

Sonconsult rapport, 27. september 2012

**Organisasjonsgjennomgang**

# **Vest-Agder-museet VAM**

**September 2012**

*Synlighet, fart og retning*

# Innhold

Bakgrunn .....	4
Metode og avgrensninger .....	6
Oppfølging .....	6
Utfordringer for konsoliderte museer .....	7
Evalueringer og vurderinger av andre konsoliderte museer .....	8
Møre og Romsdal .....	8
Telemark .....	8
Akershus .....	8
Vest-Agder museet i dag .....	10
Organisasjonskart .....	10
Besøksstall .....	10
Økonomi .....	11
Andre museer i Vest-Agder .....	12
Støtte til ubemannede museer .....	13
Nasjonale nettverk .....	13
Observasjoner og vurderinger .....	14
Generelt .....	14
Oppmerksomhet og ressurser .....	14
Overordnet styring .....	15
Stat, fylkeskommune og kommuner .....	15
Styret .....	16
Økonomisk handlingsrom .....	17
Eierne og de lokale avdelingene .....	19
Eierskap .....	19
Frivillige .....	20
Markedsføring, logo, besøkssteder og merkevarer .....	20
Organisasjon .....	21
Direktøren .....	22
Ledergruppen .....	22
Faggruppene .....	23
Felles administrative tjenester .....	24

Samarbeid og virksomhet på tvers av avdelingene.....	24
Ansvar og rolleforståelse.....	24
Særlige utfordringer .....	25
Bygningsvern .....	25
Odderøya.....	25
Hestmanden .....	26
Setesdalsbanen.....	27
Utviklingsbehov .....	28
Tydeliggjøring av kyst, by og industrihistorie.....	28
Museumstilbud som representerer Vest-Agders nye befolkning .....	28
Samarbeid over fylkesgrensene .....	29
VAMs egne planer .....	29
Vurdering av planverket .....	31
Konklusjon .....	32
Anbefalinger .....	33
Styrets rolle .....	33
Videre utvikling av VAM .....	33
Planverk.....	33
Nye konsolideringer .....	34
Odderøya.....	34
Hestmanden .....	34
Setesdalsbanen.....	34
Fylkeskommunen, kommunene og eierne.....	35
Organisatoriske endringer.....	35
Markedsføring.....	37
Ekstern kvalitetssikring og kontroll .....	37
Fokus på mangfoldet i Vest-Agder .....	37
Vedlegg.....	38
Intervjuer og samtaler .....	39
Eksempel på kompetansekrav til sammensetning av et museumsstyre .....	40
Skisse til ny organisasjonsplan for Vest-Agder-museet.....	41
Organisering av Odderøya-prosjektet.....	45
Referanser .....	46

## Bakgrunn

Vest-Agder-museet interkommunale selskap (IKS) er en sammenslutning av åtte kulturhistoriske museer, spredt over hele Vest-Agder fylke. Museet hadde sitt første driftsår i 2006. De gamle eierne sitter fremdeles på eierskapet til avdelingenes bygninger og gjenstander, men ansvaret for forvaltning og drift av samlingene er overført Vest-Agder-museet (VAM).

Vest-Agder-museet IKS har arbeidsgiveransvar for ca. 45 fast ansatte, eller ansatte på lengre prosjekt. Inkluderes sesongtilsatte, sysselsetter museet ca. 50 årsverk (2010). Administrasjon og direktør har kontorer på Odderøya. VAM forvalter ca 90 antikvariske bygninger.

Etter fem års drift har museet gjennomgått store endringer. Det er gjort viktige grep for å bidra til arbeid på tvers av avdelingene og flere funksjoner løses felles. Nå har museet sett behov for en gjennomgang og evaluering av organisasjonen. Formålet med evalueringen er derfor å få vurdert hvorvidt organiseringen av Vest-Agder-museet er effektiv og tilpasset de utfordringene, funksjonene og oppgavene som museet står overfor i dag og i årene fremover.

I oppdragsbeskrivelsen heter det bl.a. at "Organisasjonsgjennomgangen skal skje i nær kontakt med museets ledelse, ansatte, ansattes organisasjoner og museets styre. Kommuner, andre instanser/organisasjoner, fylkeskommune m.v. kontaktes ved behov. Gjennomgangen skal munne ut i klare anbefalinger til hva som bør videreføres, hva som bør endres og hvordan, eventuelt alternative anbefalinger, da med påvisning av hvilke konsekvenser de ulike anbefalingene vil medføre. Museet ønsker at gjennomgangen utføres av en ekstern person og uten at museets styre, ledelse eller ansatte bindes opp i forhold til konklusjonene i rapporten."

Undertegnede<sup>1</sup> som har utført oppdraget, har som leder i mange ulike sammenhenger ofte benyttet båten som metafor for en organisasjon når det kommer til ledelse og behov for fart og retning. Der fartøyet ligger og flyter i sjøen, må det ha både fart og retning for å kunne styres. Det er til og med slik at om ikke farten er større en avdriften (og avdriftsfaktorer er det mange av både for en båt og en organisasjon) beveger man seg ikke en gang i riktig retning. Og for å unngå at man rennes i senk av større og kanskje raskere fartøy, er det helt nødvendig å gjøre seg synlig.

Innledningsvis er det viktig å understreke at det er mye som fungerer bra i VAM. Årsmeldingen for 2011 gir en fylldig dokumentasjon av dette. Dette er det viktig å ha med seg som utgangspunkt når man leser rapporten, fordi en organisasjonsgjennomgang nødvendigvis vil måtte fokusere på det som ikke fungerer optimalt.

---

<sup>1</sup> 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 Lillehammer Museum, Norsk barnebokinstitutt og Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek.

Som et utgangspunkt for de vurderingene som er gjort i rapporten, siteres nedenfor statens mål med de siste årenes konsolideringer, slik det kommer til uttrykk i Stortingsmelding 48 (2002-2003) "Kulturpolitikk fram mot 2014"<sup>2</sup>:

*"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 Stortingsmelding 49 (2008-2009) "Fremtidas museum"<sup>3</sup> og i løpende statlige tildelingsbrev. To viktige hensikter med reformen har vært å heve kvaliteten og styrke det lokale tilbudet. Et tredje "bein" under reformen har vært å styrke de Nasjonale nettverkene.

---

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

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

## Metode og avgrensninger

Rapporten er ikke en evaluering i tradisjonell forstand, og kan ikke leses som en vurdering av hvor godt man har lykkes med museumsreformen i Vest-Agder. Den er snarere en praktisk gjennomgang og vurdering av de løsninger man har valgt i Vest-Agder-museet og måten de er praktisert på. Rapporten gjengir i liten grad informasjon man lett kan finne andre steder. Se referanser, vedlegg 5.

Organisasjonsgjennomgangen er basert på VAMs egne styringsdokumenter og andre aktuelle dokumenter, samt en rekke samtaler og møter. Se vedlegg 1.

Intervjuobjektene er valgt ut i samråd med styreleder, direktør og tillitsvalgte. Det er ikke gjennomført samtaler med brukere av museet. Intervjuobjektene ble orientert om styrets vedtak og mandat for organisasjonsgjennomgangen. De ble også informert om at ingen vil 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. Hvert intervju hadde en varighet på 1-2 timer og ble disponert etter en individuell vurdering av det denne organisasjonsgjennomgangen særlig ønsker synspunkter på. I tillegg hadde alle intervjuene en åpen invitasjon til å komme med innspill og refleksjoner – noe de fleste benyttet seg av.

Et viktig mål i utarbeidelse av rapporten har vært å få fram en virkelighetsbeskrivelse som flest mulig kjenner seg igjen i. Nedenfor er resultatet av dokumentgjennomgangen og intervjuene oppsummert i kapitlet "Observasjoner og vurderinger". På denne bakgrunn er det trukket konklusjoner som igjen har gitt grunnlag for å komme med en rekke forslag og anbefalinger, i tråd med mandatet.

En organisasjonsomfattende gjennomgang må nødvendigvis holde seg på et visst overordnet nivå. Denne rapporten går derfor ikke inn i organiseringen av den enkelte avdeling eller det enkelte besøkssted. Heller ikke er faglige spørsmål, konkrete kompetansekrav osv. vurdert.

Rapportens konklusjoner og anbefalinger er helt og holdent basert på konsulentens egne vurderinger.

### Oppfølging

De ulike forslagene er sett i sammenheng slik at konsekvensen av et tiltak skal virke positivt sammen med andre forslag. Rammene for organisasjonsgjennomgangen har imidlertid ikke gitt rom for å gå nærmere inn i detalj på økonomiske og administrative konsekvenser av de enkelte tiltakene som er foreslått. Dette må uansett bli en sentral del av neste fase i forbindelse med at styret og ledelsen behandler rapporten og bestemmer seg for hvilke av anbefalingene man ønsker å arbeide videre med.

Det er viktig at det settes av tilstrekkelig tid og ressurser til oppfølging. Vest-Agder-museet er en 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.

## Utfordringer for konsoliderte museer

Mange av Vest-Agder-museets utfordringer gjelder også for resten av museumssektoren i Norge. Nedenfor følger en opplisting av noen generelle utfordringer som er fanget opp i diskusjoner med museumsledere og museumsstyrer rundt om i landet<sup>4</sup>:

1. Konsolideringene har hatt en høy pris, men man sitter likevel igjen med store uoppfylte forventninger på alle nivåer. Særlig gjelder dette de store investeringsbehovene til vedlikehold, nybygg og magasiner. Samtidig opplever museene trangere økonomiske rammer enn det mange forventet etter reformen.
2. Konsolideringene har ført til sammensatte og til dels kompliserte organisasjoner med en myriade av ulike interessehavere som er bundet opp i formelle og uformelle beslutningsstrukturer. Forholdet mellom mange og uensartede eiere og et nytt konsolidert museum med driftsansvar er langt fra klarlagt.
3. Konsolideringene har så langt gitt mer organisatoriske og administrative endringer enn faglig kvalitetsheving.
4. Mange preges av reformtretthet, samtidig som det fortsatt er store endringsbehov. For eksempel krever veksten i organisasjonenes størrelse nye strukturer og rutiner for overordnet styring. Også museumssektoren opplever nå at større enheter krever tyngre og mer generell lederkompetanse.
5. Mange henger igjen med representative framfor kompetansebaserte styrer.
6. Konsolideringen har ofte ført til spenning mellom sentral styring og lokal forankring internt i organisasjonen.
7. 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.
8. Museumssektoren preges av manglende mangfold. Museumstilbudet er jevnt over ikke representativt i forhold til dagens befolkningssammensetning.
9. Tiden preges av endrede publikums-forventninger og - adferd. Dette setter omfattende og nye krav til profesjonell markedsføring. Ikke minst gjelder dette bruk av nye medier.
10. Museene sliter med å bli oppfattet som tilstrekkelig politisk relevante. Museumssektoren ses ikke av politikerne i konkurransen med andre saksfelt.

Av disse mange momentene er forventingsgapet antakelig det vanskeligste. Nå som regjeringens kulturløft på det nærmeste er innfridd er det neppe realistisk å forvente større tildelinger av nye frie midler fra statlig hold. Man må være forberedt på at gapet mellom forventninger og ressurser vil tvinge fram ytterligere behov for effektivisering. Som en del av dette må man også forvente større diskusjon om privatisering og kommersialisering også når det gjelder kultursektoren.

---

<sup>4</sup> Fra foredrag holdt av Trygve G. Nordby

## ***Evalueringer og vurderinger av andre konsoliderte museer***

Etter at de fleste større konsolideringene nå ligger noen år tilbake er det mange av de konsoliderte museene som i disse dager foretar evalueringer eller vurderinger slik som denne organisasjonsgjennomgangen av Vest-Agder-museet. Se referanser, vedlegg 5.

### **Møre og Romsdal**

Tidligere i år (2012) ble det lagt fram en evaluering av "Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal", utført av konsultentselskapet PwC. Dette er en evaluering av selve reformen, som konkluderer med at "målene for museumsreformen i Møre og Romsdal er oppnådd." Og videre: "museumsreformen i Møre og Romsdal har ikke bare vært en organisatorisk strukturreform, men bidratt til å utvikle innhold og skape større aktivitet. Det økonomiske fundamentet er styrket og museene framstår som en mer profesjonell aktør og samarbeidspartner både faglig og administrativt." Samtidig erkjennes det at den styrkede økonomien i all hovedsak kommer fra økte statlige bevilgninger og at man i liten grad har klart å påvirke egeninntektene. Man mener at stordriftsfordeler kunne vært tatt ut i noe større grad. Evalueringen konstaterer at et av museene, "Ishavsmuseet Arvak" har valgt å trekke seg fra konsolideringen". Evalueringen går i liten grad inn i interne, organisatoriske forhold.

### **Telemark**

I 2011 gjennomførte Telemarksforskning en gjennomgang av organiseringen av Telemark museum. I motsetning til Møre og Romsdals mer tradisjonelle "etterevaluering" har man ikke gått inn på å vurdere fordeler og ulemper med selve konsolideringen.

Denne gjennomgangen har vært fulgt med særlig interesse fordi Telemark museum i større grad enn de fleste andre konsoliderte museer, har rendyrket en funksjonsmodell. Det vil si at det konsoliderte museet i liten eller ingen grad har vært organisert med en avdelingsstruktur basert på de lokale museene. En spørreundersøkelse blant ansatte og andre interessehavere viser at et flertall av de spurte er tilfreds med den nye organiseringen. "For museet i sin helhet er det også flere som ser den nye modellen som svært formålstjenelig, ikke minst fordi den, i følge flere av de ansatte, medfører en økt profesjonalisering."

På den annen side fant de en mindre gruppe som er svært negative til organiseringen. Deres argumentasjon mot omleggingen baseres på følgende punkter: "mangel på lokal tilknytning og medbestemmelse, lange reiseavstander, tungt byråkrati, svak førstelinjetjeneste, svekket museumsbesøk, sviktende engasjement og begrenset personlig utfoldelse."

Rapporten anbefaler Telemark museum "å fortsette med den fag- og funksjonsbaserte organiseringen av museets arbeid" og "å videreutvikle det faglige planverket til å bli tydeligere, mer prioriterende og integrerte dokumenter.

### **Akershus**

Akershusmuseet gjennomførte i 2011 en organisasjonsgjennomgang i regi av denne konsulenten, som i større grad enn de ovennevnte gikk inn i selve organisasjonen og foreslo konkrete tiltak for å gjøre organisasjonen mer hensiktsmessig i forhold til sine mål.

Om konsolideringsarbeidet står det bl.a.: "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.

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.”

En hovedutfordring i Akershus er at dette museet består av 19 konsoliderte enheter, deriblant flere ubemannede museer: Om dette heter det bl.a. i rapporten: ”En særlig organisatorisk utfordring er at konsolideringen av de mange enkeltavdelingene bygger på særavtaler som – slik de ser ut til å tolkes - langt på veg fratrukker 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 ressurssvake avdelinger er svært forskjellig.”

-----

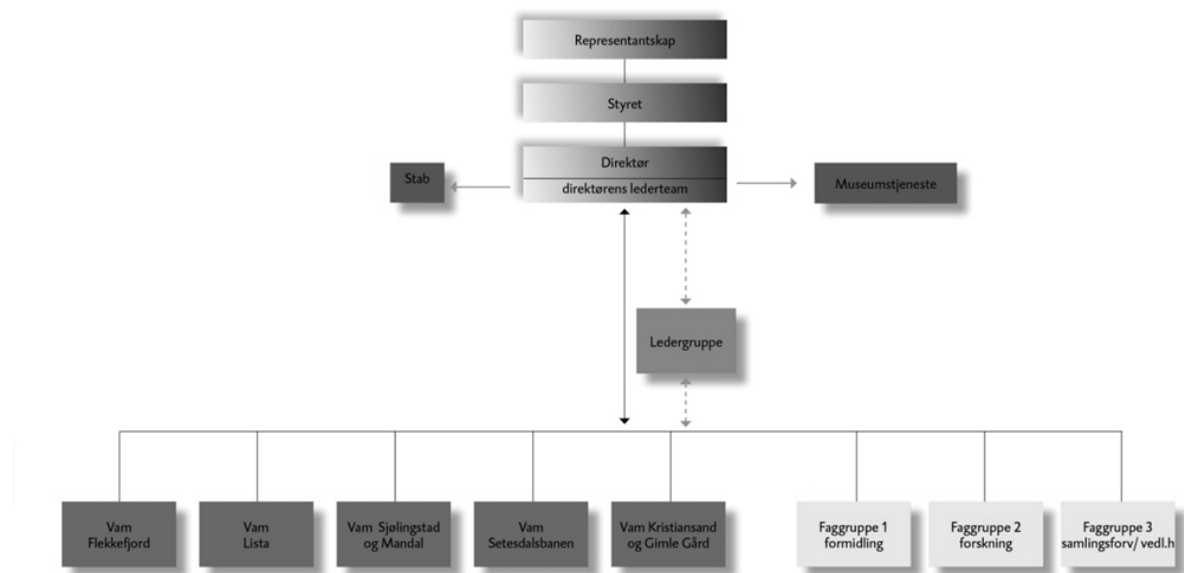
Svært mye av det som omhandles i disse rapportene er relevant for organisasjonsgjennomgangen av Vest-Agder-museet, og anbefales som nyttig bakgrunns litteratur for de som skal arbeide med den videre utviklingen av VAM.

## Vest-Agder museet i dag

Vest-Agder-museet IKS (VAM) ble stiftet som et konsolidert museum høsten 2005. Museet er et interkommunalt selskap (IKS), og eies av Vest-Agder-fylkeskommune og kommunene i Vest-Agder. Følgende kulturhistoriske museer ble en del av det konsoliderte museet fra starten: Flekkefjord museum, Gimle Gård, Listamuseet, Mandal Bymuseum, Setesdalsbanen, Sjølingstad Uldvarefabrik AS og Vest-Agder Fylkesmuseum. Siden etableringen i 2006 har Vigeland Hus AS blitt en del av VAM Mandal og Listeskøyta kystkultursenter har blitt en del av VAM Lista. Fra og med 01.07.12 er også Kristiansand kanonmuseum en del av VAM, underlagt avdeling Kristiansand på samme måte som Gimle Gård.

### Organisasjonskart

Dagens organisasjonskart ser slik ut:



Under enkelte av avdelingene kan det både være flere enheter og merkevarer. Under noen av faggruppene er det etablert mer eller mindre permanente arbeidsgrupper.

### Besøkstall

Besøkstallene for 2011 var totalt 85 868. Dette er ca 10 000 høyere enn gjennomsnittet for de tre foregående årene. Brukket ned på den enkelte avdeling var tallene slik<sup>5</sup>:

<sup>5</sup> Gimle gård var stengt i 2011

Kristiansand	30340
Sjølingstad Uldvarefabrik	7 164
Setesdalsbanen	19 249
Mandal	4 686
Lista	16 813
Flekkefjord	7 616

Endelig statistikk er ikke klar for 2012, men foreløpige tall viser en fortsatt positiv trend: Kristiansand ser ut til få ca 30 % økning fra i fjor, ikke minst takket være cruise som har resultert i tett opp mot 5000 besøkende. Familiedagen hadde alene 1500 besøkende. Gimle Gård har hatt drøyt 1000 besøkende. Lille Nodeviga hadde ca. 1100 i juli måned, som var perioden denne aktiviteten varte.

Sjølingstad Uldvarefabrik har også hatt økning av besøkende både i juni og juli. Dersom augusttallet er som året før ligger man an til et totalt besøkstall på 3000 gjester, som er en oppgang på 25 prosent.

For Mandal er de totale besøkstallene som i fjor, det vil si at man har klart å holde på de gode tallene fra 2011. Besøkende fordeler seg slik at noen flere har besøkt Vigeland Hus, og noen færre har vært på Sjøfartsavdelinga og Malerisamlinga. Lista har hatt 800 flere besøkende i slutten av juli enn på samme tidspunkt i fjor, mens Flekkefjord har hatt omtrent samme besøk som i fjor.

## Økonomi

Administrasjonskostnadene fordelt på avdelingene og antall ansatte er som følger:

	Sjølingstad	Kristiansand	Setesdals- banen	Lista	Mandal	Flekk- fjord	Gimle
Antall ansatte	8,0	8,8	5,5	2,3	1,4	2,0	1,8
Adm. kostn.* fordelt	2 679 808	2 947 789	1 842 368	770 445	468 966	669 952	602 957

\* inkludert lønn og sosiale utgifter

En grov analyse av kostnadsfordelingen mellom museets ulike avdelinger viser at driftsutgiftene er ulikt fordelt. Ikke minst gjelder dette i forhold til antall besøkende. Nedenfor presenteres et oppsett som viser pris per besøkende per avdeling basert på besøkstall og regnskapstall fra 2011. Administrasjonskostnadene er her fordelt på de andre avdelingene, med antall ansatte som fordelingsfaktor. Kostnader knyttet til telefonbruk/internett/IT-drift for alle avdelingene ligger da i administrasjonen. Det samme gjelder personalforsikringer (ikke pensjon). Fellestjenestene inkl. lønnskostnader ligger også her. Sum driftsutgifter for administrasjonen var i 2011 på kr. 9 982 293. Resten av driftsutgiftene (inkl. innkjøp av IKT-utstyr) ligger i avdelingene. Billettinntekter og eventuelle andre driftsinntekter, for eksempel fra salg er trukket fra driftsutgiftene for den enkelte avdeling.

## Kostnad per besøkende i 2011

	Sjølingstad	Kristiansand	Setesdals- banen	Lista	Mandal	Flekk- fjord	Gimle
Driftsutgifter inkl. lønn minus driftsinntekter*	6 703 246	11 132 791	6 705 632	2 684 370	2 159 762	3 131 442	1 590 098
Antall besøkende	7 164	29 740	19 249	16 813	4 686	7 616	Stengt**
Kostnad per besøkende	936	374	348	160	461	411	

\*Driftsinntekter = billettinntekter og inntekter fra div. salg

\*\*Gimle Gård var stengt sesongen 2011 pga. brannsikring.

Når man setter opp en slik modell er det viktig å erkjenne at museet og dets avdelinger har langt flere målsettinger enn å ta i mot besøkende. Men formidlingen mot publikum er likevel en så sentral målsetting for alle deler av virksomheten at det er interessant å se de store forskjellene i hva dette koster. Som for mye annen kulturvirksomhet er kostnadene per besøkende også et interessant innspill i diskusjonen om tilskudd og billettpriser.

### ***Andre museer i Vest-Agder***

Vest-Agder har et stort antall større og mindre museer. Tre av de anses som konsoliderte: Vest-Agder-museet, Agder Naturmuseum og botaniske hage og Stiftelsen Sørlandske Kunstmuseum.

Når det gjelder spørsmålet om ytterligere konsolidering av museumsstrukturen i fylket slår Vest-Agder fylkeskommunes strategiske museumsplan 2012-2020 nøkternt fast at "Etter forhandling med alle parter ble konsolideringsprosessen endelig avsluttet da fylkestinget i april 2010 vedtok at de tre institusjonene fortsatte som selvstendige institusjoner".

Likevel kan det ikke utelukkes at Kulturdepartementet på nytt vil kunne fremme ønsker og insentiver for å få til ytterligere konsolideringer i museums-Norge, uten at det i dag foreligger noen konkrete signaler overfor Vest-Agder.

Flere av intervjuobjektene gav uttrykk for at de ikke så diskusjonen om den framtidige organisatoriske plasseringen av kunstmuseet og naturmuseet som endelig parkert, uten at dette nødvendigvis vil bety konsolidering med VAM. Naturmuseet vurderes å være på veg mot et tettere samarbeid med universitetet, og mange presenterer motforestillinger mot å gå videre med ytterligere konsolidering av et kunstmuseum som ser ut til å ha funnet en god plattform. Samtidig pekes det på at VAM allerede i dag forvalter og formidler betydelig mengder kunst.

### ***Støtte til ubemannede museer***

VAM har en årlig pott på 200 000 kroner som fordeles på prosjekter i de ubemannede musene i fylket. Ansvar for saksbehandling og fordeling av disse midlene er i dag lagt til faggrupeleder for formidling.

Innenfor rammene av denne organisasjonsgjennomgangen har det ikke vært mulig å gjøre en vurdering av hvordan man i kommuner med mindre, ubemannede museer mener seg ivaretatt av denne ordningen.

### ***Nasjonale nettverk***

For å sikre god faglig utveksling på tvers av fylkesgrenser og de nye konsoliderte museene er det opprettet et stort antall nasjonale nettverk. VAM deltar i dag i følgende nettverk:

- Arbeiderkultur og arbeidslivshistorie
- Bergkunst
- Byggnettverket
- Herregårdshistorie
- Kystkultur
- Magasin og bevaring
- Teknologi og industrihistorie
- Fotografi

Deltakelse i disse nettverkene vurderes i all hovedsak som et positivt tilskudd til faglig kompetanse.

# Observasjoner og vurderinger

## *Generelt*

Konsolideringen av museene som i dag utgjør Vest-Agder-museet ser på mange måter ut til å ha gått mer smerte- og konfliktfritt enn konsolideringene i mange andre fylker.

Samtlige som ble intervjuet gav eksplisitt uttrykk for et ønske om et velfungerende, tydelig og felles Vest-Agder-museum. Mange pekte også på tiltak og tilbud de var svært fornøyd med. Eksempler på dette er prosjektene "Ikke bare plast" og "Himmelen over Sørlandet". Det er også viktig å merke seg at ingen av de intervjuede gav uttrykk for at ønsket å oppløse konsolideringen.

En observasjon etter å ha gjennomført samtaler med et stort antall personer som hver for seg har stor interesse i Vest-Agder-museet, er likevel at mange hadde forventet flere resultater av konsolideringen. Museet, dets ledelse, dets styre og de resultatene VAM har oppnådd framstår som utydelig. Noen sier at de ser ikke stort annet enn de tidligere avdelingene slik de var før konsolideringen, og at disse nå har fått felles overbygning og nytt navn.

Ordene "forventing" og "venting" gikk stadig igjen i samtalene. Det ble gitt mange eksempler på at man gjennom de siste årene har ventet på avklaringer og initiativ fra VAM. Som en konsekvens av dette har et gjennomgående tema i flere av samtalene vært at manges forhold til Vest-Agder-museet preges av lavere tillit til organisasjonen og dens styre og ledelse enn det man kunne ønske seg. Man etterlyser "en mer synlig aktør med klar gjennomføringsevne".

Hadde dette vært en spørreundersøkelse blant folk flest ville en slik tilakemelding kanskje 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 VAM har svært forskjellige, og til dels også negative oppfatninger om hva det konsoliderte museet faktisk har oppnådd, er dette et symptom på at organisasjonen er dårlig befestet i viktige personer og instansers bevissthet.

Med dette uttrykkes også ønsker om endringer. Det er mye positiv endringsvilje både innenfor VAM og i museets omgivelser.

## **Oppmerksomhet og ressurser**

Innenfor og utenfor organisasjonen beklages det at flere år med diskusjoner omkring konsolidering, ikke minst i forhold til Setesdalsbanen og Hestmanden, og uklarhetene omkring Odderøyas framtid, har tatt mye av oppmerksomheten og ressursene 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 har gått med til å bygge opp nødvendige nye strukturer. Det bemerkes også at fylkeskommunen i liten grad har bidratt med nye driftsmidler. Enkelte hevder at Vest-

Agder fylkeskommune har opprettholdt både personellmessige og finansielle ressurser innenfor eget system i stedet for å overføre det til VAM.

For deler av VAMs sentrale administrasjon 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 man ennå ikke har kommet over på offensiven for å bli det koordinerende og integrerende apparatet man skal være.

## ***Overordnet styring***

### **Stat, fylkeskommune og kommuner**

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.

Men på hvilket grunnlag, hvor mye og hva fylkeskommunen og kommunene skal styre er det sagt mindre om. Alle er enige om 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 samfunnsansvar for sin befolknings ve og vel.

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. Også mellom kommunene i Vest-Agder later det til å variere fra svært liten interesse til sterkt (og ofte personlig forankret) engasjement.

I dette bildet framstår Vest-Agder fylkeskommune som svært aktivt engasjert når det gjelder hva de vil med kultur- og museumssektoren. Fylkestinget vedtok nylig "Strategisk handlingsplan for museumssektoren i Vest-Agder 2012-2020, og samtidig en tilsvarende plan for arkivsektoren. Dette er nyttige dokumenter som i langt tydeligere grad en tilfellet er i mange andre fylkeskommuner, definerer fylkeskommunens rolle og hva den vil med museene i fylket. For VAMs vedkommende stadfestes intensjonen om å bygge nytt formidlingsbygg på Odderøya, legge et regionalt konserveringssenter til Odderøya og en museumshavn i Nodeviga, sekretariatsfunksjonen for innsatsgruppen for industrihistorie, ansvaret for fotobevaring i Vest-Agder (DBVA), samt VAMs rolle overfor ubemannede museer. Fylkeskommunen meddeler i tillegg sine intensjoner og forventninger overfor VAM gjennom årlige budsjett og ytelsesavtaler.

I fylkeskommunens museumsplan heter det bl.a. "Fylkeskommunen bør jobbe for å sikre en større klarhet og bedre oversikt over rolle og ansvarsfordeling mellom fylkeskommunen og den enkelte institusjon." Dette er for VAM en viktig formulering. Det fremstår som noe uklart hvorfor fylkeskommunen fortsatt holder på så vidt mye av det som lå i den tidligere

museumstjenesten og som kan defineres som museumsfaglige oppgaver, i stedet for å overlate oppdraget og ressursene for dette til Vest-Agder-museet, som de selv både har vært med å opprette og er største medeier i. Blant annet gjelder dette direkte og operativt engasjement i kulturhistoriske institusjoner utenom VAM og produksjon av utstillinger og bøker.

Kristiansand kommune som største kommune i fylket og vertskommune for VAMs sentrale administrasjon har også en svært aktiv kulturpolitikk, men har ikke en eksplisitt museumsplan, selv om ambisjonene for Odderøya er utvetydige og klare. Nylig sendte kommunen utkast til Kulturstrategi 2013-2023 ut på høring. Her står det under overskriften Kulturhistorisk senter – bymuseum blant annet:

”Vest-Agder-museets avdeling i Kristiansand er vårt bymuseum, men dagens formidlingsbygg på Kongsgård har åpenbare begrensninger. Et bynært kulturhistorisk senter på Odderøya vil gi helt nye muligheter for formidling av byens historie, med både den militære og maritime forhistorien rett utenfor døren.”

Når det gjelder de øvrige kommunene i fylket er det stor forskjell på engasjement i overfor Vest-Agder-museet. Det varierer fra god og konkret kontakt til praktisk talt ingen kontakt, selv for kommuner som har direkte interesser i noen av samlingene. Her er det et klart forbedringspotensial – både fra VAMs og den enkelte kommunes side.

Til tross for både statens, fylkeskommunens og kommenes forsikringer om at de ønsker å styre VAM ”på en armlengdes avstand”, er en stadig tilbakevendende observasjon at svært mange av de som er intervjuet likevel ser ”signalene” fra stat og fylkeskommune som mer bestemmende for VAMs utvikling enn ledelsens og styrets meninger og posisjoner.

Kulturhistorisk og museal kompetanse vil alltid være en knapphetsgode innenfor det tross alt lille området som et norsk fylke representerer. Samordning og koordinering er derfor nødvendig for å få mest mulig ut av ressursene. Hva fylkeskommunenes organisering av det kulturhistoriske arbeidet angår, er det betydelig museal fagkunnskap hos fylkeskonservator og i regionalavdelingen i tillegg til det som nå er etablert i VAM, uten at dette virker optimalt koordinert. Det stilles derfor positive forventninger til fylkets nye kulturplan som vil bli presentert i løpet av året. Her vil både samordning av forskning, dokumentasjon og bygningsvern bli adressert.

## **Styret**

Ingen hevdet at dagens styre bærer preg av å ivareta 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 i denne hvilken kompetanse styret bør representere. Man ender derfor opp med at hovedkriteriene for valg er geografisk og politisk balanse mellom fylkeskommunen og kommunene med størst eierinteresser i VAM.



Dette er en for passiv utvelgelsesprosess i en tid hvor styrets samlede kompetanse anses som helt vesentlig for å oppnå nødvendig tyngde og styringskraft for en institusjon eller en organisasjon som trenger utvikling og endringer.

Det noteres med en viss undring at styret til tider har gått svært langt inn i detaljene i enkelte problemstillinger, blant annet knyttet til løpende drift av enkelte avdelinger.

### ***Økonomisk handlingsrom***

VAM har lite økonomisk handlingsrom. I 2012-budsjettet er 72,5, % av driftinntektene bundet opp i lønn og sosiale kostnader. Sammen med andre faste utgifter binder dette i praksis opp det aller meste av driftsinntektene. Som for kulturinstitusjoner flest har VAM heller ikke finansielle reserver å tappe fra dersom man selv skulle ønske å finansiere større endringer eller andre investeringer. I dag utgjør frie, ikke øremerkede midler ca 3 millioner kroner.

Når det gjelder nye, større satsinger, som for eksempel utviklingen av Odderøya, har VAM altså selv ingen reserver eller andre midler å sette inn, og er dermed helt avhengig av bevilgninger fra stat, fylkeskommune, kommuner og andre mulige finansieringskilder. Museumssektoren i Norge har mange eksempler på private gaver som har dannet utgangspunktet for samlinger og institusjoner, men man har i liten grad klart å trekke til seg private driftsmidler, f.eks. i form av sponsing. Det er også liten tradisjon for å lånefinansiere mot forventninger om framtidige inntekter.

Det som framstår som en stadig mer aktuell løsning for å få realisert store investeringsprosjekter der man vet at man kan klare framtidige driftsutgifter, men ikke har investeringsmidlene på bok, er å samarbeide med private utbyggere i såkalte offentlig privat samarbeid. Det sprenger rammene for denne organisasjonsgjennomgangen å gå i detalj på dette, men konsulenten legger likevel igjen spørsmålet om man ikke også burde vurdere dette alternativet for å få fortgang i Odderøya-planene.

VAM er underlagt ordinær regnskapsrevisjon som utføres av Kristiansand Revisjonsdistrikt IKS. Revisjonene har ikke ført til vesentlige merknader de siste årene.

Revisjonsgjennomgangen tydeliggjør at systemet med avdelingsbudsjett gjør organisasjonen temmelig statisk i forhold til eventuelle endringsbehov på tvers av eksisterende avdelinger. Utfordringene ved at man ikke skiller drift og investeringer kommer også tydelig fram. Investeringsbehovene blir utydelige og det er utydelig hvor investeringene kommer fra.

Revisjonsgjennomgangen viser også at VAM har en underdekning når det gjelder pensjonsforpliktelser på henimot 7 millioner kroner. Dette er ikke kritisk så lenge pensjonsinnbetalinger dekkes av løpende drift. Skulle man tenke seg en situasjon hvor det konsoliderte museet ble oppløst, ville pensjonsforpliktelsene falle tilbake på eierne.

Det har ikke vært gjennomført noen form for forvaltningsrevisjon eller selskapskontroll av VAM.

## Offentlige tilskudd

I følge Norges museumsforbunds statistikk for 2010<sup>6</sup> basert på SSBs og Kulturrådets museumsstatistikk ser de offentlige bevilgningene til museene i Vest-Agder slik ut, sammenlignet med landsgjennomsnittet og nabofylkene Rogaland og Aust-Agder. Tallene innebefatter alle museene i Vest-Agder. Alle tall i hele kroner.

	Landsgjennomsnittet	Vest-Agder	Aust-Agder	Rogaland
Kommunalt tilskudd per innbygger	75	76	83	67
Fylkeskommunalt tilskudd per innbygger	62	86	78	57
Statlig tilskudd per innbygger	356	190	131	216

## Øremerking av midler

En forutsetning for å kunne ta ut eventuelle gevinster av konsolideringen er at man må kunne disponere relativt fritt innenfor de økonomiske rammene man har. Det gjelder både løpende fordeling av driftsmidler mellom ulike deler av virksomheten og muligheten til å foreta avsetninger og bygge opp reserver.

Rent formelt er det få ting som begrenser styrets handlingsrom i så måte. Likevel ligger det både eksterne forventninger og selvpålagte restriksjoner i VAM som hindrer dette i praksis. I konsolideringsprosessen virker det som alle de innlemmede enhetene ble lovet at driften skulle fortsette på minimum dagens nivå. Dette er ikke nedfelt i konsolideringsavtalene, men praktiseres langt på veg som om det er det.

Likeså har både fylkeskommunen og kommunene avstått fra å øremerke overføringene til museet, men en gjennomgang av budsjettene viser en videreføring av tidligere "fordelingsnøkler". Selv regelmessige avsetninger av bevilgningene over satsbudsjettet, innsparinger eller overskudd fra enkeltavdelinger avsettes til de respektive avdelingene og legges bare i begrenset grad inn i en felles pott til styrets disposisjon.

Med mindre museets styre utfordrer disse uformelle og selvpålagte bindingene betyr det at man ikke har noe annet handlingsrom enn det man kan få av nye, "friske" midler. Og de er det som kjent ikke så mye av. Det gjenstår dermed å se om alle som har ønsket et mer proaktivt og selvstendig museum også vil støtte en slik selvstendighet – selv der det går på bekostning av egne "hjertebarn".

<sup>6</sup> <http://www.museumsforbundet.no/pdf/TILSK-F-10-innb.pdf>

## ***Eierne og de lokale avdelingene***

### **Eierskap**

I de konsoliderte museene brukes "eierskap" både om eierskapet til det konsoliderte museet som sådan og eierskap til den enkelte samling eller institusjon.

Vest-Agder-museet er organisert som et interkommunalt selskap og eies derfor av fylkeskommunen og samtlige kommuner i fylket. Når det gjelder de enkelte avdelingene, institusjonene og samlingene, er eierne i hovedsak kommuner som gjerne har organisert det respektive eierskapet i stiftelser. I disse stiftelsene er også andre interessenter trukket inn, som for eksempel venneforeninger. Et gjennomgående trekk i museums-Norge, og som også erkjennes i noen av de evalueringene av museumsreformen som allerede er gjennomført er at kommuner er både mer forutsigbare og også sikrere eiere mht. til behov for tilførsel av kapital, enn de fleste private eierkonstellasjonene som oftest ble opprettet for et bestemt formål og siden ikke har noen mekanismer som akkumulerer ny kapital.

Vest-Agder-museet er således først og fremst en driftsorganisasjon som hele tiden må forholde seg til et antall eiere på ulike nivåer. Eierne ivaretar vanligvis sine interesser gjennom representantskapet som igjen velger styret. Men i VAM utgjøres representantskapet kun av representanter fra kommunene – da også de kommunene som ikke har noe museum i sin kommune. Mens enkelte av eierne som er stiftelser ikke har noen direkte link inn i styringen av museet.

Fylkeskommunen arrangerer et årlig budsjettmøte, og da er det kun de kommunene som yter museet årlige driftstilskudd som møter. Dette betyr at det per i dag ikke eksisterer noen form for eiermøte eller eierforum i VAM.

De opprinnelige eierskapsformene ble i sin tid etablert for å bestyre og drive selvstendige museer. Noen av disse opprettet underliggende driftsorganisasjoner. Et eksempel er Sjølingstad Uldvarefabrik som både har et eierstyre og et AS som i sin tid foresto driften.

Eierrepresentanter gav uttrykk for at det etter konsolideringen og overdragelse av driftsansvaret til VAM er vanskelig å se hensikten med noen av disse gamle konstruksjonene. Dette ble aldri presentert som noe større problem, men heller som noe "man nok bør se på".

Det er likevel grunn til å problematisere det faktum at eierskapet til alle verdiene museet representerer er fordelt på et antall eierstyrer som ikke lenger har den daglige kontakten med driften. Dette gjør at det også i liten grad skjer aktive disposisjoner fra eierstyrenes side med hensyn til behovet for utvikling, investeringer og langsiktige disposisjoner. I noen tilfeller sitter eierstyrer på eiendommer og andre verdier som verken aktiviseres for eierstyret eller for det nye konsoliderte museet. På den andre siden er det i VAMs tilfelle heller ingen eierstyrer som blander seg unødvendig mye inn i driften.

Dette er et av de uløste dilemmaene i de konsoliderte museene. At eierskapet og verdiene er skilt fra driften behøver ikke bety noe problem, men i enkelte konkrete situasjoner kan det bli svært problematisk. Et eksempel er når det konsoliderte museet foretar større investeringer på den enkelte avdeling. Hvem skal da eie merverdien av det som er gjort?

Et annet eksempel gjelder vedlikehold. Hvor sitter engasjementet og ansvaret for å bygge opp nødvendige reserver for større framtidige vedlikeholdsoppgaver? Hos drifter eller hos eier? Det som ikke sjelden skjer er at de reservene som eierne i sin tid bygget opp, tappes gradvis til investeringer og vedlikehold, for til slutt å gå i null.

I mange av de konsoliderte musene er det sprik mellom det konsoliderte museet og eierstyrenes juridiske grunnlag, ved at mange eierstiftelser ikke har justert sine vedtekter og dermed sine formål etter at de overlot ansvaret for driften til en ny organisasjon.

## **Frivillige**

Et viktig element i de fleste former for institusjonalisert kulturvirksomhet i Norge er de frivilliges rolle. På det beste utføres et omfattende og uunnværlig arbeid fra frivillige i nært samarbeid med profesjonell (i betydningen betalt) faglig ledelse.

Enkelte steder har det imidlertid oppstått kompetansestrid mellom (tidligere) frivillig organisering og (ny) profesjonell ledelse. En uheldig konsekvens av dette er at den frivillige innsatsen noen steder har blitt betydelig redusert. Av og til legges skylden for dette på konsolideringer og påfølgende profesjonalisering, selv om denne profesjonaliseringen isolert sett har vært ønsket.

Man bør imidlertid være forsiktig med å fastslå slike direkte årsakssammenhenger i en tid hvor det nesten over alt later til å være vanskelig å mobilisere den gamle dugnadsånden. De fleste allmenntilgjengelige institusjoner og organisasjoner sliter med utfordringer når det gjelder å tiltrekke seg frivillige. Korrigerert for denne generelle trenden ser det likevel ut til at frivilligheten er høyst tilstede som en viktig i kraft i Vest-Agders museumstilbud.

Mange av de lokale avdelingene har aktive venneforeninger. Disse spiller ulike roller, fra å være et positivt tilskudd til den daglige driften til å være helt virksomhetskritiske. I all hovedsak eksisterer et godt og konstruktivt samarbeid mellom venneforeningene og de enkelte avdelingene. I tillegg til aktive venneforeninger benytter enkelte avdelinger seg også i stor grad av andre frivillige lag og organisasjoner. Flekkefjord er et godt eksempel på dette.

Det finnes også unntak. Der man sliter med frivilligheten ser dette ut til å ha sin årsak i lokale forhold som best kan adresseres i sin lokale sammenheng.

## ***Markedsføring, logo, besøkssteder og merkevarer***

I vurderingen av hvor godt og hvordan museer ivaretar de store markedsføringsoppgavene som skal til for å ha tilstrekkelig appell og tiltrekningskraft på publikum, er det fortsatt mange som ikke ser på markedsføring som noe annet enn den profesjonelle formidlingen av samlinger og arrangement. Denne formidlingen er som regel godt ivaretatt, men profesjonell markedsføringsinnsats er det ofte satt av for lite ressurser til. I VAMs tilfelle er det for eksempel kun i begrenset grad gjennomført systematiske publikums- eller omdømmeundersøkelser.

Avdelingene i VAM heter nå Vest-Agder-museet Flekkefjord, Vest-Agder-museet Gimle Gård, Vest-Agder-museet Lista, Vest-Agder-museet Mandal, Vest-Agder-museet Setesdalsbanen, Vest-Agder-museet Sjølingstad Uldvarefabrik og Vest-Agder-museet Kristiansand og Vest-Agder-museet Kristiansand kanonmuseum.

Selv om det også var forskjellige syn på dette, var det et flertall av de intervjuede som synes bruk en felles logo (VAM) har gått for langt og har gått ut over identiteten til det enkelte besøkssted eller den enkelte merkevaren. Særlig ble disse synspunktene framført når det gjelder besøkssteder som tidligere har hatt en unik lokal identitet, som for eksempel Sjølingstad Uldvarefabrik og Setesdalsbanen. Samtidig uttrykkes og utvises i all hovedsak stor lojalitet til beslutningen om å bruke VAM som felles logo og viktigste blikkfang.

Spørsmålet om navn og logo fører alltid til store diskusjoner ved fusjoner, enten det gjelder firmaer, produkter, kommuner, sykehus eller kulturinstitusjoner. Og det finnes gode argumenter i alle retninger. Man kan vanskelig hevde at det finnes en rett eller gal "skole" når det gjelder dette. I den økende konkurransen vi i dag opplever ser det likevel ut til å være enighet om at man skal være svært varsom med å røre ved merkevarer. Det tar store ressurser og lang tid å bygge opp kjennskap og lojalitet til en merkevare. Derfor ser man også at mange kommersielle virksomheter skiller mellom organisasjonens interne identitetsbygging (corporate identity) og merkevarer (brands) til ekstern bruk.

Dersom man tar et pragmatisk utgangspunkt og sier at for konsolideringen av Vest-Agder-museet har det i en periode vært både nødvendig og nyttig å markedsføre alt under VAM, bør man kanskje nå fordomsfritt kunne spørre om det fortsatt er formålstjenlig å videreføre denne linjen, dersom den viktigste hensikten med markedsføringen er å sørge for at det enkelte besøkssted eller arrangement har appell til publikum.

Dersom man likevel opplever at uenighet om bruk av navn setter spørsmål ved selve samarbeidsrelasjonen og konsolideringen er det grunn til å anta at man har langt større utfordringer enn det som er knyttet til måten man markedsfører seg på. Disse eventuelle utfordringene krever andre tiltak enn det som går på symbolplanet.

Når det gjelder markedsføring av VAMs store og gode tilbud til publikum, står fortsatt mye ugjort. Eksempler på dette er skilting fra offentlig vei til enkelte besøkssteder, vanskelig tilgjengelige internettsider og sparsom distribusjon av brosjyremateriale. I forhold til museets formål og behov for publikumsappell, er ressursene som benyttes til markedsføring beskjedne.

## ***Organisasjon***

Man kan lett forstå hvorfor VAM har endt opp med dagens organisasjonskart. På den ene siden har man som mange andre konsoliderte museer automatisk innlemmet hver konsoliderte enhet som en selvstendig avdeling. Og for å kompensere for manglende styring på tvers av organisasjonen har man, på den annen side, opprettet et sett av faggrupper. For å inkludere flest mulige hensyn er både avdelingene og faggruppene lagt i en linje. Erfaring tilsier at slike hybridløsninger ofte fører til en unødvendig krevende organisasjon med hensyn til helhetsforståelse og evne til handlekraft.

Mens flere andre konsoliderte museer sliter med at et stort antall uensartede enheter er slått sammen, har VAM den fordel at det består av et begrenset antall enheter som sto på egne ben hver for seg, før konsolideringen. Men også i VAM møter man bekymringer knyttet til avstanden mellom den sentrale administrasjonen og den enkelte avdeling. Man hører likevel mindre om det her enn i mange andre sammenlignbare organisasjoner.

En gjenganger i organisasjonssammenheng, er at alle ser seg selv som så spesielle at samarbeid vanskeligjøres. Dette skjer også innenfor VAM, hvor man også her problematiserer forskjellen mellom ulike arbeidsoppgaver i unødvendig grad, som for eksempel produksjon og formidling.

## **Direktøren**

Å være toppleder for kulturinstitusjoner er krevende. Det er derfor ekstra viktig at alle strukturer er lett forståelige og entydige. Det kan man ikke si om den interne organisasjonsstrukturen i VAM. Direktøren har i tillegg, eller snarere som en konsekvens av dette, et stort og uensartet kontrollspenn.

Selv om det er organisasjonen og rollen som direktør – og ikke personen - som er fokus for denne organisasjonsgjennomgangen, er det naturlig å videreformidle at det store flertall av personer konsulenten har snakket med som bakgrunn for denne rapporten opplevde en positiv ny giv for VAM med den nytilsatte direktøren.

## **Ledergruppen**

Direktøren har i dag en ledergruppe, som består av avdelingsledere, lederne for faggruppene og administrasjonssjef, til sammen 8 personer pluss direktør. Ledermøtet møtes en gang i måneden. Ledergruppen er antakelig i største laget. Et større problem later til å være at den er så uensartet. Dette er ikke en toppledergruppe, men snarere en gruppe personer med ulik grad av lederansvar. I tillegg til ledermøtet holdes et 14-daglig stabsmøte med administrasjonssjefen og faggruppelederne. Dette møtets rolle i lederstrukturen framstår for mange – også for enkelte av deltakerne – som noe uklart.

Få av de som sitter i ledergruppen føler seg som en del av VAMs 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. Samtidig er det klart at dagens ledermøte fungerer som et viktig informasjonsforum som mange er redd for å miste dersom de ikke lenger skulle delta. På den andre siden er det deltakere i ledergruppen som bare i liten grad deltar fordi de mener at agendaen i for liten grad dekker deres interessefelt. Begge disse posisjonene viser at deltakere i ledergruppen ikke først og fremst ser dette møtet som organisasjonens samlede ledelse, men snarere som et samtale og samarbeidsforum.

I tillegg til selve strukturen kan det også være flere andre grunner til at ledergruppen og ledermøtet ikke fungerer optimalt: Det ble i intervjuene påpekt at ledermøtet i liten grad bruker tid til de store prinsipielle spørsmålene, men heller blir et svært operativt møte. Det

plasseres få konkrete bestillinger, og dermed blir det tilsvarende få konkrete tilbakemeldinger. Flere av de intervjuede pekte på at ledermøtet ikke har noen beslutningsautoritet og at det i ledermøtet heller ikke blir tatt beslutninger som burde vært tatt der. For eksempel om VAMs samlede utstillingsprofil. Det kan se ut som ledermøtet er redd for å gripe inn i den enkelte avdelingsleders frihet og uavhengighet.

En generell observasjon når det gjelder ledelseskulturen i VAM er at det kan se ut som mangel på oppfølging får få eller ingen konsekvenser for den enkelte. Flere ganger kom det fram i intervjuene at ansvar ikke var klart og entydig plassert. Et av eksemplene på dette er det juridiske redaktøransvaret for nettsidene.

## **Faggruppene**

Vest-Agder-museet er organisert i fem avdelinger og tre faggrupper (formidling, forskning og samlingsforvaltning og vedlikehold) som arbeider på tvers av museets avdelinger. Alle museets ansatte deltar i en eller flere av disse faggruppene. Faggruppelederne er oppnevnt av direktøren blant gruppens medlemmer. Spørsmålet om faggruppens rolle og plassering var det enkelttema flest intervjuobjekter pekte på når de ble spurt om behov for forandringer i VAMs organisasjon. De fleste av disse hadde likevel ikke klare formeninger om hva som konkret burde gjøres, fordi de også så fordelene med det parallelle oppsettet av både ordinære linjeavdelinger og faggrupper.

Faggruppene ble innført i 2008. Opprinnelig var det fem. Nå er det de tre nevnte. Under hver faggruppe er det flere arbeidsgrupper. Det er uklart for flere hvorfor sentrale arbeidsområder bare inngår i en større faggruppe i stedet for å være en selvstendig gruppe. Et eksempel på dette er bygningsvern. Etter hvert har faggruppelederne fått en beskjeden pott penger til disposisjon. Faggruppens størrelse og arbeidsmåte er svært forskjellig. Mens forskning har et klart begrenset fokus, og formidling løser oppgaver gjennom konkrete arbeidsgrupper, framstår faggruppen for samlingsforvaltning og vedlikehold som både stor og uklar når det gjelder mandat og arbeidsmåte.

Faggruppene er tillagt og tillegges en del oppgaver, samtidig som de i realiteten har svært liten innflytelse på bruk av personell til å løse disse oppgavene. Det finnes ikke noe skriftlig nedfelt mandat eller arbeidsbeskrivelser for faggruppelederne. Det er dog laget en prosedyre for hvordan man skal beslutte bruk av medarbeideres tid i diskusjonen mellom avdelingsleder og faggruppeleder. Flere medarbeidere er samtidig med i flere faggrupper. Dette gjelder i første rekke medarbeidere fra de minste avdelingene som i liten grad kan være "spesialister", men som må dekke flere områder.

Man kan drøfte om ideen med faggrupper i seg selv er god, og dernest – hvis man velger å opprette faggrupper – hvor bør de være plassert i organisasjonskartet? De som ble intervjuet hadde ofte argumenter både for og mot å videreføre ordningen.

Argumentene for faggruppene var blant annet at de virker koordinerende, folk blir kjent med hverandre på tvers av avdelinger og de virker engasjerende

Argumentene som var kritiske til faggruppene gikk på at de ikke har en klar plass i organisasjonen, de har ikke klart mandat, noe som gjør at deres rolle er uklar både internt og i forhold til andre. Mange forstår ikke helt hva de skal bruke faggruppene til og lite eller ingen ting er formalisert i forhold til den enkeltes deltakelse. De har liten eller ingen myndighet når det gjelder budsjett og ressursbruk og det skjer heller ingen formalisert rapportering fra faggruppene. En sa det slik: "Det som kunne vært tydelige enkeltprosjekter blir mer utydelig når det legges til faggruppene".

Når det gjelder vurderingene av faggruppeledernes plass i organisasjonen var det noen som hevdet at det er positivt at faggruppelederne får være med i ledermøtet og andre som var kritiske til at personer med et så svakt definert koordinatoransvar er tatt med i ledergruppen. Flere opplevde det som forvirrende at faggruppelederne satt på same linje som avdelingslederne, samtidig som de i sitt daglige arbeid ikke nødvendigvis rapporterer til direktøren.

### **Felles administrative tjenester**

En av de opplagte fordelene med konsolidering er at man kan oppnå større effektivitet og spare penger på å slå sammen administrative rutiner. Dette er i stor grad også gjort i VAM, men fortsatt ligger noen av disse igjen ute i avdelingene. Det gjelder for eksempel fakturering og innkjøp. Her kan det være mer å hente når det gjelder å ta ut en effektiviseringsgevinst. Slike vurderinger må balanseres opp mot hensiktsmessighet i forhold til bl.a. geografiske avstander.

### **Samarbeid og virksomhet på tvers av avdelingene**

I tillegg til at man har en felles avdeling for administrasjon, er det først og fremst faggruppene som skal sikre samarbeidet på tvers. Avdelingene opplever i all hovedsak at den støtten de får fra den sentrale administrasjonen er god. Det er imidlertid noe forskjellige syn på betydningen av denne støtten, for eksempel når det gjelder markedsføring.

Gjennom faggruppene har man også initiert noe arbeid på tvers, dvs. at fagfolk på en avdeling deltar med å løse oppgaver eller være med på arbeid på en annen avdeling.

Arbeid og oppgaver i VAM er likevel i all hovedsak knyttet til den enkelte avdeling. Det finnes for eksempel ikke en samlet, kostnadsberegnet og prioritert vedlikeholdsplan for museet som helhet. Dette er opp til hver enkelt avdeling å bestemme. Bare unntaksvis benyttes for eksempel håndverkere på tvers. Effekten av slik samordning betviles også av enkelte som uttrykker motstand mot "kunstig flyt av arbeidskraft".

### **Ansvar og rolleforståelse**

Flere av museets ansatte mangler individuelle arbeidsbeskrivelser som er forankret i mål og arbeidsplaner.<sup>7</sup> En mellomleder sa det slik: "jeg vet fortsatt ikke hva jeg har ansvar for". Nå kan det hevdes at dersom en mellomleder ikke vet eksakt hva han eller hun har ansvar for er

---

<sup>7</sup> Et av unntakene er Kongsgård og Gimle



det en lederoppgave for vedkommende og sørge for å få etablert dette. Likevel må budskapet i denne sammenheng tolkes som uttrykk for en systemsvikt

Samtalene med ansatte på ulike nivåer i organisasjonen avdekker også at mellomlederrollen ikke er godt etablert i VAM. Det framstår utydelig hva som er forventet av ledere. Ledelse betyr for mange forventninger om daglige tilstedeværelse som "en fremste blant likemenn", framfor å se lederrollen som en kvalitativ annen og komplementær funksjon til det øvrige arbeidet i avdelingene.

## ***Særlige utfordringer***

### **Bygningsvern**

VAMs årsberetning fra 2011 stadfester at: "ansvaret for antikvariske bygninger er krevende både økonomisk og arbeidsmessig. Vest-Agder-museet har de siste årene ikke hatt tilstrekkelig mulighet innenfor sine økonomiske rammer til å følge opp vedlikeholdsbehovet. Kun enkelt, overflatisk vedlikehold på noen av bygningene har blitt utført. Vedlikeholdsetterlepet er stort og voksende, ..." "Større tiltak bør settes inn i forhold til vedlikehold for å unngå ytterligere forfall på bygningsmassen."

Utfordringen er altså både erkjent og registrert som noe man må gjøre noe med. Enkelte av intervjuobjektene pekte på avhending av enkelte eiendommer som et mulig bidrag til en løsning på den langsiktige vedlikeholdsutfordringen.

I denne organisasjonsgjennomgangen blir ikke dette fulgt opp ut over denne generelle påpekningen av at det konsoliderte museet har stort behov for en samordnet plan for vedlikehold og nye, helst frie, midler til å sette inn i vedlikeholdsarbeidet.

### **Odderøya**

Planen om å samle sentrale og viktige museumsfunksjoner på Odderøya er eldre enn det konsoliderte Vest-Agder-museet. I mange år sto hele prosjektet i stampe, men i det denne organisasjonsgjennomgangen skrives, er Odderøya-prosjektet kommet godt i gang på bakgrunn av likelydende vedtak i Kristiansand kommune og Vest-Agder fylkeskommune.

Ambisjonene for Odderøya skal nå realiseres. For VAM er derfor den videre organisatoriske håndteringen av dette store prosjektet av største betydning. Mange ser den framtidige, samlede og samlende etableringen i nye lokaler på Odderøya som virksomhetskritisk for Vest-Agder-museet. Gjøres dette riktig, vil nyetableringen på Odderøya kunne gi hardt tiltrengt energi, autoritet og fokus for den videre utviklingen av VAM.

Det er imidlertid grunn til å uttrykke en viss bekymring for Vest-Agdermuseets rolle i dette prosjektet. Prosjektorganisasjonen er bygget opp som vist i vedlegg 4. VAM, som er en vesentlig del av hele hensikten med prosjektet, er med i prosjektgruppen og er godt plassert på delprosjekt-nivå, men sitter ikke i styringsgruppen. VAM har heller ikke egne øremerkede ressurser til å drive prosjektet framover fra sin side.

Det er også grunn til å uttrykke bekymring over at flere av intervjuobjektene ikke tror at Kongsgård noen gang blir flyttet til Odderøya. Det refereres også til ansatte som ikke bare er uenig i denne målsettingen, men også hevder dette synspunktet utad. I en situasjon hvor flytting og nyetablering på Odderøya i flere sammenhenger er vedtatt som selve lokomotivet i den videre utviklingen av VAM er dette et alvorlig varsko om manglende energi og fokus. Det er en stadig økende frustrasjon i organisasjonen knyttet til forholdet mellom de ansatte på Odderøya og avdeling Kristiansand når det gjelder arbeidet med utviklingen av Odderøya. Dette har nok med historien å gjøre. Kristiansand oppfatter at det er deres avdeling eller "deres museum" som skal flyttes, mens administrasjonen på Odderøya og ansatte ved avdelingene utenfor Kristiansand mener at dette må være en fellessatsing for hele museet.

## Hestmanden

I et møte mellom Vest-Agder fylkeskommune og Kulturdepartementet den 5.10.11 vedrørende D/S Hestmanden konkluderer departementet: «Departementet legger til grunn at det bør foretas en gjennomgang av museets (VAMs) organisasjon og virksomhet, og ønsker at denne også skal omfatte et framtidig ansvar for D/S Hestmanden». Dette må det tas høyde for i organisasjonsgjennomgangen.

Svært mye er skrevet og sagt om Hestmanden. Opprinnelig hadde VAM ansvaret for formidlingen av Hestmanden. Av årsaker som framstår som svært uklare fikk Stiftelsen Arkivet i Kristiansand i 2011 ansvar for formidlingen av skipet. Fylkeskommunen spilte en aktiv rolle i dette og Kulturdepartementet tok overføringen til etterretning. Dette er nå reversert og VAM har nå fått spørsmål om museet er villig til på nytt å overta formidlingsansvaret gjennom en ny konsolidering.

En av utfordringene er det store antallet interessehaverne som er involvert i Hestmanden. Skipet eies av en stiftelse bestående av Vest-Agder fylkeskommune, Kristiansand kommune og Norsk Fartøyvern. Miljøverndepartementet ved Riksantikvaren har ansvar for å bevare skipet, og det kulturhistoriske formidlingsansvaret ligger under Kulturdepartementet. Det er til dels motstridende interesser mellom de to departementene når det gjelder Miljøverndepartementets rene vernehensyn og Kulturdepartementets noe mer pragmatiske holdning til å møte behovet for universell utforming og tilrettelegging for utstillingsformål. Et stort pluss er at det i Kristiansand er lyktes å få etablert en aktiv venneforening for Hestmanden, med 40 aktive medlemmer. Fokus både i eierstiftelsen og venneforeningen later til å være mer på å få båten seilklar som aktivt kulturminne, enn på at den skal være et nasjonalt minnesmerke over krigsseilerne.

Så langt har restaureringen kostet mange titalls millioner kroner. Til det daglige vedlikeholdet bevilges nå årlig til sammen 1, 5 millioner fra Fylkeskommunen og Kristiansand kommune. Det er enighet om at dette er tilstrekkelig til å holde skipet i den stand det er i dag.

I forhold til formidling er Hestmanden praktisk talt et tomt fartøy. Fortsatt mangler både vesentlige investeringer før skipet får utstillingsfasiliteter og såkalt universell utforming som gir tilgjengelighet for alle. I tillegg vil det også kreve betydelige investeringer før skipet eventuelt skulle kunne gå for egen maskin igjen. Dersom man må renonsere på manges

ønske om at skipet skal kunne bli et mobilt museum, framstår det som noe uklart om skipet da nødvendigvis bør ligge i Kristiansand.

Det antas at man minst må ha 3 millioner kroner per år til formidling av Hestmanden. Kulturdepartementets tidligere avsetning til å drive formidlingsvirksomhet står fortsatt til disposisjon, men vil ikke kunne vare mer en et par år.

For øyeblikket arbeides det i VAM med å oppdatere formidlingsplanen fra 2008. For VAM er utfordringen imidlertid at man risikerer å påta seg et ansvar som man ikke kan oppfylle fordi man ikke kontrollerer rammebetingelsene. Dersom det ikke stilles tilstrekkelige midler til disposisjon for å utvikle utstillingsfasilitetene er det likevel den som sitter med formidlingsansvaret som utad må fronte manglende funksjonalitet og tilgjengelighet. Som redegjort for andre steder i dette dokumentet har ikke VAM egne midler å legge inn i dette prosjektet.

Fra andre avdelinger i VAM som også har større tekniske driftsoppgaver ble det uttrykt positivt håp om å kunne få et større fagmiljø knyttet til teknisk drift ved igjen å innlemme Hestmanden i VAM.

Det har vært stilt spørsmål ved om overføring av Hestmanden til et nasjonalt kulturrederi kan være et alternativ. Dette er uansett et spørsmål som ligger langt fram i tid og er ikke vurdert i forbindelse med denne organisasjonsgjennomgangen.

## **Setesdalsbanen**

På grunn av konflikter mellom de involverte aktørene har Setesdalsbanen ikke vært i drift sommersesongen 2012. Mangeårige samarbeidsproblemer førte til at VAMs styre sa opp avtalen med Stiftelsen Setesdalsbanen med virkning fra 1.1.13. Forsøk på å komme fram til enighet har så langt ikke ført til en løsning på problemene. Ny konsolideringsavtale er inngått, men denne har så langt ikke løst problemene. Tvert imot var dette grunnlaget for at venneforeningen trakk seg ut.

Driften av Setesdalsbanen har vært et stridstema i mange år. Også før konsolideringen med Vest-Agder-museet. Som for en del andre, tilsvarende konflikter i museums-Norge ser det ut til at en av årsakene til problemene er at de mange interessehaverne ikke kommer til enighet om roller og arbeidsdeling.

Setesdalsbanen eies av en stiftelse bestående av Vest-Agder fylkeskommune, Kristiansand kommune, Vennesla kommune, fortidsminneforeningen og Venneforeningen. Alle disse har sterkt engasjement for Setesdalsbanen, ikke minst kommunene og det lokale reiselivet og næringslivet som har et unikt aktivum i en Setesdalsbane i drift. På det meste har den trukket nesten 30 000<sup>8</sup> besøkende i løpet av sommersesongen.

Etter utbygging og innføring av stadig strengere sikkerhetsbestemmelser, er det tvilsomt om banen hadde hatt økonomisk bærekraft uten konsolideringen i VAM. Når staten i forbindelse

---

<sup>8</sup> I 2005, var tallet oppe i over 28 000, med 122 avganger, mot 76 i 2011.

med konsolideringen antydnet at det ikke ville bli gitt videre statstilskudd til enheter som motsatte seg konsolideringen, var konsolideringen et faktum, til tross for motstand fra bl.a. venneforeningen.

En stor utfordring er at ansvaret for ulike virksomhetskritiske elementene er splittet opp: Driftsansvaret ligger hos museet, stiftelsen er konsesjonshaver, driftsbestyreren er ansatt av stiftelsen, stiftelsesstyret engasjerer seg i selve driften, osv. Etter konsulentens vurdering er dette en vesentlig del av årsaken til de problemene man har kommet opp i.

Jernbanedrift er svært krevende. Selv om det her er snakk om en museumsjernbane, som i stor grad drives ved hjelp av frivillige, stilles en rekke formelle krav til sikkerhet, osv. For å drive denne jernbanen må man for eksempel ha en formell konsesjon fra Jernbaneverket. I dag er det Stiftelsen som er konsesjonshaver og ikke VAM.

Konsulenten ble overrasket over å finne at selv om museet er helt avhengig av Venneforeningens innsats for å drifte banen finnes ingen formell avtale mellom VAM og venneforeningen om gjensidig ansvar og forpliktelser.

I det denne rapporten skrives, har fylkeskommunen, Vennesla kommune og Kristiansand kommune engasjert en egen konsulent til å utrede problemene og komme opp med forslag til løsning. Mulige veier videre har vært diskutert mellom forfatteren av denne rapporten og konsulenten. Nøkkelen til å komme videre og skape gode samarbeidsforhold er å avklare entydige – og ikke overlappende - roller mellom VAM, eierstiftelsen og venneforeningen. Se anbefalingene nedenfor.

## ***Utviklingsbehov***

### **Tydeliggjøring av kyst, by og industrihistorie**

Flere av intervjuobjektene pekte i løpet av samtalene på at til tross for Vest-Agders etter hvert omfattende museumstilbud, er det likevel vanskelig å få et tydelig bilde av fylkets kyst, by og industrihistorie. Denne observasjonen hitføres uten at rammene for denne organisasjonsgjennomgangen har gjort det mulig å følge opp den innholdsmessige delen av den museale virksomheten i fylket.

### **Museumstilbud som representerer Vest-Agders nye befolkning**

Vest-Agder har stor innflytting fra resten av landet. Særlig gjelder dette til byene. I tillegg kommer en stadig økende innvandrerbefolkning. 14,6 % av Kristiansands befolkning har i dag innvandrerbakgrunn, etter Statistisk sentralbyrås definisjon (dvs. innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre). Landsgjennomsnittet er 13,1 %.<sup>9</sup>

Dette er mangelfullt reflektert i museumsstrukturen og museumstilbudet i fylket. Det er ingen overdrivelse å si at dagens museumstilbud i Vest-Agder ikke speiler den faktiske befolkningen (noe som også er tilfelle de fleste andre steder i landet). Å få gjort noe konkret

---

<sup>9</sup> Statistisks Sentralbyrå 2012

for å dekke disse hvite flekkene på fylkets museumskart er et opplagt utviklingsbehov dersom VAM fullt ut skal fylle sitt kulturhistoriske samfunnsoppdrag.

## **Samarbeid over fylkesgrensene**

Et opplagt, men lite påaktet utviklingsbehov over hele landet er formalisert museumsamarbeid 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 Vest-Agder-museets vedkommende er det derfor viktig å holde god kontakt på dette området med nabofylkene Aust-Agder og Rogaland, for å kunne utnytte framtidige samarbeidsgevinster.

I tillegg kan det være grunn til å følge med i eventuelle diskusjoner om mer tematiske sammenslutninger av museer, på tvers av fylkesgrensene. Særlig gjelder dette for de teknisk-industrielle museene som ennå ikke helt har funnet sin plass i den nasjonale museumsstrukturen. I det denne organisasjonsgjennomgangen er i slutfasen har det for eksempel kommet fram informasjon om at Jernbaneverket "har til hensikt å be museumsjernbanene vurdere fordeler og ulemper ved en faglig/tematisk konsolidering og sammenhelde resultatet av en slik vurdering med fordelene og ulempene ved å inngå i et geografisk konsolidert museum det jernbanemuseene blir plassert sammen med tradisjonelle museer.<sup>10</sup> "En slik tilnærming peker mot andre løsninger enn de som er diskutert i denne rapporten, men dette vil i tilfelle ligge langt ut i fremtiden. Det anbefales derfor sterkt at man ikke lar slike langsiktige utspill trenere nødvendige løsninger her og nå.

## ***VAMs egne planer***

VAMs gjeldende strategiske plan ble vedtatt av museets styre 05.11.2010.

Om formålet heter det bl.a.:

"Vest-Agder-museets formål er å organisere innsamling, bevaring, dokumentasjon, forskning og formidling av kulturhistorie i Vest-Agder. Ha ansvaret for drift og forvaltning av de samlinger og anlegg som eies av de museer som etter avtale er med i Vest-Agder-museet. Museet skal bidra til at de deltagende kommuner får et godt museumstilbud. Vest-Agder-museet skal legge til rette for frivillig deltagelse i det museale arbeidet. Museet kan etter avtale gi faglig bistand til museer/kommuner som ikke er med i selskapet."

Om VAMs visjon heter det bl.a.:

"Innad ønsker vi å sprengre mentale grenser, tekniske grenser og kompetansegrenser. Utad ønsker vi å sprengre geografiske grenser, økonomiske grenser, publikumsgrenser, samfunnets mentale grenser, medias grenser og undervisningssektorens grenser."

Om forvaltning heter det bl.a.:

---

<sup>10</sup> Brev fra Jernbaneverket vedrørende konsolidering av Rjukanbanen, av 10.09.12.

”Det legges særlig vekt på å prioritere digitalisering av samlingene og digital formidling. Museene skal årlig rapportere om fremdriften på dette området. Styrking av museenes bruk av IKT-løsninger innenfor all samlingsforvaltning skal prioriteres. I investeringsprosjekter for museumslokaler bør magasin- og konserveringsfasiliteter være viktige bestanddeler. Utarbeidelse av sikringsplaner for samlingene er også et viktig felt i årene som kommer. Vest- Agder-museet vil her kunne samarbeide med andre institusjoner gjennom nasjonale nettverk.”

Om formidling heter det bl.a.:

”Vest-Agder-museet skal: være aktiv i samfunnet og gå nye veier (aktuell dialoginstitusjon) ha kvalitet i alle ledd (troverdig) være åpen for alle (møteplass, dialoginstitusjon for alle) å gi et museumstilbud av god kvalitet å stimulere interessen for kulturhistorie hos publikum å legge til rette for at det samlede museumstilbudet skal nå ut til et stadig bredere publikum å prioritere barn og unge som målgruppe å ta i bruk nye formidlingsmåter/metoder å fokusere på nye og aktuelle tema å synliggjøre samlingene og ny forskning i Vest-Agder-museet.”

Om forskning heter det bl.a.:

”VAM har som mål å tilrettelegge for økt forskning og levere forskning av høy kvalitet. Forskning i VAM skal synliggjøres i regionen. Dette gjør vi gjennom: Samarbeid med forskere og forskningsmiljøer nasjonalt og internasjonalt Tverrfaglig samarbeid og prosjekter internt i museet Synliggjøring av forskningen gjennom utstillinger, publikasjoner og andre formidlingsformer Fleksible og kreative i valg av forskningsområder.”

OM ledelse og administrasjon heter det bl.a.:

”Museets faglige- og strategiske mål skal være tydelige og være kjent for alle ansatte. Ledelse og administrasjon skal arbeide for gjennomføring av bedre målstyring. Vest-Agder-museets ledelse har et samlet ansvar for at museets faglige- og strategiske mål blir fulgt opp. Dette gjør vi gjennom: Klargjøring av organisasjonens mål og hvem som har ansvar for gjennomføringen av dem. Kartlegging og tallfesting av om målene nås og hvilke faktorer som påvirker dem.

Ledelse i alle ledd skal være tuftet på museets visjons- og verdigrunnlag. Museet skal investere i å utvikle godt lederskap gjennom dialog, ansvarliggjøring og kompetanseheving. Det skal i perioden utvikles en plan for ledelse og administrasjon.

Vest-Agder-museets administrasjon skal være målrettet og orientert mot å yte god service innad så vel som utad. Ytterligere profesjonalisering og kvalitetsheving av det administrative arbeidet skal prioriteres. Administrasjonen skal fremme god kommunikasjon i organisasjonen, og ansvarliggjøre ledere på ulike nivåer gjennom aktivt delegering til avdelingsledere / faggruppeledere og fagmiljøene.

God ledelse og gode administrative tjenester skal bidra til organisasjonsutvikling og at den felles identitetsfølelsen i organisasjonen blir styrket.

Vest-Agder-museet skal forholde seg strategisk til politiske signaler og aktivt profilere organisasjonen utad. Museet skal være aktive deltager i strategiske og faglige nettverk. Vest-Agder-museets finansielle grunnlag og budsjettstyring skal styrkes.”

Når det gjelder fornying siteres Stortingsmelding nr 49 (Museumsmeldinga):

”Gjennom faglig utvikling, nytenkning og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være digital forvaltning og formidling”.

### **Vurdering av planverket**

Vest-Agder-museet har et hierarkisk planverk som på bakgrunn av bl.a. stortingsmeldinger, tildelingsbrev fra kulturdepartementet, styringssignaler fra fylkeskommunen og vedtatte visjoner, verdier og formål, styres av en overordnet strategiplan, forankret i museets styre. Gjeldene strategiplan er fra 2010. Strategiplanen gir igjen føringer til tre avdelingsovergripende temaplaner, for henholdsvis: forvaltning, forskning og formidling. Under disse, og over avdelingsvise årsplaner er tenkt utarbeidet mer konkrete fireårsplaner for de nevnte temaer, samt en plan for administrasjon og ledelse. Disse eksisterer ikke i dag. For den enkelte avdeling er det utarbeidet detaljerte avdelingsplaner.

Det årlige budsjettet er ledsaget av en økonomiplan med et fireårsperspektiv, men det finnes ingen årlig handlingsplan for museet som helhet.

VAM er altså styrt av en ambisiøs strategiplan, som er godt forankret i sentrale styringsdokumenter, samt klart uttrykte visjoner og verdier. Spørsmålene som likevel må reises er om hvor godt organisasjonen evner å operasjonalisere og implementere disse planene. VAMs gode resultater over mange år, økende publikumsbesøk, osv. er vitnesbyrd om at mye positivt har skjedd i det konsoliderte museet. Samtidig uttrykte flere av intervjuobjektene en viss frustrasjon over gap mellom ambisjoner og resultater. En sa det slik. ”Det er stort rom for å se vekk fra planer”.

Mange ansatte hadde heller ikke noen klar oppfatning av hva som var forventet av den enkelte og hva som var den enkeltes ansvar når det gjelder å oppnå målene. For eksempel er det mangel på oppdaterte arbeidsbeskrivelser i deler av organisasjonen. En annen observasjon er at planverket er mer utviklet enn systemer og rutiner for å kontrollere at ting faktisk blir gjort, på rett måte og til rett tid. Det er heller ikke nedfelt klare rutiner for evaluering av planer og resultater.

Dagens planverk har svakheter når det gjelder konkretiserte mål og tiltak for det konsoliderte museet som helhet. I en situasjon hvor det ikke er planer, men snarere gjennomføringsevne som mangler, er det vanskelig å se behov for å legge mye ressurser i å lage nye plandokumenter for det mellomlange planperspektivet. Med to unntak: En organisasjon som VAM trenger en rullerende investeringsplan og en samlet vedlikeholdsplan.

## Konklusjon

På bakgrunn av samtaler med et antall interessehavere innenfor og utenfor det konsoliderte museet kan man oppsummere og konkludere med at konsolideringen som sådan i all hovedsak vurderes som vellykket.

Et gjennomgående tema i mange av samtalene som har vært gjennomført i forbindelse med organisasjonsgjennomgangen er likevel at VAM framstår som utydelig og for lite drivende. Det får konsekvenser både for det indre livet i organisasjonen og i forhold til omgivelsene. En hovedkonklusjon er derfor at VAM trenger mer synlighet, større fart og tydeligere retning.

Det er viktig å erkjenne at det konsoliderte museet ennå er en svært ung organisasjon hvor mye ennå ikke har gått seg til. Man er nå ferdig med en lang og krevende konsolideringsprosess som har tatt oppmerksomhet og energi vekk fra nødvendig indre organisasjonsutvikling. Uansett er det nå viktig å komme videre.

Forholdet mellom museet sentralt og de respektive avdelingene vurderes i all hovedsak som godt. Men det er samtidig store variasjoner og har, både når det gjelder struktur og kultur, et forbedringspotensial. Innenfor det konsoliderte museets formelle rammer ser det ikke ut til å være bindinger som hindrer endringer, om det skulle være ønskelig.

Til nå har den økonomiske situasjonen ikke gitt mye handlingsrom ut over nødvendig oppbygging av (administrative) felles rutiner. Etablering av økonomisk handlingsrom ved en kombinasjon av ytterligere samordning, effektivisering og arbeid for å tiltrekke seg nye friske midler må gis høy prioritet.

VAMs interne organisering vurderes som mangelfull og dermed 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.

På bakgrunn av observasjonene ovenfor er det ikke lett å peke på hvilke av de mange enkeltfaktorer som er mest styrende og kritiske for å få gode resultat av eventuelle endringer. I komplekse organisasjoner er det gjerne et kjennetegn at "alt henger sammen med alt". Strukturen, økonomien, kulturen, ledelsen, kompetansen, osv., påvirker sluttresultatet. VAMs styre og daglige ledelse bør derfor sette i gang flere tiltak parallelt.

Se for øvrig anbefalingene nedenfor.



## **Anbefalinger**

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

### ***Styrets rolle***

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 styrer 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 Vest-Agder-museets styre som et kompetansebasert styre. Styret trenger flere uavhengige stemmer. Et eksempel på hvordan kompetansekrav til styremedlemmene kunne utformes og tas inn i instruksen for valgkomiteens følger som vedlegg 2.
- Det bør 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. Her bør også listes opp hvilke årlige rapporter styret skal motta fra daglig leder.
- Det bør gjennomføres systematisk opplæring av nytt styre. Det anbefales at styret årlig evaluerer seg selv og direktøren.
- Det bør en gang i året arrangeres en konferanse hvor styret sammen med museets toppledelse drøfter og utvikler viktige tema for museets framtid.

### ***Videre utvikling av VAM***

#### **Planverk**

Det eksisterende planverket bør gjennomgås for å tette hullene mellom overordnet strategi og temaplaner på den ene siden og budsjett og årsplaner på den andre. Det er neppe behov for egne fireårsplaner. En planstruktur basert på dagens dokumenter kunne se slik ut:

- Strategiplan med 4-10 års perspektiv, forankret i styret.
- Avdelingsovergrepene temaplaner med konkrete tiltak med 1-4 års perspektiv, forankret i ledergruppen.
- Årsbudsjett med handlingsplan for helheten (ny) og investeringsplan (ny), samt eksisterende økonomiplan med fireårsperspektiv, forankret i styret.
- Avdelingsvise årsplaner, forankret i ledergruppen.

Planene på alle nivåer må alltid si noe om konkrete målbare mål, prioriteringer og framdrift.

## Nye konsolideringer

- Med alle de utfordringene Vest-Agder-museet har anbefales det at diskusjoner om videre konsolideringer (ut over de som allerede ligger på bordet), settes på vent inntil VAM har funnet og etablert en robust, organisatorisk så vel som økonomisk, form.

## Odderøya

- Det er svært viktig at hele museet definerer utviklingen av Odderøya som sitt viktigste, felles utviklingsprosjekt, direkte forankret opp mot direktøren.
- VAM bør snarest etablere egen heltids prosjektledelse for utviklingen av VAMs del av Odderøya. Denne bør rapportere direkte til direktøren.
- VAMs øverste ledelse bør få en mer framskutt rolle i den videre planleggingen av Odderøya.
- I den videre utviklingen av VAMs framtid på Odderøya bør det vurderes å samlokalisere fylkeskonservatoren med VAMs sentrale administrasjon. Dette kunne føre til en (kostnadsfri) faglig styrking av begge institusjoner.

## Hestmanden

- VAM bør ikke påta seg formidlingsansvaret for Hestmanden før eierne kan garantere at finansiering av nødvendige fysiske forutsetninger for å drifte profesjonell og tidmessig formidling kommer på plass.
- VAM bør ikke påta seg formidlingsansvaret uten at Kulturdepartementet, eller eventuelt andre finansieringskilder gir klare forsikringer om at de i overskuelig framtid vil finansiere formidlingen.
- Dersom videre drift gjøres avhengig av leveranser fra venneforeningen må det etableres en entydig avtale direkte mellom VAM og venneforeningen vedrørende venneforeningens ansvar og forpliktelser.
- Ny formidlingsplan bør sikre optimal synergi sammen med Møvik Fort og Kanonmuseet.

## Setesdalsbanen

- En forutsetning for at VAM skal påta seg videre driftsansvar må være at samtlige interessehavere aksepterer at dette betyr at VAM får fullt og overordnet ansvar for alle sider av driften, inklusiv alt personalansvar.
- Det må etableres en entydig avtale direkte mellom VAM og venneforeningen vedrørende venneforeningens ansvar og forpliktelser.

- VAM må være konsesjonshaver for jernbanedriften og avdelingslederen bør også være driftsbestyrer.
- All ekstern rapportering må gå gjennom avdelingsleder.

### ***Fylkeskommunen, kommunene og eierne***

- Det bør innledes dialog med fylkeskommunen om eventuell ytterligere flytting av museumsfaglige oppgaver og kompetanse fra fylkeskommunens administrasjon til VAM.
- De kommunene som ikke allerede har det, bør oppfordres til å utvikle politiske forankrede dokumenter som klart beskriver 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, og være et viktig bidrag til videre utvikling av det samlede museumstilbudet i Vest-Agder.
- For enkelte kommuner bør det etableres en formalisert dialog med Vest-Agder-museet der dette ikke eksisterer i dag.
- VAM bør systematisk gjennomgå eksisterende avtaler med eierne av den enkelte institusjon eller samling, med henblikk på å rydde uklarerheter og unødvendig gråsoneproblematikk av veien. Særlig gjelder dette ansvaret for vedlikehold og framtidig investeringsbehov.
- Eierstyrene bør på sin side gjøre en eksplisitt vurdering av om dagens organisering av eierskapet er formålstjenlig.
- VAM bør eventuelt vurdere å tilby overtakelse av eierskapet for enkelte av enhetene eller samlingene, der eierstyrene ikke er aktive.
- Representanter for VAMs administrasjon bør i alle tilfeller ha et aktivt forhold til eierstyrene og tilby sekretariatstjenester.
- Det bør i VAMs egen regi innføres et fast årlig felles møte for alle eier- og samarbeidsorganene.
- VAM bør minst hvert annet år arrangere en åpen, fylkesdekkende museumskonferanse for Vest-Agder.

### ***Organisatoriske endringer***

- Det bør gjennomføres en endring av organisasjonskartet som både innbefatter sammenslåing av avdelinger og entydig plassering av ansvaret for fellesfunksjoner. Se skisse til mulig ny organisasjonsmodell, vedlegg 3.

- Stedfortrederrollen for direktøren bør fastlegges i denne sammenheng. Det anbefales at dette ansvaret legges til en av avdelingslederne med museumsfaglig ansvar i sin portefølje.
- Det bør etableres et ledermøte med et begrenset antall personer som også gis en reell rolle som ledere av helheten. Det må være samsvar mellom organisasjonskartet og deltakelse i ledermøtet. Ledermøter bør ha stram regi, med forberedte dokumenter der det er mulig, og referater med klar gjengivelse av konklusjoner, ansvars plassering og frister for gjennomføring.
- For å få nok kraft i en eventuell omorganisering, bør man vurdere å ha ledermøte en gang i uken. Dersom enkelte ledes daglige arbeidssted er langt fra hovedkontoret, kan dette løses med konferansetelefon eller nettbasert videokonferanse. Dagens "stabsmøte" bør avvikles.
- Det bør innføres et eget lederutviklingsprogram for alle lederne i VAM.
- Det bør etableres som en standard at alle innen samme fagområde, som for eksempel vedlikehold, foto, samtidisdokumentasjon, formidling, osv. koordineres og ses på som én samlet ressurs. Koordineringsansvar for helheten kan med fordel delegeres til lokale avdelinger for å gi flere et ansvar for helheten.
- Dagens faggrupper bør legges ned. Direktør og ledermøte bør i stedet etablere prosjekter, fag- og informasjonsforum på alle områder hvor det er behov for systematisk arbeid på tvers av eksisterende avdelinger. Et hvert prosjekt eller gruppe må defineres entydig og få et eksplisitt mandat når det gjelder, varighet, ansvar, økonomi og ledelse.
- Der det er mest hensiktsmessig bør arbeidsoppgaver løses ved at enkeltpersoner får ansvar for konkrete bestillinger og rapporterer på disse i linjen framfor at oppgaver løses av løst definerte grupper.
- Det bør innføres system for resultatrapportering. En måte å gjøre dette på er å innføre kvartalsvis skriftlig rapportering på arbeidsmål fra avdelingsleder til direktør. I tillegg bør det vurderes å innføre et enkelt målstyringskjema som definerer noen få virksomhetskritiske mål på overordnet nivå, kvantifiserer disse og rapporterer på dette (for eksempel kvartalsvis) til direktør/ledergruppe og styret.
- Det må innføres et heldekkende, koordinert system av arbeidsbeskrivelser for alle, samt rutiner for løpende oppdatering av disse.
- Man bør utrede mulig gjenstående effektiviseringsgevinster av konsolideringen.
- Publikumsrettede prosjekter bør som grunnregel legges til de geografiske avdelingene i linjen.

## ***Markedsføring***

- Det bør åpnes for at navnet til det enkelte besøkssted, den enkelte merkevaren og enkelte arrangementer gis en tydeligere eksponering i forhold til bruk av felleslogoen VAM.
- Det bør så snart som mulig etableres stilling som markedsjef på heltid.
- VAM bør etablere et system med regelmessige publikums- og omdømmeundersøkelser som kan gi gode oppspill til videre strategiske diskusjoner om den livsviktige appellen til publikum.

## ***Ekstern kvalitetssikring og kontroll***

- For å sikre en et jevnt tilfang at eksterne vurderinger og kvalitetssikring bør VAMs styre overveie å initiere en selskapskontroll i regi av Kristiansand Revisjonsdistrikt IKS i løpet av de neste par årene etter at man har behandlet og implementert de forslagene man ønsker å gå videre med etter denne organisasjonsgjennomgangen.
- Daglig leder bør i samarbeid med arbeidsmiljøutvalget etablere et system med gjennomføring av en regelmessig arbeidsmiljøundersøkelse. For eksempel hvert andre eller tredje år.

## ***Fokus på mangfoldet i Vest-Agder***

- Vest-Agder-museet bør i samarbeid med fylkekommunen og kommunene utvikle en strategi for etablering av museumstilbud som adresserer og representerer samtidens mangfold. Det anbefales at VAM 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. Intervjuer og samtaler**
- 2. Kompetansekrav til styrets sammensetning (eksempel)**
- 3. Forslag til ny organisasjonsmodell**
- 4. Organisering av Odderøya-prosjektet**
- 5. Referanser**

## Intervjuer og samtaler

Thor Jørgen Tjørholm, ny styreleder, VAM  
Terje Damman, tidligere styreleder, VAM, fylkesordfører Vest-Agder fylkeskommune  
Åse Marie Bue, tidligere nestleder i styret, VAM  
Oliver Torkelsen, ansattes repr. i styret, VAM  
Thorunn Lunde, ansattes repr. i styret, VAM  
John Olsen, direktør, VAM  
Gro Eikeland, administrasjonssjef, VAM  
Arild Johannesen, avd. leder, VAM Flekkefjord  
Inge Eikeland, avd. leder, VAM Lista og faggrupeleder samlingsforvaltning og vedlikehold  
Sylvi Sørensen, avd. leder, VAM Mandal og Sjølingstad  
Agnete Kjellin, avd. leder, VAM Kongsgård og Gimle, samt direktørens stedfortreder  
Trygve Johansen, avd. leder, VAM Setesdalsbanen  
Gunhild Aaby, faggrupeleder formidling, VAM  
Kathrin Pabst, faggrupeleder forskning, VAM  
Nils Magne Håkegaard, HVO og tillitsvalgt fra Museumsansattes forening, VAM  
Einar Kristensen, hovedtillitsvalgt (fra Fagforbundet), VAM  
Judith Seland, tillitsvalgt fra Forskerforbundet, VAM  
Stein Tore Sorthe, kulturdirektør, Kristiansand kommune  
Jan Sigbjørnsen, ordfører, Flekkefjord kommune  
Kjell Abildsnes, regionsjef, Vest-Agder fylkeskommune  
Rune Holbek, seksjonsleder, Regionalavdelingen, Vest-Agder fylkeskommune  
Frans-Arne Stylegaard, fylkeskonservator, Vest-Agder fylkeskommune  
Eva Kvelland, styreleder, Sjølingstad Uldvarefabrik AS  
Liv Lauvslund, styreleder, Stiftelsen Setesdalsbanen  
Rolf Hugo Williamsen, styreleder, Stiftelsen Hestmanden  
Anne Toril Klokkhammer, leder, Venneforeningen på Lista  
Anne Helene Grunni, oppdragsansvarlig, Kristiansand Revisjonsdistrikt IKS  
Stein Sægrov, avdelingsdirektør, Kulturdepartementet  
Ågot Gammersvik, administrerende direktør, Stiftelsen Lillehammer Museum  
Roger Erlandsen, direktør, Akershusmuseet  
Tron Wigeland Nilsen, generalsekretær, Norsk Museumsforbund

## Eksempel på kompetansekrav til sammensetning av et museumsstyre

Nedenfor følger et forslag til tekst som for eksempel kan tas inn i instruks for en valgkomité.

Følgende kompetanse bør være representert i museets styre.

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

Følgende krav må kunne stilles til alle styremedlemmene:

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

Når det gjelder styrets leder er det nødvendig at han eller hun har erfaring fra styrearbeid og ledelse av organisasjoner eller institusjoner av tilsvarende størrelse og kompleksitet. Det 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 dersom det er flere enn en representant, for å få inn bredest mulig erfaring fra museets ulike aktivitetsområder og daglige drift.



## Skisse til ny organisasjonsplan for Vest-Agder-museet

Nedenfor følger et innspill til diskusjon om hvilke kriterier som bør legges til grunn for ny organisasjonsmodell, noen betraktninger om den videre prosessen og en skisse til ny modell.

### Kriterier for organiseringen

Det er viktig at man i utgangspunktet er enige om kriteriene for valg av organisasjonsmodell. Følgende liste kan være et innspill til en bred intern diskusjon om disse kriteriene:

- gi optimal mulighet for å ivareta styring, fart og retning
- ivareta produksjon og tjenester
- sikre faglig utvikling, samlingsforvaltning og forskning
- ha entydig struktur på fellestjenester
- ivareta tilstrekkelig koordinering på tvers
- skille mellom direkte publikumsrettet aktivitet og støttefunksjoner
- iden enkelte medarbeiders plass i organisasjonen trenger ikke være bundet til geografisk tjenestested
- ha en toppledergruppe med et begrenset antall medlemmer
- være entydig når det gjelder plassering av hovedansvar for oppgaver
- ballansere fag og administrasjon
- være personuavhengig
- lett kunne forstås både internt og av omgivelsene
- være robust og kunne ta opp i seg nye oppgaver og enheter dersom det blir aktuelt

### Ansvar og delegasjon

Avdelingsledere må ha reelt delegert, overordnet ansvar for alle områdene og tjenestene som er tillagt avdelingen, enten disse utføres i egen avdeling, organiseres som prosjekt på tvers eller kjøpes in/outsources.

Modellen som skisseres forutsetter utstrakt og klar videre delegasjon av ansvar til ledere for underavdelinger og enheter.

### Samarbeid på tvers og prosjektorganisering

Samordning og samarbeid på tvers må styrkes - og alltid forankres i toppledergruppen. Den som gis et ansvar for et prosjekt må rapportere på dette inn mot den i toppledelsen som har ansvar for det angjeldende arbeidsområdet, prosjektet eller temaet.

Det er vesentlig at samarbeid på tvers i form av tematiske fora, prosjekter, osv. defineres konkret og beskrives eksplisitt under den enkeltes arbeidsbeskrivelse slik at ingen prioriterte oppgaver "faller mellom stolene". Den ansvarlige avdelingsleder må sørge for å avklare deltakelse og "leveranser" fra andre avdelinger og enheter.

Modellen sier ikke noe om plassering av den enkelte medarbeider. Medarbeidere i samme avdeling trenger ikke ha sitt daglige arbeid på samme sted. I tillegg til en entydig hovedlinje når det gjelder ansettelsesforhold, rapportering, tids- og ressursbruk, vil mange i tillegg ha

”stiplede kommunikasjonslinjer” til andre avdelinger enn den man primært er plassert i. Hver av disse ”stiplede linjene” bør være eksplisitt definert og avklart i den enkeltes arbeidsbeskrivelse.

### **Prosess og implementering**

Organisasjonsmodellens hovedstruktur (dvs. nivået som har direkte rapporteringslinje til direktøren) bør diskuteres i, og godkjennes av, styret.

I oppfølgingen må man ta både formelle og mer uformelle, prosessuelle hensyn. Et viktig hensyn er å sikre forankring gjennom en transparent prosess. Det betyr ikke at alle må være enige om alt, men det er viktig at de ansatte, og særlig deres tillitsvalgte, blir hørt i prosessen, før direktøren tar sin endelige beslutning i samråd med styret.

Når man har besluttet hvilke modell man vil arbeide videre med er det viktig at prosessen går så raskt som mulig for ikke å slite ut organisasjonene med langvarig usikkerhet der det eventuelt kommer større endringer for den enkelte medarbeider.

Når ny organisasjonsmodell er besluttet må det så snart som mulig utarbeides konkrete stillingsbeskrivelser som utgangspunkt for bemanning og videre utvikling av stillingene.

Alle ansatte bør involveres i prosesser hvor man diskuterer hvordan samarbeidet på tvers best mulig kan ivaretas gjennom prosjekter, tematiske grupper, og andre samarbeidsfora.

For den videre diskusjonen anbefales det å bruke et oppsett i en tabell som vist nedenfor med avdelingsnavn, underavdelinger/enheter, funksjoner, oppgaver, besøkssteder og merkevarer. Det gjør det mulig å diskutere organisasjonsmodell innenfor en felles referanseramme.

Den grafiske framstillingen av organisasjonsmodellen på påfølgende side er en ren konsekvens av fordelingen som gjøres i tabellen.

## Skisse til mulig organisering av Vest-Agder-museet

Oppsettet nedenfor gjør et forsøk på å fordele oppgaver og ansvar i en tettere og mer entydig organisasjonsmodell.

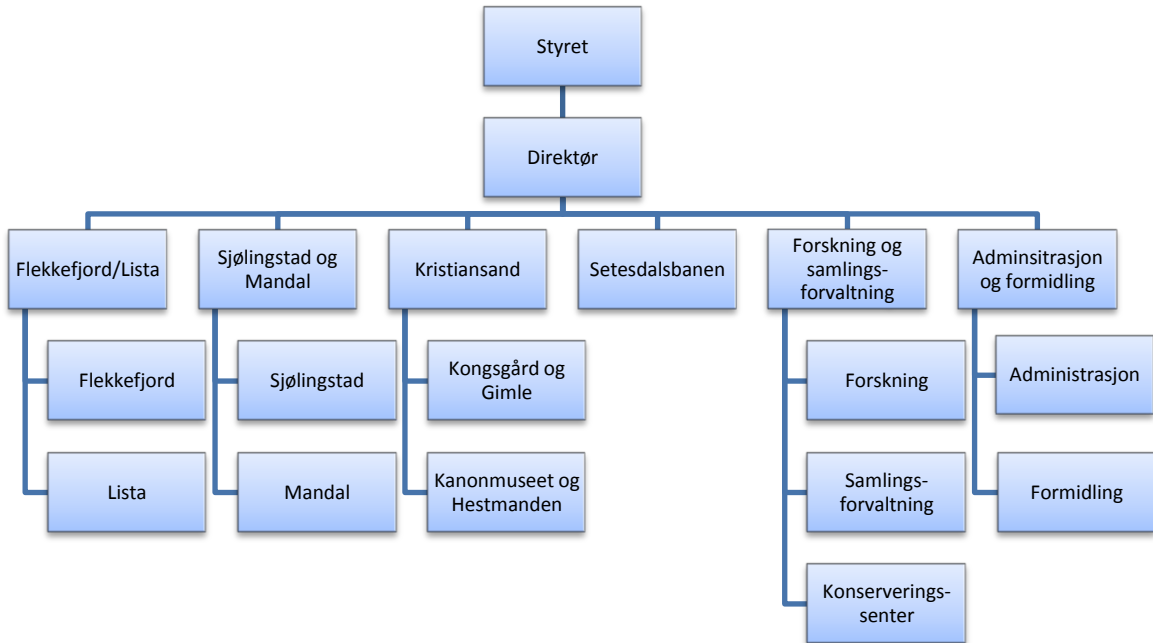
Flekkefjord og Lista	Sjølingstad og Mandal	Kristiansand	Setesdalsbanen	Forskning og samlingsforvaltning	Administrasjon og formidling
<i>Underavdelinger/enheter:</i>					
Flekkefjord Lista	Sjølingstad Mandal Vigeland Hus	Kongsgård Gimle gård Kristiansand Kanonmuseum Hestmanden**	Setesdalsbanen	Forskning Samlingsforvaltning Konserveringssenter	Administrasjon Formidling
<i>Funksjoner, oppgaver, besøkssteder og merkevarer:</i>					
Gjenstandsforvaltning Formidling Registrering og katalogisering Bygg, anlegg og hager Vedlikehold Vaktmester Utstillinger Frivillige <b>Flekkefjord Museum</b> <b>Solstrand</b> <b>Tatiana</b> <b>Nordberg Fort</b> <b>Vanse friluftsmuseum</b> <b>Østhassel redn.stasjon</b> <b>Listaskøyta</b>	Gjenstandsforvaltning Formidling Registrering og katalogisering Bygg, anlegg og hager Vedlikehold Vaktmester Utstillinger Frivillige <b>Sjølingstad Uldvarefabrik</b> <b>Mandal Museum</b> <b>Vigeland Hus</b>	Gjenstandsforvaltning Formidling Registrering og katalogisering Bygg, anlegg og hager* Vedlikehold* Vaktmester Utstillinger Frivillige <b>Kongsgård</b> <b>Gimle Gård</b> <b>Kristiansand</b> <b>kanonmuseum</b> <b>Hestmanden (forutsatt konsolidering)</b>	Gjenstandsforvaltning Formidling Registrering og katalogisering Bygg, anlegg og hager Vedlikehold Vaktmester Utstillinger Frivillige <b>Setesdalsbanen</b>	Dokumentasjon og forskning Konservatortjenester Konserveringsverkssted Gjenstandsforvaltning* Registrering og katalogisering* Arkiv Fagbibliotek Foto Samtidsdokumentasjon Utgivelser Undervisning Digitale bilder i Agder Magasin	Markedsføring Formidling* Utstillinger* Media Grafisk design Arrangementer* Kulturell skolesekk* Økonomistyring HR/Personal Budsjett Planverk Regnskap IT Innkjøp Utleie Butikker* Service og støtte til ubemannede museer*

\* Koordineringsansvar for helheten

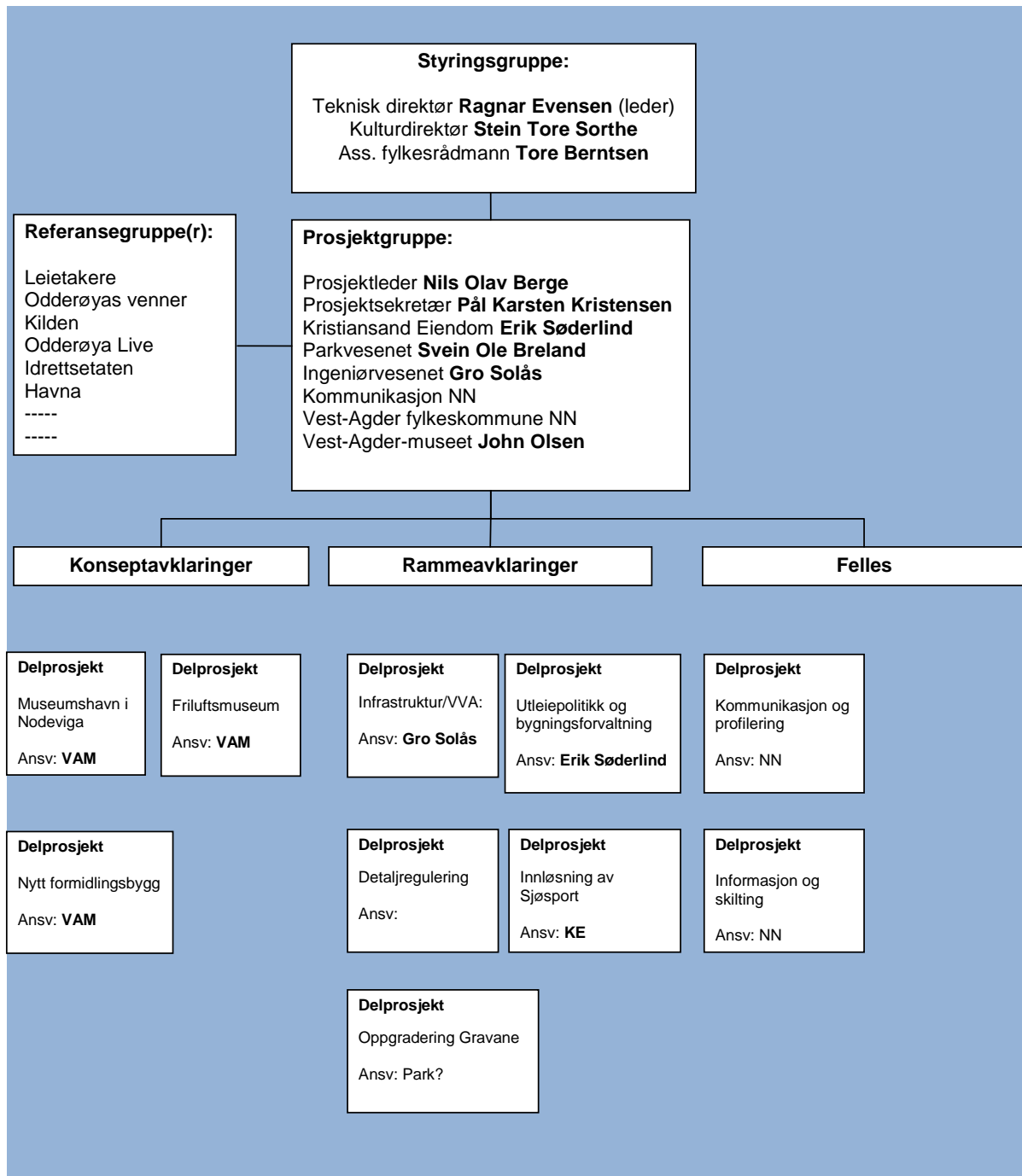
\*\*Forutsatt en konsolidering

## Mulig organisasjonskart for VAM

I et organisasjonskart ville skissen ovenfor kunne se slik ut:



## Organisering av Odderøya-prosjektet



## Referanser

Stortingsmelding 48 (2002-2003) Kulturpolitikk fram mot 2014.

Stortingsmelding 49 (2008-2009) Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying.

Strategisk handlingsplan for museumssektoren i Vest-Agder 2012-2020, Vest-Agder fylkeskommune.

Strategisk handlingsplan for arkivsektoren i Vest-Agder 2012-2020, Vest-Agder fylkeskommune.

Vest-Agdermuseets årsberetninger fram til og med 2011.

Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal, PWC 2012.

Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum, Telemarkforskning 2011.

Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet, Trygve G. Nordby 2011.

Statsbudsjettet 2012 – tilskuddsbrev, fra Kulturdepartementet.

Tilskuddsavtale for 2012 fra Vest-Agder fylkeskommune.

Kristiansand kommune. Kulturstrategi 2013-1023. Høringsutkast 18.9.2012

VAMs interne plandokumenter, som også er lagt ut på [www.vestagdermuseet.no](http://www.vestagdermuseet.no)