



Notat - budsjettjustering

Styret fikk fremlagt utkast til budsjett for 2015, utformet med en forventet indeksregulering på 4,8 %. Estimater var begrunnet i en lønnsvekst i 2014 på 3,9 %, samt erfaringene fra 2013 med en lønnsvekst på 1,1 % og en indeksregulering på 3,3 %. Med bakgrunn i en statlig indeksregulering fra Kulturdepartementet på 1,9 %, må museet redusere kostnader, eller øke egeninntjeningen, med ca. kr 825 000 i forhold til fremlagt budsjett. I forhold til en forventet lønns og prisvekst i 2015 på rundt 3,2 % (tall fra Norges Bank), er den reelle utfordringen enda større.

Styret ba administrasjonen om å utarbeide nytt budsjett i balanse, samt redegjøre for tiltak og konsekvenser av disse. Tiltakene skulle utarbeides etter innspill fra, og i dialog med, museets ansatte, her under de tillitsvalgte. Som oppfølging av vedtaket ble det den 13. oktober gjennomført et møte mellom de tre tillitsvalgte, direktør og adm. sjef. Det var enighet om å gjennomføre innspillmøter i alle avdelinger, før saken igjen ble drøftet med de tillitsvalgte og oversendt styret. Korte oppsummeringer fra møtene ligger vedlagt saken. Innspillene er kommentert og drøftet nedenfor.

Generelt om museets organisasjonsstruktur og ressursbruk

VAM er et desentralisert museum, med avdelinger spredd utover fylket. Dette er en kostnadskrevende driftsform, ved at kostnader knyttet til interne reiser mellom avdelingene blir høye og at en trenger den samme infrastrukturen i forhold til kopimaskiner, nettilgang, pauseromløsninger osv. alle steder. Samtidig er den desentraliserte strukturen viktig for den lokale forankringen og for museets legitimitet som et museum for hele fylket.

Kostnadene til internt transport er forsøkt redusert gjennom mer bruk av telefonmøter/skype/lync. Mye av møtevirksomheten er imidlertid knyttet til «kreative» prosesser (nye formidlingsopplegg, arbeid med søknader, planer for ny prosjekter osv.), hvor det oppleves som en hemsko å ikke sitte rundt samme bord. Økt bruk av telefonmøter/skype har også gjort at en del føler at kontakten mellom avdelingene blir mindre, noe som igjen går ut over fellesskapsfølelsen.

Våren 2014 ble det vedtatt at friluftsmuseet på Kristiansand museum skulle bli værende på Kongsgård, samtidig som at Vest-Agder-museet skulle ta et større ansvar for kulturminnene og formidlingen på Odderøya, samt at Bredalsholmen skulle bli hjemmehavn og base for Hestmanden/Norsk krigsseilermuseum. Jf. ovenfor er en slik oppdeling og spredning av ansatte på mange steder, også innenfor samme by, ressurskrevende.

VAM er Sørlandets største museum og blant de 20 største museene i landet. Det drives en aktiv formidling og det gjøres nå viktige løft innenfor bygningsvern og samlingsforvaltning generelt. Sammenligner man Vest-Agder med landet for øvrig, er det imidlertid kun i Østfold, Vestfold og Akershus det brukes mindre penger på museum pr. innbygger enn i Vest-Agder. Dette vil nødvendigvis påvirke hva som kan realiseres av tiltak og tilbud.

En kjerne i utfordringene ved Vest-Agder-museet er fordelingen mellom personalkostnader og driftsmidler. Denne bør ligge på en 60/40 deling, mens den i VAM i dag ligger rundt 73/27. Årsaken er bl.a. at museet har flere teknisk-, industrielle kulturminner som er personalkrevende å drifte, samt den desentraliserte strukturen. Utfordringen med en høy personalkostnad på den ene siden, møtes i tillegg av en stadig større utfordring i forhold til å sikre kunnskapsoverføring når ansatte slutter eller tar ut permisjon. Det er også verdt å nevne at VAM på ingen måte er lønnsledende innenfor sitt felt i regionen. Vi opplever heller utfordringer ved at både kommuner og fylkeskommune ligger over museet i lønnsnivå.

Allerede gjennomførte tiltak

Museets økonomi har vært stram over tid. Flere kommuner og fylkeskommunen har tidligere ikke gitt indeksregulering eller en regulering lavere enn lønns/prisvekst. Det er nå flere år siden avsatte midler til løpende drift/utvikling i avdelingene ble regulert opp. Økning i tilskudd som følge av indeksregulering er blitt spist opp av lønn. Kutt er tidligere gjort knyttet til bl.a. de ansattes mulighet til å dra på konferanser og seminarer (noe som gir mindre samarbeid med andre museer), men også i forhold til å redusere bemanningen (guider) om sommeren, redusere åpningstider eller stenge besøkssteder helt. Ytterligere reduksjoner kan føre museet inn i en spiral, hvor kortere åpningstider medfører lavere besøk, som igjen gir lavere inntekter, samt en mindre legitimitet hos de offentlige finansieringskildene. Forsikringer, telefon osv. er samlet for å få bedre priser og utnytte stordriftsfordelen ved å være et konsolidert museum. Mobil bedrift er innført i 2014 og de fleste fasttelefonlinjene sagt opp, noe som vil medføre noe besparelse. Noe mer kan det være å hente her (felles sak/arkiv system, oppgradering av diverse programvare osv.), men dette er mere knyttet til rasjonalisering av tidsbruk, enn innsparinger i kroner og øre.

Foreslåtte tiltak og konsekvenser av disse

Økt egeninntjening - generelt

I alle møtene med de ansatte ble det påpekt at VAM bør ha et potensiale for økt egeninntjening. Dette krever en økt bevissthet i hele organisasjonen i forhold til hva vi skal ta oss betalt for, og hvor mye. Besøket bør kunne økes flere steder, også uten at bemanningen økes (utnytte ledig kapasitet innenfor eksisterende åpningstider). I tillegg kan en lage nye innteksbringende tilbud innenfor ordinær arbeidstid (rettet f.eks. mot pensjonister), samtidig som at ansatte signaliserer at de er åpne for å se på hvordan man kan arbeid mer når publikum selv oppsøker museene (kveld, helg). Sistnevnte vil kreve en videre dialog med de tillitsvalgte ift. arbeidstidsbestemmelser.

Museet besitter stor museumsfaglig og historiekompetanse og vi er flinke til å møte publikum når de kommer til oss. Vi mangler imidlertid kunnskap og kompetanse i forhold til å få publikum til å komme til museene (markedsarbeid), samt å følge dem opp i ettertid, slik at de kommer tilbake (gjenkjøp). Å gjøre noe med dette, vil kreve investeringer/ressurser i forhold til markedsplaner som sier konkret hvordan vi bør arbeide, samt kompetanse i forhold til å følge opp reiselivsaktører for å sikre økt besøk, vite noe om hvilke varere (suvenerirer) som selger (mersalg), samt prising av disse. Noe av dette kan vi få hjelp til gjennom Arena USUS, men mye vil også fordre kjøp av tjenester/ansatte med den rette kompetansen.

Det er også en utfordring at det ved flere av avdelingene er bygningsmessige forhold som gjør mersalg/økt besøk vanskelig. F.eks. er tilbakemeldingene fra cruiseselskapene at toalettforholdene på Kanonmuseet ikke tilfredsstillter deres kunder, her er heller ikke mersalg mulig pga. lokalene. På Kristiansand museum er også toalettforholdene dårlig og publikumsflyten i et gammel, ikke tilrettelagt bygg, vanskelig. På Setesdalsbanen er muligheten for salg av mat gode, mens lokalene for suvenir er nesten umulige å finne. Oppgradering må tas over tid og innsats/ressurser knyttet til å øke besøket/mersalget må sees i sammenheng med dette.

Å øke den generelle egeninntjeningen vil være et langsiktig arbeid, som også vil kreve investeringer. Det er imidlertid viktig at arbeidet startes opp så snart som mulig. Det må da legges inn dekning for utforming av markeds- og medieplaner for alle avdelinger, totalt kr 85 000. samt ressurser til kompetanseheving/veiledning i markedsarbeid, minimum kr 100 000. Gevinsten vil komme over tid, men et anslag for 2015 bør innebære en økning i salg på kr 100 000.

Økt egeninntjening - billettsalg/billettpriser

Vest-Agder-museet har i dag rundt 85 000 besøkende. Rundt 16 000 av disse var i 2013 skoleelever, resten turister eller andre besøkende. Voksne betaler i dag ved de fleste avdelingene 70 kr i inngangspenger, mens barn (opp til og med 20 år) er gratis.

På Setesdalsbanen er prisene 120/60, mens de i Flekkefjord er 50/gratis. På Lista er museet etter avtale med VAF gratis, men omvisninger koster 70/gratis. Årskort koster 130, men det er svært få som kjøper dette. Til sammenligning har andre museer som det er naturlig å sammenligne seg med følgende billettpriser: (voksne/barn/årskort) 100/50/350 (Jærmuseet), 100/100 (DuVerden (Telemark museum)), 70/40/400 (Museums Stavanger), 70/gratis/? (Hordamuseet, del av Bymuseet i Bergen), 110(150)/55(75)/?? (Maihaugen).

VAM må vurdere både om vi fremdeles skal ha gratis adgang for barn, og hvor grensa mellom barn og voksne bør ligge. Bakgrunnen for at VAM har gratis for barn, er at en har sett på det å trekke barn til museet som del av vårt samfunnsoppdrag. Skillet mellom barn/voksen ligger høyt, fordi det er få ungdommer som besøker museet og det er ønskelig å tiltrekke seg flere. Det må forventes negative tilbakemeldinger på at det eventuelt innføres billett for barn, dette kan avhjelpest noe med innføring av familiebillet. Vurderingen er imidlertid om museet, i dagens situasjon, kan fortsette med dagens prisnivå.

Tilbudet ved de ulike museene er varierende. Et felles prisnivå er derfor ikke nødvendigvis det rette. Økt pris vil også stille økte krav til innhold og tilbud for publikum.

I forslaget til budsjett er det lagt inn en økning av billettprisen ved avdelingene i Mandal, Sjølingstad og Kristiansand til kr 80. Setesdalsbanen og Flekkefjord foreslås uendret. På Lista hindrer avtalen med VAF billettsalg. Det foreslås å innføre barnebillett fra 3 år på kr 40. Elever som besøker museene i regi av skolen foreslås fremdeles å være gratis, dog tas det betalt for event. materialbruk. Da priser for cruiseturister allerede er avtalt, vil et forsiktig anslag på en eventuell inntektsøkning kunne ligge på rundt kr 340 000.

Økt egeninntjening - mersalg/suvenir

Museet bør ha et stort potensiale for mersalg i form av suvenir/bøker osv. Mat er normalt i beste fall et null oppgjør, men fra Setesdalsbanen ser en at det kan ligge et potensiale om en innordner seg rett. Jf. ovenfor bør museet velge ut noen steder som har fasiliteter som gjør mersalg mulig, og i første omgang satse på disse. Det vil påløpe kostnader knyttet til investeringer i inventar, samt innkjøp av varelager, men dette forutsettes mer enn dekket inn av økt salg. Dette er imidlertid et mer langsiktig arbeid. Museets markedsføringsgruppe bes å se på hvilke steder som bør prioriteres, samt forventede investeringsbehov/potensiale for inntjening.

Det foreslås å bruke 2015 til en nærmere planlegging, samt avdekke muligheter og investeringsbehov. Det foreslås derfor ikke lagt inn hverken kostnader eller inntekter knyttet til dette for budsjettåret 2015.

Økt egeninntjening - tjenestosalg

VAM har flere ansatte med kompetanse som også er etterspurt utenfor museet. Det vil være mulig å selge tjenester og derigjennom generere et overskudd, om disse tjenestene prises rett. Dette er også tidvis gjort tidligere, bl.a. knyttet til produksjon av utstillingsmonter for fylkeskommunen. I et mindre omfang kan dette gjøres ved å utnytte ledig kapasitet (f.eks. tilbyd interne kurs/opplæring også eksternt), ut over dette vil imidlertid et økt tjenestosalg innebære en redusert aktivitet i museet. Å redusere aktiviteten innenfor f.eks. bygningsvern, for å i stede selge kompetansen ut, ansees som uheldig på nåværende tidspunkt.

Det foreslås ikke lagt inn inntekter knyttet til dette for budsjettåret 2015.

Økt inntjening - kommunal/fylkeskommunal indeksregulering

Styret ba i møtet 09.10.14 om et budsjett hvor indeksregulering for kommunene ligger på nivå med staten (1,9 %). I statsbudsjettet for 2015 har imidlertid kommunene selv fått en deflator på 3 %, og administrasjonen spør derfor om styret bør be representantskapet om å legge denne til grunn for sin indeksregulering. I forhold til at

det kan bli pekt på om kommunene/fylkeskommunen slik vil gå inn å «kompensere» for manglende statlig justering, vil det være naturlig å peke på at staten normalt har ligget over hva kommunene/fylkeskommunen har justert med tidligere. En slik høyere justering vil innebære relativt små summer for kommunene/VAF, men bety mye for museet i forhold til mindre kutt og færre konsekvenser i forhold til tilbudet i de respektive kommunene.

En økning i indeksregulering fra kommune/fylkeskommune fra 1,9 til 3 %, vil innebære økte inntekter på kr 170 000. Dette er ikke innarbeidet i vedlagte budsjett.

Økt inntjening – mer aktiv søknadsskriving og arbeid mot veldedige stiftelser

Dagens regjering har økt fokus på private gaver til museene. Dette er tydeliggjort bl.a. gjennom den innførte gaveforsterkningsordningen, hvor staten plusser på 25 % på private gaver over kr 100 000, gitt til istandsetting av museene eller opprusting av utstillinger. I tillegg kommer ulike tilskuddsordninger gjennom offentlige kanaler. Å lage gode søknader, med grunnlag i spennende og nytenkende prosjekter, er tidkrevende. Vest-Agder-museet må sette av mer ressurser til dette arbeidet i 2015, samt organisere utformingen og kvalitetssikringen av søknadene bedre.

Museet forventer resultater av dette arbeidet allerede i 2015, men da dette primært er midler knyttet til definerte prosjekter og ikke drift, er det ikke foreslått budsjettmessige justeringer på nåværende tidspunkt.

Besparelser – holde stillinger vakante

Vest-Agder-museet kan ved årsskiftet ha 2,2 årsverk i vakante stillinger, knyttet til naturlig avgang/utskiftinger. Disse fordeler seg på: Sjølingstad 0,6; fagseksjonen 0,4; Lista 0,5 og Setesdalsbanen 0,7. Å holde disse stillingene ledige, vil alle steder få konsekvenser:

- Sjølingstad Uldvarefabrik er sårbare i forhold til kompetanseoverføring og det har derfor vært ønskelig å se denne stillingsressursen i forhold til en person

som kan læres opp i veveriet i forhold til å kunne få en god og langvarig kompetanseoverføring. Å rekruttere i en 60 % stilling er vanskelig, og avdelingen ønsker derfor å søke Riksantikvaren om ekstra midler, slik at stillingen kan bli 100 %.

- Den ledige stillingsressursen i fagseksjonen var planlagt brukt som del av bemanningen knyttet til formidlingen i museumshavna og av forsvarshistorien på Odderøya, kombinert med markedsføring.
- Bemanningen på Lista er lav, 2,3 årsverk, i forhold til et besøk på rundt 16 000. I tillegg er avdelingsleder Lista også regionleder vest. En ytterligere reduksjon av bemanningen (0,5 årsverk) vil øke belastningen på øvrige ansatte, samt medføre at disse må løse flere småoppgaver/vaktmesteroppgaver, fremfor å drive utvikling og formidling. I tillegg er vedlikeholdsetterslepet på antikvariske bygg allerede stort også på Lista.
- I forhold til aktivitet og produksjon på Setesdalsbanen er også bemanningen der lav. Stillingen som blir ledig fra nyttår, har ansvar for booking, oppfølging av rapportering, bilagshåndtering, tjenestelister knyttet til togkjøring og søknadsskriving. Nå som øremerkede tilskudd til banen øker, vil mengden oppgaver heller øke enn avta.

Museet bør når noen går av med pensjon/slutter, alltid vurdere stillingenes innhold, samt behovet for stillingene kontra det å ha et større handlingsrom i forhold til drift. I dagen situasjon, bør en også vurdere om stillinger skal holdes vakante midlertidig.

I 2015 foreslås det ikke å inndra noen av stillingen permanent. Det foreslås imidlertid at stillingen ved Lista museum holdes vakant ut 2015. Avdelingen kompenseres noe på variabel lønn. Det foreslås også at stillingen i fagseksjonen holdes vakant. En rekruttering i stillingen på Sjølingstad vil ikke være aktuelt før en event. søknad til Riksantikvaren er behandlet. Denne foreslås derfor holdt vakant frem til sommeren (6 måneder) og en avklaring i forhold til Riksantikvaren foreligger. Administrasjonen må i søknaden til RA vurdere stillingens kostnadsnivå

grundig, samt også ta høyde for økte driftskostnader knyttet til stillingen. Med bakgrunn i de økte tilskuddene til Setesdalsbanen og følgelig økte oppgaver knyttet til oppfølging og rapportering foreslås denne besatt. Vakante stillinger foreslås vurdert på nytt i forbindelse med budsjettet for 2016.

Besparelser – redusere sesongen

Museet opererer med en kjernesesong fra 15. juni til 20. august. Da skal alle avdelinger være åpne. Flere avdelinger melder om lavt besøk den første uka, men derimot et større besøk uka etter at sesongen er over (spesielt tyske turister). Da er det imidlertid vanskelig å få guider, slik at fast ansatte i større grad må stå for dette selv. Redusert åpningstid vil imidlertid også kunne medføre mindre besøk og tapte inntekter.

Det foreslås at kjernetiden endres til 20. juni til 20. august, men at avdelinger hvor det er regningssvarende har lengre åpent.

Besparelser – redusere/kutte støtten til ubemannede museer

VAM har prioritert å dele ut kr 200 000 i støtte til de museene som ikke er konsolidert. Denne potten ble forsøkt kuttet tidligere, noe som ga negativ oppmerksomhet, og styret valgte den gang å gjenopprette ordningen. På den ene siden kan man stille spørsmål ved om det er VAMs oppgave å dele ut midler til andre museer/kulturinstitusjoner som primært naturlig ligger under kommunenes ansvarsområde, nå som den økonomiske situasjonen er slik som den er. På den andre siden er dette et viktig virkemiddel for å legitimere VAM som et museum for hele fylket. I dag har vi avdelinger i 6 av fylkets 15 kommuner. Som et IKS er imidlertid VAM eid av alle 15 kommunene + VAF. For VAMs legitimitet det viktig å vise aktivitet og engasjement også i de resterende ni kommunene. Midlene bidrar også til at museets ansatte kommer i kontakt med de andre museene i fylket. En mulighet vil også være å redusere denne potten uten å kutte den helt.

I forslag til nytt budsjett er potten for 2015 redusert til kr 150 000.

Besparelser – redusere husleie Odderøya

Vest-Agder-museet leier flere bygg av Kristiansand kommune på Odderøya. Dette er kostnadskrevende, spesielt nå som de ansatte også spres på flere bygg. Museet må både vurdere lokaliseringen av de ansatte, f.eks. avvikling av nr. 17 og samling på Vestre Lasarett hvor fagseksjonen allerede sitter (nærhet til museumshavna og mer rasjonell drift kommer som en ekstragevinst) og hvor mye aktivitet som skal legges til Odderøya i forhold til prisen det koster å være der. I tillegg må museet arbeide aktivt for å avklare hva som skal være leieprisen for de byggene som er regulert til museumsformål.

Erfaringsmessig er dette langdryge prosesser, og det er derfor ikke lagt inn noen budsjettmessige konsekvenser av dette i 2015.

Besparelser – avhending av bygg

Vest-Agder-museet forvalter 96 antikvariske bygg + noen bygg knyttet til drift. Dette er krevende. Det er foreslått å avhende noen av disse og stilt spørsmål ved om inntekter knyttet til salg kan brukes i drift.

Museet bør i 2015 ha en gjennomgang av all bygningsmasse med tanke på avhending. Dette primært for å redusere etterslepet på vedlikehold. Avhending må skje etter en grundig faglig vurdering, i tråd med ICOMs regelverk og i tett dialog med eier. Da det ikke er VAM som står som eier av byggene, vil det trolig være vanskelig å argumentere for å bruke midler fra salg i driften. Mer realistisk vil det være å bruke event. inntekter fra avhending, til istandsetting av andre antikvariske bygg hos samme eier.

Museets vedlikeholdsbudsjett har vært lavt over tid. En avhending av bygg vil slik ikke gi besparelser i driften pr. i dag, men bidra til å redusere etterslepet på vedlikehold. Skal bygg avhendes, bør en bruke 2015 til en faglig vurdering, samt dialog med eierne. Det er derfor ikke lagt inn noen budsjettmessige justeringer

knyttet til dette i 2015.

Besparelser – generelle

Alle avdelinger bør løpende vurdere sine kostnader i forhold til om det finnes besparelser/rasjonalisering av driften. Flere avdelinger har sagt de bl.a. vil vurdere å håndtere renhold internt, fremfor å sette dette ut. I tillegg vurderes løpende bruken av annonser i aviser i forhold til større bruk av Facebook og sosiale medier. Annonsene knyttet til styremøtene bør også kunne gjøres mindre. Det er også stilt spørsmål ved om annonsemalen generelt kan justeres for å bli mindre voluminøs.

I forhold til generelle innsparinger, utgjør de forslagene som er lagt frem, samt det administrasjonen har funnet ved å gå gjennom alle tall på nytt, rundt kr 50 000. Bevissthet rundt dette er imidlertid like viktig.

I forhold til annonser vs. sosiale medier, foreslås en mer målrettet annonsering, en vurdering i hvert tilfelle om det skal annonseres i avis, samt en større bruk av sosiale medier. Det foreslås ikke å kutte i potten avsatt til annonsering: Dette både fordi denne allerede er svært lav og fordi ambisjonen om økt besøk nødvendigvis vil medføre behov for økt markedsføring.

Oppsummering/konklusjon

Proessen har gitt økt fokus på egeninntjening/rasjonalisering av driften, noe som i seg selv er nyttig. Utfordringene vi opplever i 2015 er imidlertid antatt å vedvare og museet må derfor både ha en kortsiktig løsning for å bringe budsjettet for 2015 i balanse, samtidig som det arbeides langsiktig med å bedre på forholdene.

Kortsiktig løsning

Det synes vanskelig å bringe budsjettet for 2015 i balanse uten å holde stillinger vakante. Arbeidet i 2015 i forhold økt egeninntjening vil slik bli viktig for budsjettsituasjonen og stillingene i 2016.

For å bringe budsjettet i 2015 i balanse foreslås:

- Økte billettprisene, samt innføre betaling for barn.
- Be representantskapet legge kommunenes indeksregulering på egen deflator (3 %).
- Holde stillinger ved Lista museum og fagseksjonen vakante ut 2015, samt kun gi stillingen ved Sjølingstad Uldvarefabrik halvårsvirkning.
- Endre kjernetiden hvor alle museene skal ha åpent.
- Redusere potten til ubemannede museer til kr 150 000.

Langsiktig løsning

Museet må vurdere alle stillinger som blir ledige, i forhold til om de skal holdes vakante/inndras. Andelen personalkostnader må over tid reduseres til et sunnere nivå. Dette skal også gjøres gjennom et økt fokus på egeninntjening. Skal denne løsningen lykkes, må museet tørre å definere klare målindikatorer for hvordan utviklingen i egeninntjening skal være frem mot 2019 og 2024 (5 og 10 år), samt hvordan dette bidrar til en bedre balanse mellom personalkost og drift (arbeide mot en 60/40 deling). Det er naturlig at dette legges frem som del av strategisk plan før jul 2015. Arena USUS har et mål om 10 % vekst i inntjening for sine medlemsbedrifter. Museets mål må vurderes nærmere, men bør ligge i den størrelsesorden. Direktøren vil be avdelingslederne og markedsføringsgruppa arbeide frem et notat som kan konkretisere muligheten for økt egeninntjening, samt foreslå årlige milepæler for den enkelte avdeling, og museet samlet, frem mot 2019 (planperioden for strategisk plan).

John Olsen

Direktør, 27. oktober 2014

Vest-Agder-museet IKS