Et felles forum for konservatorene har sitt opphav helt tilbake til Forbundsmuseets tid. Av nyere tiltak som er etablert kan nevnes: felles forskningsaktivitet, administrativt nettverk, formidlingsforum, hageforum og drift av felles magasin. Lite ny virksomhet på tvers av avdelingene ser imidlertid ut til å være etablert etter konsolideringene i Akershus. Samtalene som har vært gjennomført tyder imidlertid på at dette ikke er tilstrekkelig for å gi følelsen av å arbeide i en enhetlig struktur.

Arbeidsgivers styringsrett er så langt ikke benyttet til å omfordele personalressurser. Det er praktisk talt ingen eksempler på at noen ansatte er flyttet mellom avdelinger. Heller ikke er noen flyttet mellom lokalavdelingene og sentraladministrasjonen.

Ingen ved de lokale avdelingen har heller blitt gitt rapporteringslinjer til ledere eller koordinatorene utenfor egen avdeling.

Fylkesomfattende ansvar

I den sentrale museumstjenesten på Strømmen har de fleste fagfolkene i prinsippet fylkesomfattende ansvar for områder som foto, konservering, dokumentasjon, osv. Mye av dette oppleves av enkelte avdelinger som svært nyttig.

Men ingen faglige eller administrative ansvarsområder for helheten er delegert til de lokale avdelingene. Et grep som i slike sammenhenger kan være et godt virkemiddel for å utnytte ressurser optimalt og for å skape større forståelse for helheten. Fra tidligere år har enkelte av dagens avdelinger hatt fylkesomfattende ansvar for forskjellige fagområder (Follo: kystkultur, Asker: kunst, Hvam: landbruk, osv.) Man har imidlertid i liten grad maktet å opprettholde dette i praksis. I dag beskrives det nærmest som sovende ordninger fra før konsolideringens tid, og betraktes mest som en personalressurs til den enkelte avdeling.

Autonomi

Mange peker på at Akershusmuseet er en god arbeidsplass blant annet fordi alle har stor frihet. Det gjelder både enkeltpersoner og lokale avdelinger. Samtidig gir til dels de samme personene uttrykk for at denne store graden av autonomi også kan være litt av forklaringen på at organisasjonen ikke oppleves som en helhet.

Utviklingsbehov

Sterkere fokus på et overordnet Akershusperspektiv

Det er blitt påpekt at mens Akershusmuseets faglige ansvar for kulturhistorisk utvikling gjelder hele Akershus, er dette i noen grad blitt redusert til de områdene som dekkes av de konsoliderte avdelingene. Flere etterlyser derfor et sterkere fokus på det overordnede Akershusperspektivet selv om det er gitt en overordnet plass i Akershusmuseets strategiske plan.

Dette henger også sammen med at fylkeskommunen selv ikke lenger har fagkompetanse eller administrativ kapasitet på museumsområdet.

Etablering av museumstilbud som representerer Akershus nye befolkning

Av landets 15 kommuner med størst andel innvandrere ligger sju i Akershus. I tillegg har de fleste Akershuskommunene en formidabel tilflytting fra andre steder i landet. Dette er mangelfullt reflektert i museumsstrukturen og museumstilbudet i fylket. Det er ingen overdrivelse å si at dagens museumstilbud i Akershus ikke speiler den faktiske befolkningen (noe som også er tilfelle de fleste andre steder i landet).

Å få gjort noe konkret for å dekke disse hvite flekkene på fylkets museumskart er antakelig Akershus' største utviklingsbehov på museumsområdet.

Stort behov for profesjonell og samordnet markedsføring

Selv om et samlet besøkstall på over 150 000 er bra, melder avdelingene at de har tilbud og kapasitet til å ta i mot langt flere besøkende. I forhold til Akershus- og Osloregionens samlede folketall er potensialet stort. Men konkurransen om oppmerksomheten i det sentrale østlandsområdet er også svært stor. Det er derfor behov for en betydelig felles markedsføringsinnsats, basert på profesjonelle kompetanse og analyser som for eksempel publikumsundersøkelser.

På grunn av ressursmangel ligger innsatsen på dette område langt fra det ideelle.

Videre konsolidering

I vedtaket fra fylkesutvalget forut for denne organisasjonsgjennomgangen heter det *"Gjennomgangen skal ta høyde for at Norsk landbruksmuseum og Eidsvoll bygdetun også kan inngå som en del av Akershusmuseet."*

Den faktiske situasjonen høsten 2011 er at statsbudsjettet, ved en flertallsmerknad fra komitebehandlingen i Stortinget, forutsetter at Eidsvoll museum blir konsolidert inn i Akershusmuseet. Konsolidering av Eidsvoll museum bør ikke by på de største utfordringene fordi museet har et begrenset omfang og kan gå inn i de samarbeidsmodellene som allerede er utviklet for tilsvarende samlinger innen Akershusmuseet.

Når det gjelder Landbruksmuseet er situasjonen mer komplisert. Diskusjonene om konsolidering gjennom Follo museum har strandet. Skal dette tas opp igjen vil det avhengig av ønske og initiativ fra Universitetet for Miljø og biovitenskap (UMB) eller fra Landbruksdepartementet. Denne forståelsen blir bekreftet fra Kulturdepartementet.¹⁵

Dermed ser det ikke ut til at nye, ressurs- og energikrevende konsolideringer med det første vil komme til å prege dagsordenen ved Akershusmuseet, og ta oppmerksomhet og energi vekk fra å utvikle det eksisterende tilbudet. Skulle imidlertid nye, større konsolideringer komme på tale anbefales det å ta seg svært god tid og sørge for at slike prosesser ikke på nytt fører til at Akershusmuseets hardt tiltrengte utvikling mister moment og framdrift.

¹⁵ Samtale med Avdelingsdirektør i Kulturdepartementet Stein Sægrov 5.8.2011

Dersom en konsolidering av Landbruksmuseet på nytt blir aktuelt bør man se dette i sammenheng med en videre utvikling av grupper og avdelinger i Akershusmuseet. I Landbruksmuseets tilfelle må man da se på eventuelle muligheter for å lage en samlet landbruks- eller agrar-avdeling.

Samarbeid over fylkesgrensene

Et opplagt, men lite påaktet utviklingsbehov over hele landet er samarbeid over fylkesgrensene. Det store antallet Nasjonale nettverk ivaretar noe av dette, men det er heller ingen tvil om at mange museumstilbud som naturlig kunne høre sammen geografisk, teknisk eller tematisk ikke har tiltrekkelig samarbeid fordi museumsreformen så langt har basert seg på konsolideringer innenfor eksisterende fylkesgrenser.

For Akershusmuseets vedkommende er det derfor viktig å holde god kontakt med nabofylkene for å kunne utnytte framtidige samarbeidsgevinster.

Akershusmuseets egne planer

Akershusmuseets egen strategi for inneværende periode framgår av vedlagte kortversjon av strategiplan 2011-14. Se vedlegg 3

Konsulentens vurdering av denne er at behovet for organisatorisk videreutvikling konkret adresseres i den lengre versjonen av dokumentet, men likevel ikke tilstrekkelig i forhold til observasjonene som er gjort ovenfor.

Det er planlagt å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse i løpet av kommende år.

Konklusjoner

En viktig erkjennelse i arbeid med organisasjonsutvikling er at man ikke trenger å være syk for å bli bedre. Men for å bli bedre trenger man som regel en ganske presis diagnose for å kunne sette inn riktige virkemidler.

På bakgrunn av observasjonene ovenfor er det ikke lett å peke på hvilke av de mange enkeltfaktorer som er mest styrende for å få fram best mulig resultat ved eventuelle endringer. Er det knyttet til strukturen, økonomien, styret, ledelsen, kompetansen, osv? En hovedkonklusjon er at det for Akershusmuseets vedkommende bør flere tiltak settes i gang parallelt.

Man er nå ferdig med en lang, krevende og smertefull konsolideringsprosess som har tatt oppmerksomhet og energi vekk fra nødvendig indre organisasjonsutvikling. Det er nå viktig å komme videre på en måte som ikke gir rom for omkamper.

Et viktig funn er at det innenfor de økonomiske rammene ikke ser ut til å være formelle bindinger som hindrer til dels omfattende organisatoriske endringer, om det skulle være ønskelig.

Det er opplagte mangler ved struktur og rutiner for overordnet styring. Her har særlig Akershus fylkeskommune en jobb å gjøre.

Forholdet mellom museet sentralt og de respektive avdelingene varierer svært mye og har både når det gjelder struktur og kultur et betydelig forbedringspotensial.

Til nå har den økonomiske situasjonen ikke gitt mye handlingsrom ut over nødvendig oppbygging av (administrative) fellesrutiner. Frispilling av økonomisk handlingsrom ved en kombinasjon av effektivisering, og å arbeide med å tiltrekke seg nye friske midler må gis høyeste prioritet.

Akershusmuseets egen styringsstruktur oppleves som svak og lite egnet til å gi ønsket synergieffekt og framdrift. Det tilrås at man umiddelbart starter prosesser for å gjøre noe med de mange organisatoriske utfordringene som er påpekt i denne rapporten

Av flere sentrale utviklingsbehov for museumssektoren i Akershus er det særlig ett som peker seg ut som mer akutt enn noen andre, nemlig å innlemme Akershus' nye, unge og økende befolkning i det kulturhistoriske arbeidet.

Anbefalinger

Anbefalingene er i en viss grad ordnet etter observasjonene ovenfor, og står ikke i prioritert rekkefølge.

1 Fylkeskommunal museumspolitikk

Fylkeskommunen bør så snart som mulig etablere et politisk forankret dokument som beskriver feltet og sier hvordan Akershus fylkeskommune vurderer situasjonen og hva fylkeskommunen vil med museer innenfor sine grenser.

Dokumentet bør gjøre en vurdering av alle eksisterende museumstjenester innenfor fylkets grenser, uavhengig av eierskap og driftsform. Dokumentet må påpeke områder hvor man i dag ikke har tilfredsstillende kulturhistorisk fokus. Særlig gjelder dette mangfoldsperspektivet, med Akershus' store innslag av innflytting – både fra andre steder i Norge og fra utlandet.

Et slikt dokument er helt nødvendig for å komme videre i utviklingen av museene i Akershus. Dokumentet må utformes i tett dialog med alle involverte parter, ikke minst kommunene, og det må politisk forankres i Fylkestinget.

Det anbefales at Akershusmuseet med sin relevante kompetanse og som sentral premissgiver gis i oppdrag å forberede den nødvendige prosessen på fylkeskommunens vegne og utforme forslag til en fylkeskommunal museumspolitikk.

Alternativt må fylkeskommunen knytte til seg annen nødvendig kompetanse og kapasitet for å få dette arbeidet gjort. Velges dette alternativet er det helt nødvendig at Akershusmuseets bringes sentralt inn i prosessen.

2 Fylkeskommunens styringsdialog

I dag eksisterer ingen systematisk styringsdialog mellom Akershus fylkeskommune og Akershusmuseet. Det er et stort behov for klarere styringssignaler langs de midlene som årlig overføres fra fylkeskommunen til Akershusmuseet og på vegne av fylkeskommunens ansvar for regional utvikling.

Dette bør gjøres ved at det årlig utarbeides et tildelingsbrev i dialog med Akershusmuseet. Det årlige tildelingsbrevet bør så langt som mulig koordineres med statens tildelingsbrev. Et godt tildelingsbrev bør også føre til at man gir det fylkeskommunale tilskuddet til Akershusmuseet som et rammetilskudd og ikke som øremerke enkeltbevilgninger.

Det må være en forutsetning at tildelingsbrevet utformes i nært dialog med Akershusmuseet.

3 Kulturvernrådet og representantskapet

Akershus Kulturvernråds uforholdsmessige store rolle i representantskapet bør etterprøves. Eierne av de lokale samlingene bør antakelig spille en relativt sterkere rolle i Akershusmuseets representantskap enn det de gjør i dag.

4 Kompetansebasert styre

Det behøver ikke nødvendigvis være en motsetning mellom geografisk og politisk representasjon og kompetanse, men i praksis viser det seg svært vanskelig å få gode styrever på et nødvendig nivå dersom medlemmene ikke først og fremst velges på bakgrunn av sin kompetanse.

Det anbefales å gjøre de nødvendige formelle endringene som skal til for å etablere Akershusmuseets styre som et kompetansebasert styre. Styret trenger flere uavhengige stemmer. Et eksempel på hvordan kompetansekrav til styremedlemmene kunne utformes og tas inn i instruksjonen for valgkomiteens følger som vedlegg.

Det bør også utarbeides en styreinstruks som klart stadfester hva som forventes av det enkelte medlem og av et samlet styre. Ikke minst gjelder dette en understrekning av at alle i styret må representere helheten og styrets kontrolloppgaver så vel som støttefunksjon i forhold til daglige leder.

Det bør gjennomføres systematisk opplæring av nytt styre. Det anbefales at styret årlig evaluerer seg selv og direktøren.

Disse anbefalingene kan i en viss grad også være aktuelle for sammensetningen og utviklingen av styrene i eierstiftelsene.

5 Videreutvikling av konsolideringen

Etter at konsolideringene i all hovedsak nå er gjennomført bør man med det første gjennomføre en bredt anlagt konferanse som involverer alle interessehaverne.

Temaet kunne være: "Konsolidert Akershusmuseum – hvor går veien videre?" Det er viktig at en slik konferanse får bred deltakelse fra Akershusmuseets styre og administrasjon, lokalavdelingene, departementet, kulturrådet, og berørte kommuner. Man bør også invitere representanter fra andre konsoliderte museer som representerer andre organisatoriske løsninger.

Denne organisasjonsgjennomgangen bør kunne være et av innspillene til konferansen.

6 Samarbeidsorganenes funksjon

Samarbeidsorganenes rolle bør gjennomgå slik at dette viktige bindeleddet til lokalsamfunnene optimaliseres – uavhengig av museets øvrige organisasjonsmodell.

Som en del av dette arbeidet bør man kartlegge hva som fungerer og hva som ikke fungerer (gjøre en "best practice" øvelse), og tilrå endringer der det er nødvendig. Det anbefales at dette etableres som et eget prosjekt.

Det bør innføres et fast årlig felles møte for alle samarbeidsorganene.

7 Kommunenes forhold til museumstilbudet i Akershus

De kommunene som ikke allerede har det bør utvikle politiske forankrede dokumenter som klart beskriver situasjonen og hva man vil med ivaretagelse av kulturhistorien i sine kommuner. Dette vil gi et godt utgangspunkt for å gi tydelige signaler på vegne av eierskap og bevilgninger. Det vil også være et viktig bidrag til videre utvikling av det samlede museumstilbudet i Akershus, samt bidra til nødvendig klargjøring av rollefordelingen mellom stat, fylkeskommune og kommunene.

For enkelte kommuner kan det også være aktuelt å etablere en mer formalisert dialog med Akershusmuseet gjennom de etablerte samarbeidsorganene.

Der flere kommuner står sammen som eiere eller stiftere er det viktig at samarbeidet om etablering av styringsstrukturer og styringssignaler formaliseres.

8 Organisatoriske endringer i Akershusmuseet

På bakgrunn av observasjonene overfor anbefales Akershusmuseet å starte prosesser som vurderer følgende organisatoriske tiltak og endringer:

- Endring av organisasjonsstruktur som både innbefatter sammenslåing av avdelinger og oppretting av tydeligere fellesfunksjoner som direkte involverer ansatte som har sitt daglige arbeidssted i de lokale avdelingene (for eksempel for vedlikehold, markedsføring, samtidisdokumentasjon, osv.).
- Snarest utarbeidelse av et entydig organisasjonskart som viser alles rapporteringslinjer. Organisasjonsmodellens hovedstruktur (dvs. nivået som har direkte rapporteringslinje til direktøren) bør diskuteres i, og godkjennes av, styret. Nestlederansvaret bør også diskuteres i denne sammenheng.
- Etablering av et ledermøte på et begrenset antall personer som gis reelle roller som ledere av helheten, for eksempel i forhold til å bli invitert med inn i styremøtene (av direktøren) for å presentere saker på sine respektive ansvarsområder. Det må være samsvar mellom organisasjonskartet og deltakelse i ledermøtet. En egen ledelse av de felles museumstjenestene bør formaliseres.
- Etablering av flere fylkesomfattende fag- og informasjonsforum, slik man i mange år har hatt et konservatorforum. Dette vil blant mange andre hensikter kunne erstatte informasjonsfunksjonen i dagens ledermøte.

- Opprettelse av en egen avdeling for bygdetun, bygdesamlinger og ubemannede museer. Også andre mindre enheter kan med fordel inkorporeres i denne eller andre samlende avdelinger slik at de enkelte organisasjonskomponentene oppnår kritisk masse og dermed organisatorisk bærekraft. Man bør i tillegg vurdere andre sammenslåinger eller tettere formalisert samarbeid etter andre kriterier, for eksempel ut fra behovet for teknisk driftskompetanse.
- Tydeliggjøring av Akershusmuseets rolle som rådgiver og faglig premissleverandør overfor fylkeskommune og kommuner gjennom økt kommunikasjon og informasjonsvirksomhet overfor samarbeidspartene i forvaltningen.
- Styrking av markedsføring og innsalg, både overfor samarbeidspartnere og publikum.

9 Styring og utnyttelse av ressurser på tvers av avdelingene

Målet må være at hele Akershusmuseet får ett helhetlig budsjett som forvaltes av museets styre etter en god og inkluderende budsjettprosess.

Det må settes som en standard at alle innen samme fagområde, som for eksempel vedlikehold, foto, samtidsdokumentasjon, formidling, osv koordineres og ses på som én samlet ressurs. Det respektive koordineringsansvaret kan med fordel delegeres til lokale avdelinger for å gi flere et ansvar for helheten. Slik delegasjon gjør også at de som "selv har skoen på og vet hvor den trykker", kan være med på å administrere helheten.

Stimuleringsmidlene bør brukes som insentiv for å stimulere til felles tiltak mellom de lokale avdelingene, gjerne i spleiselag med andre midler.

10 Fokus på mangfoldet i Akershus

I tråd med beskrivelsen av utviklingsbehov ovenfor bør Akershusmuseet i samarbeid med fylkekommunen og kommunene utvikle en egen strategi for etablering av museumstilbud i Akershus som adresserer og representerer samtidens mangfold.

Dette vil kreve betydelig kartleggings og planleggingsarbeid. Målet må være å utløse nye midler fra stat, fylkeskommunen, kommunene og eventuelt andre kilder. Det anbefales at Akershusmuseet så snart som mulig bygger opp dedikert fagkompetanse og kapasitet til å dekke dette området. I denne sammenheng vil det være særlig viktig å knytte til seg medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.

Vedlegg

- 1. Tidslinje Akershusmuseet**
- 2. Intervjuer og samtaler**
- 3. Akershusmuseet, strategiplan 2011-14**
- 4. Kompetansekrav til styrets sammensetning (eksempel)**

Tidslinje Akershusmuseet

- 1970 Fylkeskonservator i Akershus ansatt.
- 1976 Fylkeskulturstyret etablert.
- 1978 Museumsutvalg opprettet av Akershus fylkeskommune
- 1979 «Akershus fylkes museumsutredning 1979». Foreslo opprettelsen av Akershus kulturvernråd og Forbundsmuseet i Akershus.
- 1982 Forbundsmuseet i Akershus opprettet etter initiativ fra Akershus fylkeskommune.
- 1983 Forbundsmuseet i Akershus og Akershus kulturvernråd treer i funksjon.
- 1985 Museet får kontorer på Strømmen/Strømmen storsenter.
- 1998 Museet får nåværende lokaler på Strømmen i Skedsmo gamle rådhus.
- 1992 Museet endrer navn til Akershus fylkesmuseum.
- 1996 Museet blir stiftelse med Akershus fylkeskommune og Akershus kulturvernråd som stiftere.
- 2000 St. meld. 22 «Kjelder til kunnskap og oppleving». (ABM-meldingen om konsolidering)
- 2001 Museumsreformen (St. meld.22) igangsatt.
- 2002 Konsolideringsarbeidet igangsatt i Akershus.
- 2004 Urskog-Hølandsbanen konsolidert med Fylkesmuseet
- 2005 Aurskog-Høland Bygdetun, Gamle Hvam Museum, Nes Samlinger, Ullensaker museum og Rælingen Bygdetun konsolidert med Fylkesmuseet.
- 2006 Asker Museum, Lommedalsbanen, Linderud gård, Skedsmo Bygdemuseum, Lørenskog Bygdemuseum, Hurdal Historielags Samlinger konsolidert med Fylkesmuseet, samt avd. Strømmen skilt ut som egen avdeling.
- 2007 Kulturringen – opplæringskontor for gamle håndverksfag blir en avdeling i Fylkesmuseet.
- 2008 Staten ved Kulturdepartementet oppfordrer Akershus om å videreføre konsolideringsarbeidet.
Interimsstyre etablert.
- 2009 Stiftelsen Akershusmuseet etablert ved konsolidering av Akershus fylkesmuseum og Fetsund Lenser. Fetsund Lenser går inn som en avdeling på lik linje med de andre avdelingene i Akershusmuseet. Driftsavtale med Forsvarets flysamling på Gardermoen (gjeldende fra 1.1.2010).
- 2010 Follo Museum konsolidert med Akershusmuseet 1. desember.

Intervjuer og samtaler

Navn	Tittel/rolle	Institusjon
Tor Kristian Østeby	Styreleder	AM
Roger Seemann Erlandsen	Direktør	AM
Øyvind Bakken	Ansattes representant i styret	AM, museumstjenesten
Inge Hasselberg	Konsulent	Selvstendig
Knut Røgholt	Administrasjonsleder	AM, administrasjonen
Ida Schjønneberg	Personalansvarlig	AM, administrasjonen
Kari Amundsen	Tillitsvalgt	AM, museumstjenesten
Petter Tønder- Jacobsen	Hovedverneombud	AM, museumstjenesten
Unni Kjus	Avdelings leder	AM/Kulturringen
Anna Kristine Jahr Røine	Avdelings leder	AM/Fetsund lenser
Jane Maria Berg	Leder samarbeidsutvalget	AM/Fetsund lenser
Fredrikke Hegnar von Ubisch	Daglig leder	AM/Asker Museum
Hans Olav Moen	Styreleder	Stiftelsen Follo Museum
Stein Barli	Prosjekt leder	Follo Museum
Tom Jøran Bauer	Avdelings leder	AM/Gamle Hvam museum
Kari Aas Simonsen	Avdelings leder	AM/Aurskog-Høland bygdetun
Anne Gunn Duenger	Avdelings leder	AM/Nes samlinger
Katja Nikolaysen	Avdelings leder	AM/Ullensaker museum
Pål Roberg	Avdelings leder	AM/Urskog-Hølandsbanen
Kirsten Linde	Koordinator ubemannede museer	AM, museumstjenesten
Nils Aage Jegstad	Fylkesordfører	AFK

Siri Hov Eggen	Opposisjonsleder	AFK Fylkesting
Vibeke Limi	Leder	AFK Hovedutvalg kultur
Else Marie Stuenæs	Medlem	AFK Hovedutvalg kultur
Harald Horne	Fylkesrådmann	AFK
Thore Desserud	Assisterende Fylkesdirektør	AFK
Tuss Benum	Direktør for strategi og samfunn	Asker kommune
Svein Sandnes	Leder kulturutvalget	Sørum kommune
Thore Vestby	Ordfører	Frogn kommune
Stein Sægrov	Avdelingsdirektør	Kulturdepartementet
Randi Ertesvåg	Avdelingsleder	Kulturrådet
Ågot Gammersvik	Adm.dir.	Stiftelsen Lillehammer Museum
Tron Wigeland Nilsen	Generalsekretær	Norsk Museumsforbund
Yngve Aslaksrud	Revisor	BDO

Akershusmuseet, strategiplan 2011-14

(Kortversjon, vedtatt av styret i forbindelse med behandling av budsjett 2011)

Innledning

Akershus er preget av nærhet til hovedstaden, befolkningen er sammensatt av innflyttere fra distriktsnorge, ikke-etniske nordmenn og personer med lange røtter i fylket. Fylket er i rask endring i bosettingsmønster, infrastruktur, arbeidsliv, kulturliv, naturutnyttelse og tilbud.

Museet skal spille en viktig rolle for alle innbyggere i fylket og trekke de lange linjene i kulturhistorien helt opp til vår egen tid. Det skal gi forankring i en raskt omskiftelig tid, bidra til å vekke gjenkjennelse overfor den nære fortid, gi mulighet til å forstå egen samtid, skape trygghet på eget ståsted og derigjennom toleranse for det som er annerledes.

Akershusmuseet skal videreutvikles gjennom valg av strategier og satsningsområder der fysiske og faglige forutsetningene i hver avdeling bestemmer valget av avdelingens arbeids- og satsningsområder. Museets strategier tar utgangspunkt i museets samfunnsrolle og bygger på stortingsmeldinger, politiske føringer og de verdiene sektoren representerer gjennom sitt virke, samt at dagens kunnskapssamfunn stiller nye og andre krav til museet.

Verdigrunnlag: Akershusmuseet bygger virksomheten på ytringsfrihet, mangfold, dialog og toleranse.

Hensikt: Akershusmuseet kan historie og skal derfor arbeide for å utbre kunnskap om og forståelse av fortid og samtid for alle samfunnsgrupper.

Visjon: Akershusmuseet i folks hjerte!

Hovedmål: Akershusmuseet skal være en aktiv og aktuell samfunnsinstitusjon med vekt på nytenking, kritisk refleksjon og skapende innsikt.

Innsatsområder 2011-2014

1. Forvaltning

Bygg og anlegg, fysiske og digitale samlinger skal forvaltes ut fra faglige retningslinjer for vedlikehold og sikring, tydelige prioriteringer, basert på samarbeid og arbeidsdeling.

Strategier:

- △ Styrke vedlikeholdet av bygg og anlegg
- △ Styrke sammenhengene mellom samlingsforvaltning, forskning og formidling
- △ Stimulere til klarere prioritering om innhold og kvalitet
- △ Stimulere til fellestiltak

2. Forskning

Akershusmuseet skal styrkes som arena for og bidragsyter til forskning, utdanning og livslang læring.

Strategier:

- △ Stimulere til pedagogisk tilrettelegging av kunnskapskildene
- △ Bidra til åpen tilgang til dokumentasjon og forskningsresultater
- △ Styrke samarbeidet mellom museet og forskningsmiljøer
- △ Styrke arbeidet med kulturarv

3. Formidling

a) Publikum skal møte en vitalisert formidling med utfordrende dialoger.

Strategier:

- △ Styrke bevisstheten om arkiv, bibliotek og museum som samfunnsinstitusjoner, med dialog og debatt om verdigrunnlag, kulturarv og mangfold
- △ Kritisk reflektere utviklingen av samfunn, kultur og natur, globalt og flerkulturelt
- △ Videreutvikle fysiske og digitale møteplasser for opplevelse og læring
- △ Universell utforming.
- △ Styrke medvirkning og involvering.

b) Brukerne skal ha enkel tilgang til digitalt innhold og gode digitale tjenester.

Strategier:

- △ Utvikle fellesløsninger og arbeidsdeling, teknologisk infrastruktur og retningslinjer for digitalisering og digitale tjenester
- △ Legge til rette for sterk økning i arbeidet med å digitalisere samlingene
- △ Legge vekt på prioriteringer, kvalitetsheving og verdiøkning av innhold og tjenester
- △ Styrke tilgang til digitalt materiale og utvikle felles søke- og presentasjonstjenester
- △ Sikre at tjenestene blir godt formidlet til brukerne, og at brukerskapt innhold blir en viktig del av tilbudene

4. Fornyning

Akershusmuseet skal være en sterk og profesjonell institusjon som samarbeider i nasjonale nettverk.

Strategier:

- △ Etablere kompetanseutviklingsprogram for museet
- △ Profesjonalisere institusjonen
- △ Prøve ut nye modeller for institusjonssamarbeid
- △ Forbedre verktøyene for måling av kvalitet og utvikling
- △ Videreutvikle arbeidet i nettverkene
- △ Utvikle gode samarbeidsrelasjoner på statlig, regionalt og lokalt nivå

5. Forankring

Akershusmuseet skal ha en sterk lokal forankring og aktive lokale brukergruppene som benytter avdelingenes tilbud, ressurser og lokaler.

Strategier:

- △ Fast bemanning på alle avdelinger.
- △ Velfungerende samarbeidsorgan ved alle avdelinger.
- △ Økt bruk av frivillige.

Kompetansekrav til styrets sammensetning (eksempel)

Følgende kompetanse er ønskelig, og til en viss grad også nødvendig, å ha representert i stiftelsens styre. (Tallene bak hvert kompetanseområde indikerer et minimumstall for hvor mange som bør ha slik kompetanse. Det er ønskelig at hvert medlem kan dekke to eller flere kompetanseområder slik at styret i sum dekker alle.):

- Styrearbeid og ledelse (dette er særlig viktig for styrets leder) 2
- Lokal forankring fra Akershus 3
- Økonomistyring 2
- Politikk og forvaltning 2
- Marked, salg og reiseliv 2
- Museumsfaglig eller forskning 2
- Forretningsdrift/næringsliv 1
- Medier/mediehåndtering 1
- Mangfoldskompetanse 1
- Internasjonal erfaring 1

Følgende krav må kunne stilles til alle styremedlemmene:

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

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

De ansatte velger selv representanter til styret, men det vil være fornuftig å søke komplementaritet og ulik bakgrunn mellom disse to for å få inn bredest mulig erfaring fra stiftelsens ulike aktivitetsområder og daglige drift.

I tillegg er det viktig at minst et par av medlemmene sitter over fra forrige periode for å sikre kontinuitet i styrets arbeid.

Kompetanseområder som det er viktig at organisasjonen har god tilgang til, men som ikke nødvendigvis bør være representert i styret er for eksempel: Jus, eiendomsforvaltning, personalforvaltning og IKT.