



Kulturrådets museums- undersøkelse 2018



KULTURRÅDET
Arts Council
Norway



Utgitt av Kulturrådet
2019

Forsidebilde: Blumenthal-rommet på KODE3 i Bergen.
Foto: Dag Fosse/KODE

Kulturrådet
Postboks 4808 Nydalen
0422 Oslo
Tlf: +47 21 04 58 00
post@kulturradet.no
www.kulturradet.no

Innhold

Innledning	5
Om undersøkelsen	5
Oppsummering av museenes svar	6
Kulturrådets kommentarer	9
Spørsmål og svar	10
Tema: Generelle spørsmål	10
Spørsmål 1: Gi en vurdering av museets utvikling i perioden med museumsreform.....	10
Spørsmål 2: Gi en vurdering av museets utfordringer i neste 10-årsperiode	12
Spørsmål 3: Er fagmiljøene ved museet styrket de siste 10–15 årene?	13
Spørsmål 4: Hvilke tre fagområder vil være spesielt viktige for å realisere museets ønskede utvikling i neste 10-årsperiode?	14
Spørsmål 5: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med kommunen	15
Spørsmål 6: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med fylkeskommunen	16
Spørsmål 7: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med staten, deriblant Kulturrådet.....	17
Spørsmål 8: Hvilke samarbeidspartnere anser museet som sine viktigste?.....	18
Spørsmål 9: Generelle kommentarer	19
Tema: Eierstruktur	20
Spørsmål 10: Gi en beskrivelse av museets eierstruktur.....	20
Spørsmål 11: Gi en vurdering av museets eierstruktur	20
Spørsmål 12: Beskriv eventuelle gjennomførte endringer og ønskede/planlagte endringer i museets eierstruktur.....	22
Spørsmål 13: Kommentarer til tema eierstruktur	22
Tema: Ressurser (personal, fasiliteter, økonomi)	22
Spørsmål 14: Gi en vurdering av endringer i ressursbruken i perioden med museumsreform (fra 2001).....	22
Spørsmål 15: Gi en vurdering av museets muligheter til økte egeninntekter i neste 10-årsperiode.....	23
Spørsmål 16: Gi en vurdering av frivillig virksomhet i museet, og hvordan denne ønskes utviklet i neste 10-årsperiode.....	25
Spørsmål 17: Kommentarer til tema ressurser.....	27
Tema: Kompetanse	27
Spørsmål 18: På hvilke områder opplever museet størst behov for å styrke kompetansen i neste 10-årsperiode?	27
Spørsmål 19: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med kompetanseheving i neste 10-årsperiode?	28
Spørsmål 20: Kommentarer til tema kompetanse.....	28

Tema: Formidling	29
Spørsmål 21: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter knyttet til formidlingsarbeidet	29
Spørsmål 22: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode?	30
Spørsmål 23: Kommentarer til tema formidling.....	31
Tema: Forskning	31
Spørsmål 24: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse og ressurser knyttet til forskning	31
Spørsmål 25: Hvilke tiltak kan styrke museets forskningsinnsats i neste 10-årsperiode?	32
Spørsmål 26: Kommentarer til tema forskning.....	33
Tema: Samfunnsrolle	33
Spørsmål 27: Hva legger museet i begrepet «aktiv samfunnsrolle» og hvordan fyller museet denne rollen.....	33
Spørsmål 28: I hvilken grad er arbeidet med museets samfunnsrolle forankret i museets planer og strategier?.....	34
Spørsmål 29: Kommentarer til temaet samfunnsrolle	35
Tema: Museumsbygg	35
Spørsmål 30: Gi en vurdering av museets bygningsmessige behov i neste 10-årsperiode.	35
Spørsmål 31: Gi en vurdering av muligheten for å løse eventuelle bygningsmessige behov gjennom lokale, regionale eller nasjonale fellesløsninger/bygg.....	36
Spørsmål 32: Kommentarer til tema museumsbygg	37
Tema: Samlingsforvaltning	37
Spørsmål 33: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter knyttet til samlingsforvaltning.	38
Spørsmål 34: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med samlingsforvaltning i neste 10-årsperiode?	38
Spørsmål 35: Har museet gjennomført en dokumenterbar prioritering i sine samlinger?.....	39
Spørsmål 36: Kommentarer til tema samlingsforvaltning.....	39
Tema: Bygningsvern	39
Spørsmål 37: Angi/anslå tiltaksbehov på bygningsmassen i prosent summert til 100.....	39
Spørsmål 38: I hvilken grad er bygningsvern forankret i museets planer og strategier?.....	40
Spørsmål 39: Har museet beregnet kostnader for å få bygningsvernet opp på et tilfredsstillende nivå?	40
Spørsmål 40: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med bygningsvern i neste 10-årsperiode?	41
Spørsmål 41: Kommentarer til tema bygningsvern.....	41
Tema: Digitalisering	42
Spørsmål 42: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser, infrastruktur og fasiliteter for digitalisering.....	42
Spørsmål 43: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med digitalisering i neste 10-årsperiode?.....	42
Spørsmål 44: Hvor stor andel av museets samlinger må være digitalisert og tilgjengeliggjort innen neste 10-årsperiode for å kunne anses som tilfredsstillende?.....	43
Spørsmål 45: I hvilken grad er rettighetsspørsmål et hinder for å tilgjengeliggjøre nyere materiale (etter 1970) fra museets samling?	44
Spørsmål 46: Kommentarer til tema digitalisering	44

Innledning

Om undersøkelsen

Bakgrunn

I oktober 2016 ba Stortinget regjeringen om å gjennomføre en *helhetlig vurdering av museumsreformen så langt og synliggjøre framtid utfordringer i et helhetlig museumstilbud* (Dokument 8:13 S, 2016–2017). For å bidra til et kunnskapsgrunnlag for en slik vurdering, har Kulturrådet gjennomført en spørreundersøkelse blant alle museer med driftsmidler fra Kulturdepartementet (KUD). Undersøkelsen er gjennomført i dialog med departementet.

Målet med undersøkelsen var i hovedsak todelt:

- Gi museene anledning til å gi uttrykk for sin opplevelse av reformperioden, status og fremtid utfordringer
- Avdekke behov for videre kunnskapsinnhenting

I den forrige kulturmeldingen, St.meld. nr. 48 (2002–2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*, er intensjonen med museumsreformen oppsummert på følgende måte: «Siktemålet er å få til ei institusjonell opprydding, slik at ein i kvart fylke vert sitjande att med eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meiningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk. Tanken er ikkje å sentralisera, og det er lagt vekt på at lokale museum skal bestå som formidlingsarenaer innanfor ein konsolidert fagleg og institusjonell struktur. Oppsummert er dei retningsgjevande prinsippa å bevare og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk.» (s. 178).

I museumsmeldingen, St.meld. nr. 49 (2008–2009) *Framtidas museum – forvaltning, forskning, formidling, fornying*, ble de faglige effektene av reformen vektlagt som mål i reformens neste fase: «Nå skal utvikling av museene som museumsfaglige kunnskapssentra og solide organisasjoner prioriteres. Museene skal bli i bedre stand til å utvikle seg som profilerte samfunnsinstitusjoner.»

For å svare på Stortingets ønske om en vurdering av reformen, må det helt overordnet undersøkes i hvilken grad reformen har gitt et konsolidert museumslandskap med positive effekter på den faglige og økonomiske

plattformen, hvorvidt museene er profilerte samfunnsinstitusjoner og kunnskapssentra i et fungerende nasjonalt museumsnettverk, og hvorvidt dette har gått på bekostning av lokale formidlingsarenaer.

Kulturrådet har hatt en aktiv rolle i museumsreformen som iverksetter av statlig kulturpolitikk. Vi er derfor opptatt av å understreke at denne undersøkelsen ikke er tenkt som en *evaluering* av reformen. Undersøkelsen gir først og fremst museenes *opplevelse* av reformperioden, status og fremtid utfordringer, med hovedvekt på museumsledernes perspektiver. I 2019 skal det gjennomføres flere undersøkelser i museumssektoren, både i regi av Kulturrådet og andre, som sett i sammenheng med eksisterende data vil gi et mer helhetlig bilde av situasjonen i sektoren, og utgjøre et samlet kunnskapsgrunnlag for en varslet stortingsmelding om museum. Det er denne stortingsmeldingen som vil utgjøre det formelle svaret på stortingets bestilling.

Prosess

Den 7.5.2018 ble Kulturrådets museumsundersøkelse sendt ut til de 70 museene på kap. 328 post 70 og 78 (Ymse faste tiltak og Det nasjonale museumsnettverket). Til svarfristen den 15.6. hadde 44 museer (63 %) svart. For å øke svarprosenten ble undersøkelsen sendt ut på nytt til de museene som ikke hadde svart. Til den nye fristen den 3.9. kom ytterligere 11 svar. Totalt har nå 55 museer (79 %) besvart undersøkelsen. Respondentene har god spredning, både i geografi, størrelse, tematikk og eierform.

Inntrykket er at museene har vært opptatt av å bidra til undersøkelsen, og har ønsket å svare grundig. Enkelte museer har derimot spilt inn at svarfristen var for kort, at undersøkelsen ble sendt ut på et ugunstig tidspunkt, og at vilkårene for slike undersøkelser ikke alltid oppleves som tilpasset museenes situasjon.

Kulturrådet har ingen samlet innsikt i hvilke prosesser museene har hatt for å svare på undersøkelsen, men stikkprøver tyder på stor variasjon, fra omfattende prosesser forankret i fagmiljøer og styre, til direktørbesvarelser med bistand på konkrete spørsmål. Formelt

er det museenes ledelse som er spurt, hvilket i noen grad preger svarene.

Denne rapporten refererer de mest representative svarene på undersøkelsen, men gir ikke et fullstendig bilde av datamaterialet fra museene. Grundigere undersøkelser av museenes svar på spesifikke tema og spørsmål kan derfor gi mer nyansert kunnskap. Kulturrådet har heller ikke gjennomført noen analyse av museenes svar i lys av andre undersøkelser, rapportering og statistikk. Slike analyser vil bli gjennomført i forbindelse med det videre arbeidet med stortingsmeldingen.

Metode

Museene ble stilt totalt 34 spørsmål (46 inkl. kommentarfelt) fordelt på temaene *generelle spørsmål, eierstruktur, ressurser, kompetanse, formidling, forskning, samfunnsrolle, museumsbygg, samlingsforvaltning, bygningsvern og digitalisering*.

Undersøkelsen hadde en kombinasjon av kvantitative og kvalitative spørsmål, med mange fritekst- og kommentarfelt. Mange av spørsmålene var også relativt åpent formulert. Metoden ble valgt for å gi størst mulig rom for museenes egne vurderinger og formuleringer, fremfor høy kvantitativ presisjon.

I sine svar på de kvalitative spørsmålene har museene til dels brukt ulike beskrivelser og begreper om liknende problemstillinger og fenomener. For å kunne gi

en samlet fremstilling av museenes svar har vi foretatt en sortering av svarene i eksempelvis utviklingstrekk og fagområder etter en skjønnsmessig kategorisering av svarene. En slik metode gir en viss feilmargin, og sammenstillingen av svarene på de kvalitative spørsmålene gir derfor indikasjoner mer enn presis kunnskap.

I beskrivelsene av museenes svar på de kvalitative spørsmålene har vi brukt kategoriene *enkelte, noen, flere* og *mange* for å markere et skille mellom antall museer som har gitt de ulike tilbakemeldingene.

Alle museene er vektet likt uavhengig av størrelse eller antallet museer i hvert fylke. utfordringer adressert av mange mindre museer kan dermed bli overrepresentert i undersøkelsen, altså fremstå som større enn de reelt sett er i et sektorperspektiv. Denne metodiske utfordringen kommer konkret til uttrykk bl.a. når det gjelder regionale tiltak innen samlingsforvaltning, hvor regionale nettverk/bevaringstjenester fremstår som de viktigste tiltakene fordi de er foreslått av mange museer. Eksempelvis kommer 8 av 16 museer som vektla regionale bevaringstjenester fra fylkene Rogaland og Hordaland, som begge er fylker med relativt mange museer, og hvor behovet for fellestjenester mellom museene dermed er større enn i fylker med tilnærmet rene fylkesmuseer.

Selv om svarene i utgangspunktet skulle være anonyme, fremgår avsender flere steder i museenes svar. I den grad vi gjengir disse i form av sitater, har vi valgt å anonymisere svarene.

Oppsummering av museenes svar

Generelt om museumsreform

Flere museer beskriver konfliktfylte perioder med interessekonflikter mellom gamle og nye strukturer og kompliserte eier- og ansvarsforhold. Likevel mener et flertall av museene at reformen har styrket institusjonene både organisatorisk, økonomisk og faglig, og at samarbeidet nå er godt både internt og eksternt. Økte publikumstall og mer planmessig virksomhet fremheves av mange som positive utviklingstrekk. De faglige museumsnettverkene får mye av æren for et styrket faglig samarbeid med andre museer. Flere museer har tatt organisatoriske og avtalemessige grep som har forenklet eier- og ansvarsforhold. Likevel er det fremdeles enkelte museer som har utfordringer med eierstrukturer, og som ønsker tydeligere signaler fra staten på dette området. Svært få museer vektlegger i hovedsak

negative utviklingstrekk i sine vurderinger av reformperioden, men mange trekker frem både positive og negative sider.

Utfordringer neste 10-årsperiode

Mange museer opplever at faglig styrking i kombinasjon med oppgradering av bygningsmassen har medført store faste utgifter og et begrenset økonomisk handlingsrom. Flere uttrykker en tendens til et misforhold mellom de økte forventningene fra omgivelsene og de tilgjengelige økonomiske rammene. Dette kommer til uttrykk i museenes beskrivelser av utfordringer de kommende årene, hvor noen museer uttrykker en bekymring for en stagnasjon i den faglige styrkingen av forvaltning, forskning og formidling. Flere museer trekker også frem utfordringer med de store etter-

slepene i dokumentasjon og digitalisering av samlingene, samt vedlikehold og oppgradering av både den kulturhistoriske bygningsmassen og museenes drifts- og publikumsbygg.

På spørsmål om hvilke tre fagområder som vil være spesielt viktige for å realisere museets ønskede utvikling i neste 10-årsperiode, er det forskning, digitalisering og formidling som er de hyppigst forekommende svarene. Men også bygningsvern og «annen samlingsforvaltning» velges av over en tredel av museene. Markedsføring velges av nesten 30 % av museene, hvilket kan tolkes som et uttrykk for museenes økte vektlegging av egeninntekter.

Samarbeid

Museene samarbeider bredt og på mange nivåer, både seg imellom, med tilstøtende fagmiljøer (UH-sektor, kulturminnevern, arkivsektor) og med forvaltning. Både kommuner, fylkeskommuner og statlige aktører kommer høyt på listen over museenes viktigste samarbeidspartnere. Samarbeidet fungerer godt mange steder, men flere museer ønsker bedre koordinering mellom offentlige aktører og forvaltningsnivåer, bl.a. innen rapportering og kulturminnevern.

Eierstruktur

På tross av utfordringer i reformperioden med kompliserte og til dels lite utviklingsorienterte eierstrukturer, uttrykker flere museer at nye organisasjons- og samarbeidsformer etter hvert har funnet en konstruktiv form. Flere peker på at «eierstiftelsene» nå fungerer godt som passive eiere, og at reviderte vedtekter og avtaledokumenter har formalisert nødvendige avklaringer. Et stort flertall av museene ønsker ingen endringer i sin eierstruktur, men mange melder om pågående og fremtidig arbeid med å reforhandle avtaler og vedtekter. Enkelte museer opplever fremdeles store utfordringer med eierstrukturer, først og fremst i form av at eierskap og driftsansvar ikke er samlet, og ønsker tydeligere signaler fra staten på dette området. Noen museer uttrykker uro for at kommune- og regionreform vil medføre nye konsolideringer.

Ressurser (personal, fasiliteter, økonomi)

Selv om enkelte museer oppgir at økte faste offentlige tilskudd som resultat av museumsreformen har bidratt positivt til museets økonomi og faglige utvikling, påpeker flere at utviklingstiltak må finansieres av egeninntekter eller prosjektmidler. Samlet sett oppgir museene at en stor del av endringer i ressursbruk har gått til administrasjon/støttefunksjoner og kostnader knyttet til konsolideringsprosesser. Økte lønnsutgifter er både knyttet til nyansettelser, kompetanseheving og

justerings- og utjevningstiltak mellom de ulike avdelingene. Flere museer trekker frem økte pensjonskostnader som en økonomisk utfordring. De fleste museene fremstår som innforståtte med at egeninntekter vil utgjøre en viktig del av museets fremtidige økonomi, og møter utfordringene med relevante strategier og tiltak. Samtidig uttrykker flere en bekymring for hvor grensene skal trekkes mellom kommersiell tankegang og museenes ideelle samfunnsoppdrag.

Kompetanse

Museene opplever størst behov for å styrke kompetansen innen forskning og digitalisering, men også innen formidling, bygningsvern og markedsføring er det flere museer som ser et behov for et kompetanseløft. Mange av museenes forslag til tiltak har samarbeid som felles trekk, bl.a. gjennom de faglige museumsnettverkene. Flere museer ønsker et tettere samarbeid med UH-sektoren for å bedre utdanningstilbudet innen museumsrelaterte fag.

Formidling

Over 90 % av museene anser sin formidlingskompetanse som god, mens over 60 % opplever at de ikke har tilfredsstillende ressurser eller fasiliteter til formidling. Ressursbegrensningene fører til at formidlingstilbudet ikke endres så ofte som disse museene ønsker. Museene fremstiller samarbeid som viktig for å kunne gi publikum et bedre formidlingstilbud. Flere trekker frem de faglige museumsnettverkene som viktige samarbeidsplattformer. Museene er også opptatt av sammenhengen mellom samlingene, forskning og formidling, og beskriver tverrfaglighet som et mål for å styrke formidlingen. Mange museer har eller er i ferd med å lage formidlingsstrategier og -planer. Noen museer ønsker bedre intern koordinering av formidlingsressurser og tiltak innen det konsoliderte museet. Barn og unge oppgis som hovedmålgruppe av svært mange museer, og styrket innsats og koordinering i og av Den kulturelle skolesekken (DKS) er blant tiltakene museene vektlegger i formidlingsarbeidet mot denne målgruppen.

Forskning

Når det kommer til forskning opplever 54 % av museene å ha tilfredsstillende/god tilgang til kompetanse. 81 % av museene mener derimot at de har ikke tilfredsstillende/dårlig tilgang på ressurser knyttet til forskning. Ulike regionale og nasjonale tiltak for å øke tilgangen til forskningsmidler er foreslått av flere museer. Uklarhet rundt hva forskning i museer skal være, oppleves som en barriere for flere. Flere museer foreslår at forskning i museer bør være noe annet og mer praksisnært enn tradisjonell akademisk forskning,

mens andre museer mener at avvik fra etablerte akademiske normer kan føre til at museumsforskningen taper i anseelse. Flere museer legger vekt på at forskningen bør henge sammen med resten av museets faglige virksomhet.

Samfunnsrolle

Museene nærmer seg samfunnsrollearbeidet på ulike måter. For noen er samfunnsrolle integrert i hele virksomheten, mens andre i større grad forholder seg til samfunnsrolle som noe som kommer i tillegg. Noen museer ser på det museumsfaglige arbeidet som museets samfunnsrolle i seg selv, mens andre knytter begrepet aktiv samfunnsrolle opp mot en aktør-rolle basert på kritisk refleksjon, relevans og aktualitet. Grovt sett oppgir museene flest eksempler på formidlingsrelatert samfunnsrollearbeid, og relativt få eksempler relatert til forskning eller samlingsarbeid. Mange oppgir samarbeid med eksterne aktører som viktig for å fylle sin samfunnsrolle. Flere opplever at krav til egeninntjening kan komme i konflikt med samfunnsrollearbeidet. 80 % av museene mener samfunnsrollearbeidet er godt forankret i museets planer og strategier.

Museumsbygg

Mange museer melder om behov for oppgradering av eksisterende bygningsmasse både når det gjelder kapasitet og standard (lys, lyd, sikring og klima). Tilrettelegging for universell utforming, fasiliteter for formidling/undervisning for grupper, sikringstiltak og digital tilrettelegging er typiske behov som kommer frem i undersøkelsen. Over halvparten av de spurte museene oppgir at de har behov for bedre og/eller større formidlings- og magasinfasiliteter. Mange museer rapporterer også om behov for oppgradering av kontorbygg/fasiliteter, bl.a. for å dekke behov for samlokalisering/fellesadministrasjon i konsoliderte enheter. Samlokalisering med andre kulturaktører, fellestjenester, fellesmagasin og tilskuddsordninger er blant de hyppigst foreslåtte tiltakene for å bedre situasjonen.

Samlingsforvaltning

Museene opplever å ha god kompetanse, men har ikke tilfredsstillende ressurser eller fasiliteter for arbeidet med samlingsforvaltning. Store etterslep og begrenset oversikt over samlingene er situasjonen for mange museer. Blant de hyppigst foreslåtte tiltakene er strategier/planer, regionale fellestjenester, nasjonale standarder og digital infrastruktur. Regional og nasjonal samordning, koordinering og finansiering trekkes også frem av mange. Mange museer gir også tilbakemelding om behov for kompetansehevede tiltak på nasjonalt plan.

Museene har kun i begrenset grad gjennomført dokumenterbare prioriteringer i samlingene.

Bygningsvern

Museene anslår at 19,5 % av den kulturhistoriske bygningsmassen har tilstandsgrad 3 (TG3 = store inngrep basert på diagnose), noe som innebærer at over 900 bygninger i museenes varetekt er i svært dårlig stand. Godt over halvparten (63 %) av museene svarer at bygningsvern i stor grad er forankret i museets planer og strategier. Kun 13 museer oppgir konkrete kostnader for å få bygningsvernet i museet opp på et tilfredsstillende nivå. Disse kostnadsberegningene reflekterer først og fremst store variasjoner i ansvar, kompleksitet, tilstand, størrelse og beliggenhet, og gir ikke grunnlag for å beregne kostnader på regionalt eller nasjonalt nivå. Flere museer peker på behovet for god oversikt over den kulturhistoriske bygningsmassen for å arbeide planmessig og systematisk med vedlikehold og restaurering. Noen museer opplever at situasjonen med mange geografisk spredte, mindre avdelinger er en utfordring for bygningsvernet. Både på regionalt og nasjonalt plan ønsker en rekke museer bedre koordinering og faglig samarbeid mellom museumssektoren og kulturminnevernet.

Digitalisering

Museene vurderer sin digitaliseringskompetanse som *tilfredsstillende eller god* (71,4 %), mens de vurderer tilgangen til ressurser som *ikke tilfredsstillende eller dårlig* (73,8 %). De kvantitative svarene er i samsvar med museenes kvalitative svar, der de også peker på økonomiske ressurser som et av hovedområdene for regionale og nasjonale tiltak. Museene mener de bør ha digitalisert og tilgjengeliggjort fra 72 % til 89 % av samlingene innen neste 10-årsperiode. Unntaket er foto, der anslaget er på kun 56 %, bl.a. grunnet relevans, opphavsrett og personvern. Om lag halvparten av museene svarer at rettighetsspørsmål er et hinder for tilgjengeliggjøring av nyere materiale, og nasjonale føringer på området er ønsket av flere. Noen etterlyser klare retningslinjer for prioritering av hva som skal digitaliseres og søkbare midler til «ren» digitalisering. Museene støtter videreføring av arbeidet med en felles (nasjonal) digital infrastruktur. Også innen digitalisering er samarbeid, fellestjenester og økt tilgang til søkbare midler blant de hyppigst foreslåtte tiltakene.

Kulturrådets kommentarer

Undersøkelsen gir ikke forskningsmessig grunnlag for å konkludere hverken på effektene av museumsreformen, eller på status og utfordringer i sektoren. Som sagt er vi også opptatt av at dette ikke er en *evaluering* av museumsreformen. Kulturrådet vil likevel kommentere det vi mener er interessante tendenser i museenes tilbakemeldinger, som både sier noe om status og utfordringer. Det har også vært politiske prosesser i etterkant av undersøkelsen som gjør at vi vet noe mer om det større kulturpolitiske landskapet museenes befinner seg i.

Kulturrådet ser gjennom undersøkelsen en sektor som har vært gjennom en krevende reform, spesielt knyttet til konsolideringer og organisasjonsendringer, med betydelige utfordringer mellom gamle og nye strukturer, idealer og prioriteringer, men som nå i hovedsak har fått samarbeidet over i mer konstruktive former. Det betyr ikke at museumsreformen er over. Enkelte museer har fremdeles utfordringer knyttet til organisasjon og eierskap med bakgrunn i reformen, og nye konsolideringsprosesser kan komme i kjølvannet av kommune- og fylkessammenslåinger, hvilket også er signalisert i kulturmeldingen, Meld. St. 8 (2018–2019), *Kulturens kraft – kulturpolitikk for fremtida*. Erfaringene med reformen så langt bør bidra til å gjøre eventuelle nye prosesser enklere.

Museene er svært ulike i en sektor med stort institusjonsmangfold, og tendenser som gjelder for én gruppe museer eller ett fylke vil derfor ofte ikke være representative for andre. Utfordringer må følgelig også svares på med ulike tiltak. De minste museene har i mindre grad vært berørt av reformen, og har dermed i langt mindre grad sett effekter av den, hverken i positiv eller negativ forstand. De største museene er resultater av flere konsolideringer og organisasjonsendringer, har fått betydelig økte overføringer, og er i dag rene fylkesmuseer. Dette preger naturlig nok museenes reelle og opplevde situasjon, ikke minst i hvilken grad situasjonen er et resultat av reformen. Det samme forholdet avspeiler seg også fylkesvis, med stor variasjon i antallet museer per fylke.

Vi mener at sektoren som helhet fremstår som offensiv og utviklingsorientert, men også med reelle utfordringer. På spesifikke spørsmål domineres museenes svar av mangel på økonomiske ressurser og fysiske fasiliteter sett i forhold til oppgaver og forventninger. Kulturrådet mener dette til dels kan skyldes vår måte å spørre på, og at det er vi (staten) som spør. Selv om museene kan oppleve forholdet mellom oppgaver og ressurser som krevende, gir ikke undersøkelsen oss et inntrykk av en defensiv sektor som unnlater å gjennomføre tiltak i påvente av økte overføringer. Resurser i dette bildet

handler heller ikke kun om penger, og museene utfordrer også egne metoder og prioriteringer, og har konstruktive tiltaksforslag for hva de selv kan gjøre for å forbedre situasjonen, ofte gjennom samarbeid.

Museene opplever å ha blitt faglig styrket i reformperioden, hvilket også er Kulturrådets oppfatning. Museumsstatistikken underbygger dette, med en økning i lønnete årsverk på 34 % siden 2002 (statistikk fra 2002 skiller kun mellom lønnete og frivillige årsverk). Flere verktøy og standarder for dokumentasjon er også utviklet i perioden. I takt med reformen har altså museene fått bedre forutsetninger for å adressere, formulere og dokumentere faglige utfordringer, kanskje spesielt knyttet til forvaltning av samlinger. Det kan ha medført et økende «problemfokus» underveis i reformperioden, altså at en reell forbedring av situasjonen ikke nødvendigvis reflekteres i museenes *opplevelse* av situasjonen. Vi ser slike tendenser i museumsstatistikken, hvor museenes rapportering av oppbevaringsforhold ikke endrer seg i den grad nye og oppgraderte magasiner skulle tilsi, antakelig fordi kravene til «tilfredsstillende oppbevaringsforhold» og bevisstheten om samlingenes tilstand også har endret seg i perioden. Slike variabler, altså forholdet mellom profesjonalisering og beskrivelse av status, bør leses inn dersom denne undersøkelsen skal ses opp mot historiske undersøkelser og statistikk.

En utfordring som i liten grad berøres i undersøkelsen er den demografiske utviklingen i Norge. Mange museumsarenaer er lokalisert på små steder preget av fraflytting. Hvordan vil publikums- og rekrutteringsgrunnlaget utvikle seg for slike museer? Eldrebølgen omtales som både en utfordring og en mulighet knyttet til frivillighet, men omtales i liten grad under de andre temaene i undersøkelsen. Kulturrådet har heller ikke spurt direkte om dette. Her kan sektoren møte utfordringer de kommende årene som vil prege spesielt museer og arenaer på små steder, men som vi foreløpig har lite informasjon om eller tiltak for.

Konsekvensene av kommende sammenslåinger av kommuner og fylker bekymrer mange museer. Det er først og fremst muligheten for nye konsolideringer museene reagerer på, men det uttrykkes også en bekymring for større grad av politisk påvirkning dersom fylkene i større grad overtar statens ansvar og rolle. Samtidig ønsker flere museer at kommuner og fylker skal engasjere seg mer i museene, og bl.a. innen bygningsvern og digitalisering er det en ikke ubetydelig tiltro til spesielt fylkeskommunene som relevante aktører. Det problematiseres

dessuten at dialogen og koordineringen mellom forvaltningsnivåene ikke er god nok.

I kulturmeldingens utredningsrapport, *Utredning av oppgave- og ansvarsfordelingen mellom forvaltningsnivåene på kulturområdet* (s. 70), som ble offentliggjort etter denne undersøkelsen, signaliseres mulige nye museums-konsolideringer i neste 10-årsperiode. Kulturmeldingen understreker også behov for avklaring av ansvar og roller og bedre dialog og koordinering mellom forvaltnings-

nivåene og institusjonene. De nye regionene skal få et større ansvar, men staten skal fremdeles ha ansvaret for en overordnet nasjonal museumspolitik. Signalene er med andre ord delvis sammenfallende med museenes ønsker om tydeligere fylker, bedre dialog mellom forvaltningsnivåene og en fortsatt statlig museumspolitik. De videre prosessene, hvor museene også skal høres, bør kunne fange opp ulike utfordringer og behov, og bidra til en utvikling av museumslandskapet som balanserer lokale, regionale og nasjonale interesser.

Spørsmål og svar

Tema: Generelle spørsmål

Innledningsvis i undersøkelsen ønsket vi museenes vurdering av overordnede utviklingstrekk i reformperioden, samt utfordringer i neste 10-årsperiode. Flere av svarene berører tematikk som behandles mer spesifikt og inngående andre steder i undersøkelsen. Museene ble videre bedt om en kvantitativ vurdering av styrkingen av fagmiljøet i reformperioden, samt hvilke fagmiljøer som burde styrkes i neste 10-årsperiode. Museene ble også bedt om å vurdere samarbeid og dialog med myndigheter og andre aktører. Museene fikk til slutt anledning til å utdype i et kommentarfelt til temaet.

Spørsmål 1: Gi en vurdering av museets utvikling i perioden med museumsreform. Beskriv overordnede trekk/tendenser, bl.a. konsolidering. Bruk gjerne eksempler.

Antall svar: 55/55.

Vi ønsket å gi museene en anledning til å beskrive sin opplevelse av reformen med egne ord, og stilte derfor spørsmålet såpass åpent. Noen museer svarer mer på situasjonen nå enn på utviklingen i perioden. Andre svarer mer deskriptivt enn vurderende. Mange svar er derfor vanskelig å kategorisere som tydelig negative eller positive til reformen. Vi har derfor valgt å kategorisere flere av svarene som nøytrale. Selv om et flertall av museene har gitt klare vurderinger av utviklingen i perioden, gir undersøkelsen ikke et tilstrekkelig grunnlag for å konkludere på museenes grad av tilfredshet

med reformen. Det er heller ikke vurdert som et mål for denne undersøkelsen.

Museene bruker ulike ord og begreper om liknende utviklingstrekk. Eksempelvis er det ikke alltid åpenbart når museene mener antikvarisk bygningsvern, og når de mener vedlikehold av nyere driftsbygninger. Fordelingen av svarene i utviklingstrekk og fagområder vist i figur 1 er dermed et resultat av en skjønnsmessig kategorisering av svarene, og gir indikasjoner på tendenser mer enn presis kunnskap. For større presisjon viser vi til de respektive temabaserte kapitlene.

Det kan tidvis være vanskelig å vurdere i hvilken grad utviklingen som beskrives er et direkte resultat av reformen, spesielt der museene har mye finansiering fra andre departementer eller forvaltningsnivåer, eller der museet ikke er konsolidert. Det vil også være andre samfunnsendringer eller tendenser som har preget utviklingen av museene i perioden.

Flere viser til samordning av ressurser, bl.a. fellestjenester. Svarene er derimot upresise på hva slags fellestjenester, finansiering og hvor godt de fungerer.

Museenes svar

30 museer (55 %) er overordnet positive til utviklingen i reformperioden. 22 museer (40 %) er kategorisert som nøytrale fordi de trekker frem både positive og negative sider, mer beskriver enn vurderer perioden,

eller ikke har vært gjennom konsolidering. 3 museer (5 %) vekta i hovedsak negative utviklingstrekk. Disse er mer negative til situasjonen i eget museum i perioden enn til selve reformen.

Mange museer opplever at reformen har gitt styrket økonomi, økt publikum, mer samarbeid både innen eget museum og med andre museer, samt profesjonalisering av både administrative og faglige kjernefunksjoner. Det faglige arbeidet innen både forvaltning, forskning og formidling omtales av mange som styrket og mer planmessig.

Samtidig har mange, også av museene som er overveiende positive til reformen, opplevd perioden som tidvis krevende, både med flere konsolideringer og omorganiseringer, og utfordringer med delt eierskap og lojalitet til gamle strukturer. Mange av museene opplever derimot å være gjennom denne fasen, og at samarbeid og fellesskap nå dominerer situasjonen.

Generelt er styrket samlingsforvaltning og bygningsvern trukket frem av mange. Nybygg og oppgradering av bygningsmasse, både bygningsvern og nyere driftsbygg, er andre gjengangere i materialet. Flere magasinbygg, både fellesmagasiner og lokale magasiner er en

del av dette. Likevel omtales fremdeles utfordringene innen både samlingsforvaltning og bygningsvern som store mange steder.

De siste årenes utvikling beskrives av flere museer som en periode med ytterligere profesjonalisering og konsolidering av organisasjon, kompetansemiljøer, tjenester og tilbud. Samtidig er det et ikke ubetydelig antall museer som beskriver den økonomiske situasjonen som utfordrende, bl.a. som følge av profesjonalisering og konsolidering. Flere opplever at en for stor andel av inntektene i dag bindes opp av faste kostnader til bl.a. lønn, pensjoner og teknisk drift av bygningsmasse, og at driftskostnadene gjør det krevende å prioritere utvikling og fornying. I tillegg oppleves økte forventninger fra både myndigheter og publikum.

Periodens økte driftstilskudd, frie prosjektmidler og faglige nettverk blir av flere trukket frem som viktige faktorer for å smøre konsolideringsprosesser og sikre faglig utvikling.

I figur 1 gjengis museenes vurdering av utvikling i reformperioden. Her gjengis de vanligste tilbakemeldingene (5 svar eller flere) gjengitt etter kategori og svarhyppighet i synkende rekkefølge.

Figur 1: Museenes vurdering av utviklingstrekk i reformperioden. Svarene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet. Kun de mest representative svarene er referert

<u>Positive utviklingstrekk i reformperioden</u>	<u>Negative utviklingstrekk i reformperioden</u>
Styrkede fagmiljøer	Krevende prosesser
Styrket samlingsforvaltning	Økte kostnader og forventninger ikke fulgt opp med tilstrekkelig økte tilskudd
Mer samarbeid og arbeidsdeling	Mer administrasjon, bl.a. rapportering
Styrket formidling	Kompliserte eierstrukturer og avtaler
Styrket administrasjon	Uteblitt utjevning av tilskudd (kommune, fylke og/eller stat)
Økte publikumstall	Svak egenkapital, bl.a. grunnet eierstrukturer
Bedre økonomi	Krevende bygge- og organisasjonsprosesser samtidig
Styrket bygningsvern	Identitet og lojalitet til gamle strukturer
Bedre faglige fellestjenester	
Mer planmessig virksomhet	
Mer forskning	
Bygningsmessige løft	
Økte åpningstider/formidling på flere arenaer	
Større bevissthet om samfunnsrolle	
Flere prosjekter/mer prosjektfinansiering	
Mer samarbeid med private (bl.a. reiseliv/næringsliv)	
Bedre sikring	
Økt synlighet i lokalmiljøet/regionen	
Økt samarbeid gjennom nettverk	

Spørsmål 2: Gi en vurdering av museets utfordringer i neste 10-årsperiode. Beskriv overordnede trekk/tendenser. Bruk gjerne eksempler

Antall svar: 55/55.

Siden museene ble bedt om å vektlegge *utfordringer* i neste 10-årsperiode preges svarene i noen grad av et «problemfokus» som antakelig ikke gir et representativt bilde av museenes syn på den norske museumsfremtiden.

Også dette spørsmålet gir museene anledning til selv å formulere utfordringene uten noe kontrollert begrepsapparat, og gir dermed de samme metodiske utfordringene og begrensningene som spørsmål 1.

Museenes svar

Driftsrammer og rekruttering

Forutsigbare og/eller økte driftsrammer er den hyppigst forekommende svarkategorien. Flere av museene opplever at arbeid med profesjonalisering av organisasjonen og oppgradering av bygningsmassen har gitt høyere driftskostnader enn de økte tilskuddene kompenserer for, og frykter at denne tendensen (misforhold mellom forventninger og rammer) vil styrkes de kommende årene.

Situasjonen oppleves spesielt krevende for museer som rammes av høye pensjonsutbetalinger og/eller eierstrukturer som gir lav egenkapital (som f.eks. drifter, men ikke eier bygningsmasse). Flere museer uttrykker en bekymring for at reformens positive effekter kan settes i revers dersom forholdet mellom drift og utvikling ikke finner en bedre balanse de nærmeste årene, bl.a. fordi det kan bli vanskelig å beholde eller rekruttere nødvendig kompetanse.

Det ser ut til at rekruttering oppleves som en større utfordring i distriktene enn i byene. Ett museum uttrykker det på denne måten: «(...) et allerede tynt bemannet fagmiljø, blir ytterligere svekket. Når vi samtidig ser at vi har utfordringer med å få rekruttert kompetente personer når nye stillinger blir utlyst, bør statlige myndigheter ta slike faresignaler på alvor. Ellers risikerer musea utenfor de store byene å sakke akterut når det gjelder framtidig rekruttering.»

Forvaltning, forskning og formidling

Flere av de hyppigst omtalte utfordringene i neste 10-årsperiode kan oppsummeres som *faglig styrking og fornying innenfor kjerneoppgavene forvaltning, forskning og formidling*.

Samlingsforvaltning og bygningsvern er opplevd som de største utfordringene for et stort antall museer. Det vil være svært ressurskrevende å gjøre noe med de store etterslepen, arbeidet krever spesialkompetanse (rekrutteringsutfordringer), og konsekvensene beskrives som å bli dramatiske dersom dagens situasjon utvikler seg over år. Klimaendringer omtales som en forsterkende faktor: «Det er knytt store utfordringer til vedlikehold av den freda og kulturhistoriske bygningsmassen. Klimaendringer og manglande håndverkskompetanse er to viktige faktorer som vil krevje store ressursar dei kommande åra». Begreper som prioritering og avhending omtales konkret av relativt få, men vi antar at slike tiltak ligger implisitt i museenes generelle problematisering av etterslep innen registrering, vedlikehold og oppbevaringsforhold. Noen museer påpeker disse sammenhengene.

Mange museer uttrykker et behov for å styrke den egne forskningen de nærmeste årene for å opprettholde en nødvendig fornying av formidlingen. Igjen er det bekymring for rekruttering og finansiering, mens tilrettelegging for nettverk og samarbeid med UH-sektoren kan representere muligheter, men ikke erstatte museenes egne forskning.

Fornyning av formidlingstilbudet omtales av mange som en forutsetning for å kunne konkurrere i den økende kampen om publikum og offentlige og private midler. Fasiliteter, kompetanse, digital formidlingsforståelse og -teknologi omtales som viktige suksessfaktorer. Andre påpeker sammenhengene mellom forskning og samfunnsrolle: «Det blir stadig viktigere å styrke museets samfunnsrolle regionalt og lokalt for å gi legitimitet og forankring for det videre faglige utviklingsarbeidet.»

Egeninntekter og kommersialisering

Mange museer omtaler ambisjoner om en fortsatt satsing på økte egeninntekter, også flere av museene som problematiserer pressede driftsrammer. Dette omtales både som en positiv og en negativ utfordring. Reiselivsrelaterte satsinger i form av attraksjons- og destinasjonsbygging, privat kapital som fondsmidler, gaver og sponing og økte billettinntekter er alle omtalt som potensielle bidrag til en styrket museumsøkonomi de nærmeste årene. Samtidig uttrykker noen museer en bekymring for at kommersialiseringen kan komme til å utfordre museenes demokratiske samfunnsoppdrag. Også her er det enkelte museer som uttrykker en distriktsdimensjon, hvor forutsetningene for økte egeninntekter oppleves som dårligere «i periferien enn i storbyen».

Nybygg, vedlikehold og oppgradering

Mange museer melder om et behov for oppgradering av publikums- og driftsfasiliteter. Det er primært to forhold som genererer dette behovet: hensiktsmessige og effektive arbeidsplasser for en samlet museumsorganisasjon, og et behov for å imøtekomme publikums forventninger til attraktive formidlingsarenaer og tilrettede fasiliteter, bl.a. universell utforming, infrastruktur for tilreisende, reiselivsaktører m.m. Begrenset tilgang til investeringsmidler omtales som en del av denne utfordringen.

Digitalisering

Digitalisering omtales som en utfordring både innen samlingsforvaltning og formidling. Ressursmessig er digitaliseringen av samlingene, i form av registrering og digitalisering av analogt samlingsinnhold, den som oppleves som mest utfordrende. Etterslepen er store og fremdriften har så langt vært begrenset. Enkelte museer mener at digitaliseringsutfordringens kvantitetsorientering er krevende for museenes «kvalitetskultur».

Forvaltningsreformer

Det er tydelig at mange museer opplever situasjonen med kommune- og regionsammenslåinger som utfordrende. Det skaper bl.a. usikkerhet om nye konsolideringsprosesser. Noen er svært kritiske til eventuelle nye konsolideringsprosesser, og ønsker ro til faglig utvikling. Andre museer er mer avventende. Mange museer peker på at usikkerheten reformene skaper i seg selv er krevende for langtidsplanlegging og investeringer.

Flere museer er bekymret for at kommuner og fylker skal overta mye av statens ansvar på feltet. Bekymringen handler bl.a. om å tape i budsjettkampene, og at den politiske uavhengigheten blir utfordret. Eksempelvis uttrykkes en bekymring for at politikere blir for ettergivende i eventuelle lokale debatter om kritiske formidlingsprosjekter eller krevende avhendingsaker.

Andre utfordringer

Behov for organisasjons- og lederutvikling blir nevnt av flere museer. Utfordringen omtales som et resultat av komplekse organisasjoner og økte forventninger til profesjonalitet i alle ledd, og er dermed direkte knyttet opp til utviklingen i reformperioden.

Kun fire museer tok opp behovet for innkjøpsmidler til å drive nødvendig samlingsutvikling. I og med at alle disse var kunstmuseer utgjør de en ikke ubetydelig andel av kunstmuseene.

Figur 2 viser de hyppigst omtalte utfordringene (5 svar eller flere).

Figur 2: Utfordringer neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Forutsigbare/økte driftsrammer

Beholde/rekruttere kompetanse

Bygging/oppgradering av publikums- og driftsbygg

Samlingsforvaltning

Forskning

Formidling

Bygningsvern

Digitalisering (samling, drift og formidling)

Kommune-/regionreform

Magasin (oppgradering/bygging)

Kommersialisering

Organisasjon og ledelse

Reiselivsorientert attraksjonsbygging

Klimaendringens påvirkning på bygninger og kulturlandskap

Sikring

Samlingsutvikling

Pensjonskostnader

Samfunnsrolle (aktualitet, relevans, kontroversielle temaer)

Eierstruktur og styringsmodell

Forholdet drift/utvikling

Spørsmål 3: Er fagmiljøene ved museet styrket de siste 10–15 årene? Gi en vurdering der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

Antall svar: 53/55.

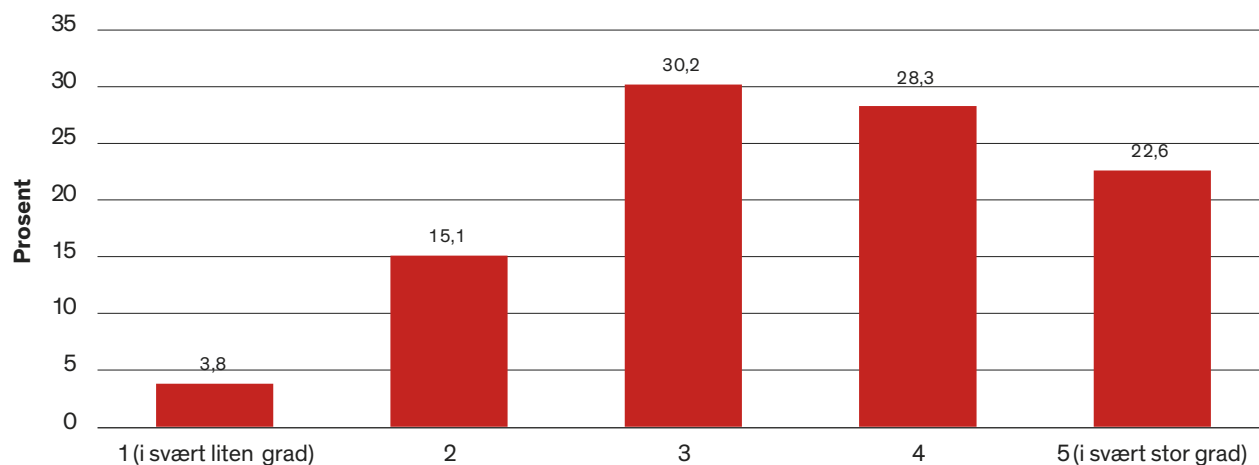
I hjelpeteksten ble det understreket at «fagmiljøer» siktet til museumsfaglige miljøer, og at administrasjon ikke skulle telles med her.

Museenes svar

Ca. halvparten (51 %) av museene svarte at fagmiljøene hadde blitt styrket de siste 10–15 årene (4 og 5 i skala). 30 % ga et nøytralt svar, mens 19 % av museene sa at fagmiljøene har i liten grad blitt styrket (1 og 2 i skala).

Svarene samstemmer ikke helt med inntrykket i det kvalitative spørsmålet (spørsmål 1), der et stort flertall av museene trekker frem styrkede fagmiljøer som et positivt utviklingstrekk i reformperioden. Differansen kan skyldes at vi i spørsmål 1 ber om en vurdering av «perioden med museumsreform» uten presist å angi

Figur 3: Er (de museumsfaglige) fagmiljøene ved museene styrket de siste 10–15 årene?



tidspenode. Ved å spørre om «de siste 10–15 årene» kan museene ha vektlagt den positive økonomiske utviklingen i reformperiodens første fase i mindre grad, og de siste årenes negative økonomiske trend i større grad enn i spørsmål 1.

Spørsmål 4: Hvilke tre fagområder vil være spesielt viktige for å realisere museets ønskede utvikling i neste 10-årsperiode? Velg inntil tre

Antall svar: 55/55.

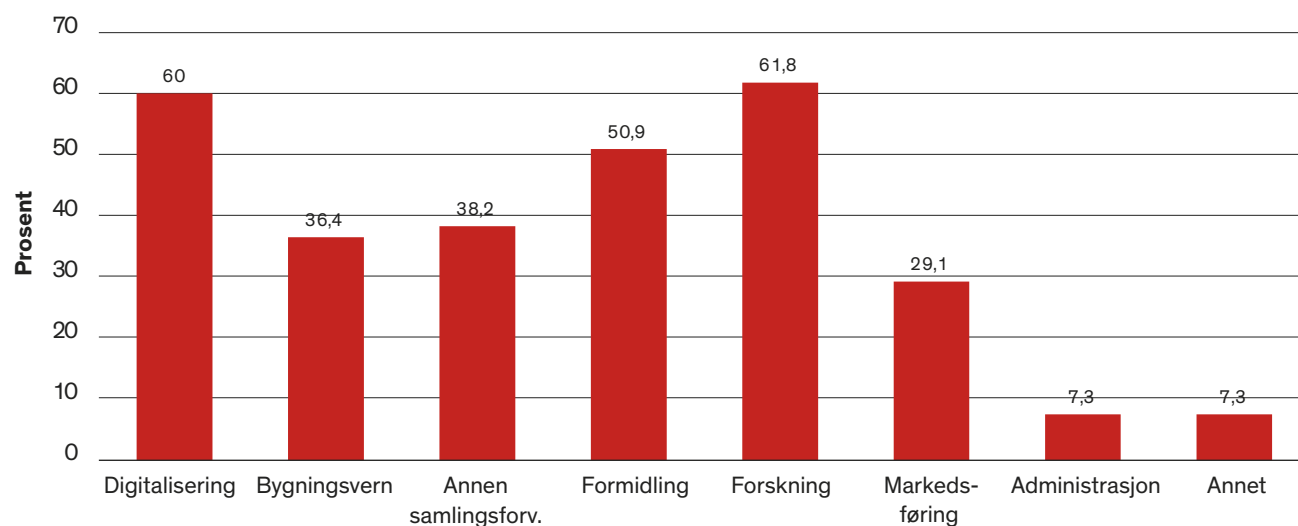
Museenes svar

Over 60 % av museene svarte at forskning og digitalisering er de fagområdene som er spesielt viktige for en ønsket utvikling i neste tiårsperiode. Formidling ble

ansett som spesielt viktig av omtrent halvparten av museene. Bygningsvern og «annen samlingsforvaltning» ble prioritert av i underkant av 40 % av museene. Alle disse fagområdene må anses som museenes kjerneoppgaver. Utover kjerneoppgavene oppga ca. en tredel av museene markedsføring som en viktig oppgave fremover.

Heller ikke her samsvarer fordelingen helt med svarene i det kvalitative spørsmål 2. Årsaken kan til dels skyldes metodiske forskjeller. I spørsmål 2 svarer museene åpent og uten et kontrollert vokabular. De bes eksempelvis ikke eksplisitt om å skille mellom digitalisering, samlingsforvaltning og bygningsvern. Flere av museene kan dermed ha definert både digitalisering og bygningsvern inn i den generelle termen samlingsforvalt-

Figur 4: Hvilke fagområder vil være spesielt viktige for å realisere museets ønskede utvikling i neste 10-årsperiode?



ning. Ikke alle museene i undersøkelsen forvalter bygningssamlinger, uten at tallene er korrigert for dette.

Kontakt og dialog med forvaltningen

I innledningen til de tre kommende spørsmålene ba vi om svar på hvordan museet opplever at kontakten med kommune, fylkeskommune og stat fungerer (finansiering, formaliserte avtaler, dialog, rapportering, faglig oppfølging m.m.). Svarene bærer preg av at vi har spurt åpent for å fange museenes opplevelse av situasjonen med deres egne ord. Svarene er dels korte og summariske, og dels sprikende, fordi museene omtaler mange ulike former for kontakt og samarbeid. Noen svar er inngående og detaljerte om forholdet, både til politikere og administrasjon. Andre museer beskriver de formelle forholdene og planer som foreligger eller er under arbeid. Vi har kun referert de mest representative svarene.

Spørsmål 5: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med kommunen

Antall svar: 55/55.

Undersøkelsen gir ikke entydige vurderinger av kommunenes variasjon i eierskap, kompetanse, engasjement og tilskudd. Relativt store kommuner med formaliserte planer, ansvar og møtестruktur ser likevel ut til å skille seg positivt ut. Museenes egne initiativer for å holde dialogen med kommunene vedlike, ser også ut til å ha positive effekter.

Museenes svar

Dialog med kommunen

38 museer svarer at de har svært god eller god dialog med kommunen, mens 14 museer svarer at de har mindre god dialog. 3 museer sier at kommunen ikke er relevant for dem fordi de kun har statlig støtte. Svarene er derimot ikke entydige. Omtrent alle museer svarer at grad av dialog varierer fra kommune til kommune. For et konsolidert museum kan det være god dialog med noen kommuner (ofte verts-/eierkommuner), mens lite eller ingen dialog med andre.

I samme konsoliderte enhet kan det derfor være veldig ulike forhold mellom museet og de ulike kommunene når det gjelder eierskap, driftstilskudd, dialog og engasjement. I de mest aktive kommunene kan det være jevnlig formaliserte dialogmøter på flere nivåer. I enkelte kommuner inviteres museet aktivt inn til å påvirke relevante politiske saker. Kommuner utøver også ulik grad av aktivt eierskap, for eksempel gjennom å oppnevne styrerepresentanter (se for øvrig punkt om eierstrukturer). Det kan se ut til at store kommuner er noe mer delaktige i museets prosjekter, utvikling og

rammevilkår enn tilfellet er i de mindre kommunene, men undersøkelsen gir ikke grunnlag for å konkludere klart på dette.

Flere museer sier at kommunene har varierende faglige forutsetninger for å inkludere museene i samarbeid og dialog, samt i utformingen av strategier og politikk. Utsagnene varierer fra at kommunen viser «ingen stor interesse for museet», til at «kommunene har utvist stor evne til å bidra til et konstruktivt regionalt samarbeid om formidling av (regionens) historie.»

Flere museer forsøker å forbedre dialogen med kommunen. Ett museum sier at «forståelsen for museets behov øker i takt med kunnskap om driften vår». Museet ønsker derfor «å innta en mer offensiv rolle i å bevisstgjøre politikere og invitere seg selv til dialogmøter før budsjettprosessene».

Enkelte museer nevner at dialogen med kommunene kan variere over tid og til dels er personavhengig. Dette illustreres ved følgende utsagn: «Kontakten med kommunen, både til administrasjon og politisk nivå, kan variere avhengig av politiske strømninger og interesser. Utfordringen ligger i å få en samforståelse av at kommunens bidrag til museet er en del av et spleiselag med stat og fylkeskommune for å nå målene i en nasjonal museumspolitikk». Enkelte museer opplever en viss dragkamp mellom de ulike eierkommunene, både om ressurser og museets virksomhet. «Dersom en kommune er fornøyd, er det alltid en annen kommune som ikke er fornøyd med museet arbeid.»

Noen museer mener kommunenes interesse for museet ikke først og fremst handler om det museumsfaglige: «Det er imidlertid en oppfatning av at mange kommuner, også de som har museer hos seg, ikke er veldig opptatt av museenes primær oppgaver, men i større grad ser de som støttespillere for andre kommunale prioriteringer som næringsutvikling, attraktivitet, folkehelse etc.»

Kommunereform

Flere museer nevner kommunereformen som både en utfordring og en mulighet: «Kommunereformen vil føre til at lokalsamfunn som ikke tidligere hadde «eget museum» vil kunne nås. Samtidig utfordrer dette strukturen ved at det forventes at lokale mindre samlinger og ubemannede bygdetun innlemmes». Enkelte museer som i dag er i konsolideringsprosesser er bekymret for at kommunesammenslåing kan forstyrre disse prosessene. Andre museer er usikre på hva kommunesammenslåing vil bety for den fremtidige dialogen og eierskapet. Andre museer igjen nevner kommunesammenslåingen som en anledning til å formalisere eller reforhandle kommunenes rolle og ansvar.

Økonomiske tilskudd

Noen kommuner gir mer driftsstøtte enn andre, spesielt vertskommunene. Noen museumsavdelinger får ingen kommunal driftsstøtte. Noen kommuner yter også andre tjenester for museet, bl.a. søknadsskriving, vedlikehold/restaurering og ulike samarbeid bl.a. om arrangementer og prosjekter. Det er også ulikt i hvor stor grad kommunene involverer museene i kommunenes budsjettprosesser og strategiarbeid gjennom formaliserte dialogmøter e.l.

10 museer svarer at de får indeksregulerte driftstilskudd, mens det for 12 museer har vært en stagnasjon i de kommunale tilskuddene. De fleste museene (26 museer) oppgir derimot ikke hvordan utviklingen av driftstilskuddene har vært. Noen kommuner bidrar økonomisk til andre tiltak, som å finansiere deler av bygg, brannsikring etc.

Annet samarbeid med kommunene

Det er ikke spurt konkret om hva museene og kommunene samarbeider om. Svarene er derfor noe tilfeldige og må leses med forbehold. Vi mener likevel de er interessante som eksempler.

Det samarbeidet flest museer trekker frem i undersøkelsen er innen Den kulturelle skolesekken og i undervisningssammenheng. Andre områder som det samarbeides på er ved investering i bygging, vedlikehold og resaturering av driftsbygninger og kulturhistoriske bygg, og økonomisk og annet samarbeid i samband med utstillinger og arrangementer. For øvrig nevnes det at det er noe samarbeid innen bl.a. bibliotek/arkiv, helse (bl.a. Den kulturelle spaserstokken), reiseliv, kulturminnevern og parkdrift. Strategi- og planarbeid nevnes også som en samarbeidsplattform der kommunale planer berører museene (kulturminneplaner o.l.).

Spørsmål 6: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med fylkeskommunen

Antall svar: 55/55.

Museenes svar

Dialog med fylkeskommunen

Et stort flertall av museene (45 museer) sier at dialogen med fylkeskommunen er svært god eller god, mens 7 sier at de har en dårlig dialog med fylkeskommunen. 3 museer svarer at spørsmålet ikke er relevant fordi de ikke får fylkeskommunale driftstilskudd. Flere museer omtaler kontakt på både politisk og administrativt nivå.

Museenes dialog er ofte med seksjoner for kulturarv eller kulturminner, men også enheter for plan, næring

og utvikling er omtalt som dialogpartnere. Flere museer omtaler fylkeskonservatoren som en sentral dialogpartner. Mange museer har ett til to formaliserte møter med fylkeskommunene per år om bl.a. budsjett og rapportering, da ofte representert med direktør og styreleder. Mange rapporterer at det i tillegg er jevnlig møter, ofte på lavere nivå, knyttet til konkrete tiltak som bygg, fellesprosjekter eller fellestjenester. Dialogen rundt større fellesprosjekter har stedvis vært formalisert, strukturert og tett. Enkelte museer omtaler derimot dialogen med fylkeskommunen som lite systematisk, tilfeldig og personavhengig.

Fem museer i fire ulike fylker opplever tidvis at prinsippet om armlengdes avstand utfordres fra fylkesadministrasjon eller -politikere. Dette uttrykkes ulikt sterkt, fra «en sterkere tendens til å ønske en tettere styring fra politisk hold», til at «prinsippet om armlengdes avstand, ansvar og rolleforståelse stadig utfordres». Noen museer omtaler fylkeskommunens engasjement for museene som drevet av andre hensyn enn det museumsfaglige, bl.a. reiseliv/attraksjonsutvikling.

Finansiering

Oppfølging av driftstilskudd er en sentral del av dialogen. Ikke alle fylkeskommuner indeksregulerer/prisjusterer de årlige tilskuddene med den følge at de stagnerer eller relativt sett går ned. Enkelte museer sier at (varslede) fylkeskommunale kutt er forklart med kommunale eller statlige kutt siden de offentlige tilskuddene skal «følge» hverandre. Andre steder har fylkeskommunen opprettholdt sin prisjustering til tross for kommunal eller statlig realnedgang. Mange fylkeskommuner bidrar også med prosjekt-/utviklingsmidler til bl.a. utstillinger, jubileer og bygg. Deler av dialogen er knyttet til oppfølging av disse prosjektene.

Formaliserte avtaler og planer

Flere fylkeskommuner er medeiere av museene, og har formelle avtaler og oppnevner ledere og/eller medlemmer til museenes styrer eller representantskap. Noen museer nevner at avtaler må reforhandles etter regionreformen i 2020. Disse museene er usikre på hvordan oppfølgingen, herunder avtaler og planer, blir etter at reformen har trådt i kraft. Museene i Trøndelag, Oppland og Hedmark, som er de som omtaler prosesser knyttet til regionreform mest konkret, er i hovedsak positive til prosessene så langt.

11 museer nevner eksplisitt at det finnes fylkeskommunale planer som skisserer museumsstrategier. Siden undersøkelsen ikke spør direkte om dette, gir den ikke svar på i hvilken grad det finnes slike planverk for de øvrige museene, eller i hvilken grad museene oppfatter

de fylkeskommunale planene som relevante for dem. Noen museer nevner at deres innspill ikke har blitt fulgt opp i fylkeskommunenes plandokumenter.

Rapportering

Museene rapporterer til fylkeskommunen på både drifts- og prosjekttilskudd. Noen få museer peker på at de rapporterer liknende opplysninger til fylke og stat, og ønsker seg en mer koordinert rapportering: *«Det ville vera ein fordel å harmonera rapporteringa til fylkeskommunen og staten. I stor grad er ein ute etter same kunnskap og opplysningar, men det blir brukt ulike skjema og ulike spørsmålstillingar».*

Faglig oppfølging

Museene svarer i størst grad på dialog med eller oppfølging av fylkeskommunen i et økonomisk perspektiv. Den faglige kontakten omtales ikke i like stor grad, og blant de som omtaler den faglige oppfølgingen er det stor variasjon. Noen museer sier at det ikke er museumsfaglig kompetanse i fylkeskommunen, mens andre museer omtaler fylkeskommunen som en god faglig støttespiller som bl.a. bidrar til fellesløsninger for museene. Museenes svar tyder på at det er mer kulturminnefaglig enn rent museumsfaglig kompetanse i fylkeskommunene. Ett museum peker på at fylkeskommunen er *«en god og positiv støttespiller for museet selv om de i liten grad har museumsfaglig kompetanselforståelse».*

Andre tilbakemeldinger

Kulturminnevern og bygningsvern

Flere museer opplever at det er godt samarbeid innen bygnings- og kulturminnevernet. Flere museer samarbeider tett med fylkeskonservatoren om vernede bygninger som museet forvalter. Andre viser til ulike former for felles bygningsverntjeneste. Eksempelvis i Oppland blir en «byggningsvernordning» finansiert i et spleiselag mellom fylkeskommunen, vertskommunene og regionmuseene.

Den kulturelle skolesekken (DKS)

Flere museer omtaler samarbeidet mellom fylkeskommunene og museene om kulturarv i DKS. Noen av disse ønsker seg et bedre DKS-samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene. Ett museum problematiserer at fylkeskommunen ikke gir produksjonsmidler til DKS-prosjekter i museene. Museet arrangerer i stedet skolebesøk i direkte dialog med skoler eller lærere. Et annet museum opplever at DKS-samarbeidet ofte har vært preget av at fylket *«ønsker å styre våre prosjekt på ein måte som går langt utover deira mandat all den tid dette er våre produksjonar».*

Fellesprosjekter/-løsninger

Hordaland og Rogaland fylker peker seg ut med tanke på fellesløsninger for museene i form av fellestjenester og fellesmagasin. Museene i disse to fylkene svarer at det er et godt samarbeid mellom museene og fylket. SamRog-prosjektet¹ trekkes frem som et godt eksempel på fellestjenester innen samlingsforvaltning. Liknende fellestjenester kan finnes i fylker med tilnærmet rene fylkesmuseer, men da uten fylkenes direkte medvirkning. Noen museer omtaler samarbeidet om privatarkiv, der flere fylker har ulike former for og koordinerte tjenester.

Spørsmål 7: Gi en vurdering av museets kontakt og dialog med staten, deriblant Kulturrådet

Antall svar: 55/55.

Museenes svar

Dialog

40 museer sier at de har god dialog med staten, mens 7 museer svarer at de ikke har en god dialog. De øvrige 8 museene uttaler seg mer nøytralt. Ingen har svart at de ikke har noen form for dialog med staten. I motsetning til en iblant fraværende dialog og kontakt med kommuner og fylkeskommuner må samtlige museer i det nasjonale museumsnettverket forholde seg til staten, dens driftsstøtte og museumspolitik. Likevel rapporterer enkelte museer at de har lite kontakt med staten, og bruker ord som «fjern» eller «distansert» om både KUD og Kulturrådet.

Mange museer sier at de har hatt dialog med KUD på både administrativt og politisk nivå, spesielt i forbindelse med byggesaker og konsolideringer, men også innspills- og høringsprosesser. At sektoren kan komme med innspill til relevante nasjonale satsninger og politikk anses som positivt, i dette tilfellet kulturmeldingen og regionreformen.

Et par museer, henholdsvis på Vestlandet og i Midt-Norge, opplever at dialogen med Kulturrådet og KUD preges av geografisk forskjellsbehandling, og at det er *«betenkeleg om det er slik at økonomisk suksess hjå staten heng nøye saman med kva kontakta ein institusjon har på statsnivået».*

Det er ikke stilt spørsmål om dialog med Stortinget og dets representanter, men flere museer trekker frem at de har dialog med stortingspolitikere og Stortingets familie- og kulturkomite etter behov, spesielt i byggesaker som medfører behov for økte tilskudd.

¹ SamRog er en forkortelse for *Samlingsteam Rogaland*, som er et mobilt samlingsforvaltningsteam for regionmuseene i Rogaland og Norsk oljemuseum.

Finansiering og rapportering

Flere museer sier at de får driftsstøtte fra flere departementer, men Kulturdepartementet (KUD) er det departementet som gir den største driftsstøtten og som museene i størst grad forholder seg til. Andre departementer som bevilger driftsstøtte og/eller prosjektstøtte er Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Forsvarsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Samferdselsdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. En del av disse midlene bevilges via andre statlige organer.

En utfordring med driftsmidler fra ulike offentlige myndigheter er at det må rapporteres på ulike måter til de ulike instansene og nivåene. Flere museer ønsker en mer samkjørt rapporteringsprosess både mellom departementer og forvaltningsnivåer (stat/fylke/kommune). Det ønskes også mer samkjørte føringer for museenes virksomhet fra departementenes ulike «praksis og rolleforståelse». Ett museum uttrykker det slik: *«Mange konsoliderte museer forholder seg i dag til flere ulike departementer og tilhørende direktorater. Dette er en utfordring, da kommunikasjonen mellom disse ofte er mangelfull. Museene opplever å bli kasteball i systemet eller falle mellom flere stoler. Dette gjelder både når det gjelder faglig ansvar, men også finansiering.»*

Et par museer savner en større forutsigbarhet i dialog og viktige prosesser, eksempelvis i form av et *«årshjul for søknadsfrister, arrangement etc. som legges fram f.eks. ved årsskiftet»*. Bl.a. denne undersøkelsen blir omtalt av enkelte museer som omfattende og krevende å besvare på det tidspunktet den ble sendt ut (våren). Ett museum ønsker seg heller kortere undersøkelser, gjerne hyppigere ved behov.

Faglig samarbeid

Museene rapporterer om faglig samarbeid og prosjektstøtte fra andre statlige organer som Nasjonalbiblioteket, Riksantikvaren, Forskningsrådet, Kystverket, Miljødirektoratet, Norsk institutt for naturforskning (NINA), Norsk institutt for kulturminneforskning (NIKU), Arkivverket, Kulturminnefondet, Bane Nor, Statens vegvesen og Innovasjon Norge. Også her ønsker de museene som forholder seg til mange aktører en bedre koordinering. Arkivverket på privatarkivområdet og Riksantikvaren innen kulturminnevern og bygningsvern nevnes spesielt.

I tillegg er det kontakt med Norsk kulturråd i form av budsjettøknader, museumsstatistikk, konsolideringsoppfølging, faglige samlinger og prosjektstøtte via museumsprogrammene. Noen museer sier at dialogen

med Kulturrådet har blitt bedre, bl.a. etter overgang fra årlige prosjektmidler til flerårige utviklingsprogrammer. Andre mener at dialogen har blitt noe dårligere de siste årene. Mange opplever at Kulturrådet har høy faglig kompetanse i museumsspørsmål, at det er lett å komme i kontakt med de ansatte og at de møter forståelse for sine utfordringer. Noen museer forteller derimot om stor avstand til Kulturrådet, slik ett museum uttrykker det: *«I realiteten fungerer Kulturrådet for oss hovedsakelig som en søknads- og rapporteringsinstans (...)»*.

Flere uttrykker bekymring for at utflyttinga av Kulturrådets museumsseksjon til Bodø skal føre til mindre dialog og at kompetansen svekkes, mens enkelte museer håper på en bedre dialog etter flyttingen fra hovedstaden. Ett museum mener Kulturrådet bør markere seg tydeligere i museumsspørsmål, og flere, også enkelte museer som har god dialog i dag, ønsker tettere dialog og flere kontaktpunkter med Kulturrådet, bl.a. for å få *«mer kjennskap til hvordan Kulturrådet kan bistå vår utvikling»*.

Som nevnt andre steder i undersøkelsen uttrykker også her flere museer en uro for at statens oppgaver og fagmiljøer skal regionaliseres, og det pekes på behov for nasjonal koordinering, finansiering og standardisering på flere fagområder: *«(...) vurderer det som viktig at Kulturrådet opprettholder kompetansenivået også i tiden framover, og med det kan videreføre sin rolle som nasjonal faglig pådriver og faglig utvikler for museumssektoren»*.

Spørsmål 8: Hvilke samarbeidspartnere anser museet som sine viktigste? Nevn inntil fem

Antall svar: 55/55.

I hjelpeteksten ble samarbeidspartnere eksemplifisert som «faglig, administrativt, privat og/eller offentlig». Museene har benevnt samarbeidspartnere med noe ulik grad av presisjon, spesielt når det gjelder de offentlige forvaltningsnivåene. Eksempelvis har enkelte museer skrevet «staten», uten at det fremgår tydelig om det menes «Kulturrådet», «Kulturdepartementet» eller andre statlige aktører. Vi har derfor sortert svarene i representative kategorier.

Mange museer oppgir fylkeskommune og kommune som viktige samarbeidspartnere. De fleste av disse går ikke nærmere inn på hva samarbeidet går ut på, selv om noen konkrete eksempler nevnes. Vi har valgt å kategorisere svarene under forvaltningsnivåene og eksemplifisere i tekst hva samarbeidet konkret kan dreie seg om.

Mange museer svarer «andre museer» som viktige samarbeidspartnere. Det er rimelig å anta at svaret «andre museer» i noen grad også inkluderer kategorien «faglige museumsnettverk», og at museumsnettverkene ville figurert hyppigere blant svarene dersom vi hadde spurt konkret om dette.

Museenes svar

Kommuner, spesielt vertskommuner², og fylkeskommuner figurerer blant museenes viktigste samarbeidspartnere. I den grad museene konkretiserer bakgrunnen for samarbeidet er Den kulturelle skolesekken det vanligste svaret. Men også andre kulturetater og -institusjoner omtales, eksempelvis kulturminnevernet (egen kategori), kulturskolene og lokale/regionale kulturinstitusjoner.

«Andre museer» er i tillegg til kommunene det hyppigst forekommende svaret. Som nevnt er det ikke klart i hvilken grad de faglige museumsnettverkene inngår i dette svaret. Museumsnettverkene figurerer derfor også som et eget alternativ der disse er nevnt konkret. En annen viktig samarbeidspartner er frivillige kulturorganisasjoner, lag og foreninger. Kategorien inkluderer bl.a. historielag og venneforeninger.

Kulturrådet omtales som en viktig samarbeidspartner gjennom bl.a. rådgivning/veiledning, statlig dialogpartner og finansiering og oppfølging av prosjekter.

Mange museer nevner også representanter for næringsliv og privat kapital som viktige samarbeidspartnere. Kategorien dekker både gaver og støtte fra private fond og gaver og sponsing fra næringsliv og privatpersoner.

Få museer anser kunstnere og internasjonale fagnettverk blant de fem viktigste samarbeidspartnerne. Derimot har de fleste kunstmuseene disse på sine lister.

Figur 5: Museenes viktigste samarbeidspartnere. Svarene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Museenes viktigste samarbeidspartnere

Kommuner

Andre museer

Fylkeskommuner

Norsk kulturråd

Frivillige organisasjoner/foreninger/lag

Universitets- og høyskolesektor

Næringsliv/privat kapital

Faglige museumsnettverk

Kulturdepartementet

Reiselivsnæring og destinasjonsselskaper

Riksantikvar/regionalt kulturminnevern

Andre kulturinstitusjoner

Fagseksjoner i Norges museumsforbund

Kunstnere og kunstnerorganisasjoner

Internasjonale fagnettverk

Spørsmål 9: Generelle kommentarer

Samarbeid

Et par museer presiserer at de opplever økt interesse utenfra for å samarbeide med museet. Eksempler på suksessfaktorer for bedre samarbeid er mer åpenhet, dialog og samarbeidsprosjekter. Å invitere offentlig forvaltning til arrangementer med fri inngang, dialogmøter og oppsøkende virksomhet er andre eksempler som nevnes.

Utover samarbeid med lokale, regionale og nasjonale forvaltningsnivå svarer noen museer at de samarbeider internasjonalt, eller ønsker å gjøre det. Det er en overvekt av kunstmuseer blant museene som omtaler internasjonalt samarbeid.

Museumsreform

Flere kommenterer at de opplever at museet er styrket som resultat av museumsreformen. Ett museum trekker særlig frem økt profesjonalisering av samlingsforvaltningen, og derigjennom økt legitimering av ressursbruk. Selv om et konsolidert museum som helhet er styrket, kan det være ulik status i de underliggende avdelingene, hvor enkelte avdelinger har opplevd å miste fagfolk, samtidig som andre avdelinger har blitt styrket.

² Kommuner der museumsarenaen (de større/fleste) er lokalisert, og som bidrar med driftsmidler.

Forhold til kommune, fylke/region og stat

Flere skriver at de ønsker seg et tettere samarbeid med kommunene, som for eksempel at kommunene i større grad kan bruke museene som arenaer. Ett museum skriver: «I dag blir ikke museene oppfattet som relevant for vertskommunene. Dette gir seg utslag i at museene nesten systematisk er utelatt i utredninger, planverk og informasjonsmateriell til befolkningen eller tilreisende». Andre museer opplever langt mer positive forhold til kommunene. Uttalelsen er altså ikke representativ, men reflekterer det store spennet i relasjonene.

Flere oppgir at usikkerhet rundt organisatoriske rammebetingelser som følge av kommunereform, regionreform, og potensielt nye konsolideringer, kan føre til utfordringer. Men museene peker også på utfordringer knyttet til dagens tredelte modell, spesielt når det gjelder rapportering: «Det er tidkrevende å søke og rapportere om de samme

tingene til tre instanser på tre forskjellige systemer, med varierende brukervennlighet. Når vi får analysene av svarene vi har sendt inn, ser vi enkelte ganger at vi har lagt en helt eller delvis annen forståelse av spørsmålet enn det analytikeren har. Ved å samordne søknads- og rapporteringsrutiner vil kvalitetssikringen av skjemaene trolig bli bedre».

En annen utfordring som trekkes frem er at det kan komme motstridende føringer fra de ulike forvaltningsnivåene, som eksempelvis signaler fra staten knyttet til samfunnsrollearbeid og kritisk formidling, versus lokale forventninger om å løfte lokal identitet gjennom bidrag til lokale jubileer. Som et slags svar på denne typen utfordring skriver ett museum at: «Økt kontakt mellom nasjonalt og regionalt nivå kunne bidratt til økt forståelse også regionalt for overordnede nasjonale prioriteringer osv. Ved reduksjon fra 19 til 10 fylker ligger det kanskje noen nye muligheter her».

Tema: Eierstruktur

Museene ble først bedt om å beskrive museets eierstruktur, for deretter å vurdere museets eierstruktur. Videre skulle museene beskrive eventuelle gjennomførte og ønskede endringer i eierstrukturen. Svarene kunne utdypes i et kommentarfelt til temaet. Også her ble spørsmålene stilt åpent for at museene selv kunne formulere sin opplevelse av situasjonen.

Svarene på spørsmålene om eierstruktur viser at en del museer har hatt store utfordringer knyttet til flere eierstyrer. Svarene viser likevel at de fleste er fornøyd med den eierstrukturen de har nå. Det er få som ønsker å endre sin eierstruktur og et stort flertall påpeker at de ønsker ro og stabilitet. Museene som mener de får til helhetlig styring viser til et grundig arbeid i det underliggende avtaleverket, som har gitt avklaringer rundt myndighetsforhold og roller.

Spørsmål 10: Gi en beskrivelse av museets eierstruktur

Antall svar: 54/55.

Her ønsket vi bl.a. svar på følgende: Hvem er representert i styret? Har museet lokale styrer eller eierstyrer? Hvem oppnevner og er representert i styrene?

Museenes svar

Svarene viser en stor overvekt (67 %) av museer organisert som stiftelser, enten selveiende eller private. 20 % er organisert som aksjeselskap (AS) og de øvrige

er organisert som interkommunale selskap (IKS). Ett museum har svart at de er organisert som en forening.

Som begrunnelse for å velge selskapsformen stiftelse, peker noen museer på at formen gjør det lettere å holde på prinsippet om «armlengdes avstand». De interkommunale selskapene eies av kommuner og fylkeskommuner. I aksjeselskapene er aksjonærene (med varierende tyngde) kommuner, fylkeskommune, eierstiftelser og private organisasjoner/institusjoner. Generelt fremheves museenes selvstendighet som viktig uavhengig av selskapsform.

For mange av museene omfatter den reelle eierstrukturen et driftsselskap med et større eller mindre konglomerat av eierstiftelser. I disse tilfellene er det ofte eierstyrene som eier hele eller deler av samlingen og bygg/eiendom.

Spørsmål 11: Gi en vurdering av museets eierstruktur

Antall svar: 54/55.

Her ønsket vi bl.a. svar på hvordan eierstyrer har hatt positive eller negative effekter i ulike deler av konsolideringsprosessen.

Museenes svar

Museene med flere eierstyrer mener at det har vært mange utfordringer og stor ressursbruk knyttet til

kompliserte forhold mellom driftsselskap og eierstyrer i tiden etter konsolideringen. De melder i varierende grad om utfordringer forbundet med delte løsninger for drift og eierskap. Ett eksempel er den økonomiske utfordringen i form av svak egenkapital, da verdiene ligger i eierstiftelsene, mens driftsselskapet sitter med vedlikeholds- og pensjonsforpliktelser.

Eierforhold til samlingene trekkes også frem som utfordringer i arbeidet med en profesjonalisering av samlingsforvaltningen. Bl.a. i forbindelse med prioriteringer i samlingene har noen museer opplevd at eierstyrene har motarbeidet vedtak som er fattet av museets ledelse eller styre. Eierstyrene blir av enkelte omtalt som mer en garantist for kontinuitet enn for utvikling. Stiftelser som har oppløst eierstyrene og bare har ett styre påpeker at det har forenklet driften og gitt mulighet til en mer profesjonell og faglig utvikling.

På tross av enkelte utfordringer knyttet til eierstyrer, uttrykker flere at nye organisasjons- og samarbeidsformer etter hvert har funnet en konstruktiv form. Flere peker på at eierstiftelsene nå fungerer godt som passive eiere, og at reviderte vedtekter og avtaledokumenter har formalisert nødvendige avklaringer. Som et museum skriver: «... uavhengig av eierstruktur er det avgjørende at avtaleverket er godt».

Begrunnelsen for å opprettholde lokale eierstyrer er i mange tilfeller et ønske om å opprettholde det lokale engasjementet og sikre fortsatt frivillig arbeid. Et par museer har vært konsekvente i konsolideringsprosessen og sagt at det er uaktuelt med lokale eierstyrer. De mener det er en fordel dersom stiftelsen eier alle sine samlinger, bygninger og eiendommer. I stedet er det opprettet venneforeninger som ivaretar lokal forankring og stimulerer til frivillighet.

Museer som er organisert som aksjeselskap påpeker at det fungerer godt fordi styret er sammensatt på bakgrunn av kompetanse, noe som gir gode muligheter for helhetlig styring. Det bidrar også til enklere avklaring av myndighetsforhold og roller. Flere museer peker på betydningen av styrets kompetanse, og ser en positiv utvikling mot styrer som er bredere sammensatt med hensyn til de kompetanseområdene som museet trenger, ved at det tas mer kompetansehensyn enn parts- og politikkhensyn ved oppnevning.

Flere av museene etterlyser sterkere føringer fra statlig hold på hvilken eierstruktur som er ønskelig og som anses som mest hensiktsmessig.

Figur 6. Museenes synspunkter om fordeler og utfordringer med forskjellige typer eierstruktur

<u>Eierstruktur</u>	<u>Fordeler</u>	<u>Utfordringer</u>
Eierstyrer	Lokal forankring Større lokalt engasjement Mer dugnadsarbeid Lokale ambassadører	Arbeidskrevende og komplisert struktur Dominert av interesser som har bevaring av det etablerte som mål Stifterne beholder eiendomsretten til samlinger og bygninger Eierstyrene gir fra seg arbeidsgiveransvar, driftsmidler og forvaltning av samlinger og anlegg Stiftelser med flere eierstyrer har problemer med å beholde helhetlig integritet og autoritet Eierstyrene kan utfordre den konsoliderte enhetens myndighet
Stiftelser	Sikrer autonomi og mulighet til langsiktig planlegging Enkle linjer med avgjørende myndighet er effektive Ett styre som ivaretar hele institusjonen Stiftelser med driftsavtale med alle kommuner kan forplikte museene til å drive og forvalte bygninger på vegne av eiere	Rigid organisasjonsform som gjør det vanskelig å håndtere endringer
IKS	Eierne er involverende og ansvarlige, og opptatt av at ressursene fordeles slik at alle får aktivitet i sin kommune	
Aksjeselskap	Eierne har kontroll over selskapets drift og utvikling Oppnevnte representanter fra departement, fylkeskommune og kommune stimulerer til samarbeid lokalt, regionalt og nasjonalt og ivaretar handlefrihet og innflytelse på nasjonal kulturpolitikk Lokalpolitikere i styret gir god lokal forankring og gode samarbeidsarenaer	En utfordring å sikre kompetente og motiverte styremedlemmer

Spørsmål 12: Beskriv eventuelle gjennomførte endringer og ønskede/planlagte endringer i museets eierstruktur.

Antall svar: 49/55.

Museenes svar

Et stort flertall av museene ønsker ingen endringer i sin eierstruktur. Mange museer melder om pågående og fremtidig arbeid med å reforhandle avtaler og revidere vedtekter. Noen ønsker å endre sine vedtekter slik at de blir mer tilpasset dagens museumsdrift. Kommune- og regionreformen vil medføre nødvendige reforhandlinger for en del museer. Noen museer har et ønske om å forenkle eierstrukturen, men har ikke iverksatt noen tiltak eller endringer ennå.

Spørsmål 13: Kommentarer til tema eierstruktur

Enkelte museer peker på at regionreformen kan skape usikkerhet omkring forvaltningsansvaret som den tidligere fylkeskommunen har hatt for museet. Det uttrykkes også bekymring for om regionreformen vil skape utfordringer knyttet til finansiering. Flere museer uttrykker at de ønsker stabilitet og ikke nye, påtvungne konsolideringer.

Flere av museene er opptatt av at søkelyset nå må rettes mot hvilken kompetanse man ønsker å ha i styrene, og mener det er nødvendig med erfaring fra strategisk utvikling og risikostyring for å få til langsiktig målstyring.

Tema: Ressurser (personal, fasiliteter, økonomi)

Her ønsket vi museenes vurdering av endringer i ressursbruk i perioden med museumsreform, samt om hvordan egeninntekter og frivillig innsats kan bidra positivt i nærmeste 10-årsperiode. «Personal, fasiliteter, økonomi» ble presisert for å konkretisere begrepet «ressurser», og for å medvirke til et noe bredere perspektiv i svarene enn kun det økonomiske. Museene kunne utdype/supplere i et kommentarfelt.

Spørsmål 14: Gi en vurdering av endringer i ressursbruken i perioden med museumsreform (fra 2001). Beskriv kun overordnede trekk/tendenser

Antall svar: 52/55.

Svarene preges både av noe uklare begrepsbruk, og av at spørsmålet er så åpent formulert at svarene vanskelig lar seg kvantifisere. Vi har likevel forsøkt å identifisere hovedtendensene i svarene. På tross av at museene ble spurt om å beskrive overordnede tendenser, svarer mange på et relativt detaljert nivå, med ulike måter å nærme seg begrepet «ressurser» på. Noen skriver mest om økonomiske ressurser, andre om personalressurser. Noen skriver også om fasiliteter. Videre veksler museene mellom å oppgi endringer, ønskede endringer eller bare beskrive hva de har brukt ressurser på. Flere skriver like mye om inntjening som ressursbruk. Flere skiller også mellom hva de brukte penger på i tidlig konsolideringsfase og hva de har brukt penger på senere.

Museenes svar

Overordnet svarer mange museer at økte krav til profesjonalisering ikke står i forhold til ressurstilførsel. Selv om enkelte museer oppgir at økte faste offentlige til-

skudd som resultat av museumsreformen har bidratt positivt til museets økonomi og faglige utvikling, trekker mange frem manglende pris- og lønnsjustering i museenes driftstilskudd de siste årene som en stor utfordring. Flere påpeker at museumsfaglig utvikling og bygningsvern må finansieres av egeninntekter eller prosjektmidler, som i sin tur krever administrative ressurser. Flere presiserer at prioritering av ressurser er enda viktigere enn før.

Samlet sett oppgir museene at en stor del av endringer i ressursbruk har gått til administrasjon/støttefunksjoner, drift og kostnader knyttet til ulike konsolideringsprosesser. Herunder er det spesielt lønns- og personalutgifter som trekkes frem. Økte lønnsutgifter er både knyttet til nye ansettelser, men også til lønnsglidning i forbindelse med kompetanseheving i tillegg til justerings- og utjevningstiltak mellom de ulike avdelingene i et museum. Ikke minst trekker mange frem økte pensjonskostnader som en stor økonomisk utfordring.

Økt husleie og oppgradering av museumsbygg nevnes også som eksempler på ressursbruk. Et annet eksempel som nevnes av flere er økt ressursbruk til søknads-skriving, rapportering og offentlige innkjøp. Økte reisekostnader på grunn av store avstander mellom avdelinger, er et annet eksempel. Gode tekniske løsninger har bidratt til å redusere noen av reisekostnadene.

Mange oppgir oppbemanning/rekruttering som eksempel på ressursbruk, noe som i stor grad henger sammen med økte driftstilskudd til nye konsoliderte museer (spesielt i de første årene av museumsreformen), og museenes behov for økt kompetanse på flere områder.

Nye ansettelser gjelder både museumsfaglige og administrative stillinger. Av museumsfaglige stillinger oppgis hovedsakelig stillinger knyttet til arbeid med formidling og forvaltning.

Flere påpeker verdien av de faglige ressursene som oppbemanningen har ført til, selv om det også koster økonomisk. Flere museer har kommet i den situasjonen at lønnsutgifter oppleves å ta for stor del av budsjettet. Manglende justering for lønnsvekst i offentlige driftstilskudd trekkes frem som en utfordring i denne sammenhengen. Flere museer oppgir nedbemanning som tiltak for å redusere lønnsutgifter. Dette foregår i hovedsak gjennom å la ledige stillinger stå vakante. Flere museer oppgir også outsourcing av tjenester, som eksempelvis renhold, som en måte å redusere sine faste lønnskostnader på.

Flere oppgir investeringer i og drift av nye magasiner og museumsbygg som eksempler på ressursbruk etter museumsreformen. Flere oppgir at de har satt i gang tiltak som skal effektivisere det administrative arbeidet, og derigjennom styrke det museumsfaglige arbeidet. Fellesløsninger og bedre digital infrastruktur er blant løsningene som nevnes. Flere oppgir at de har brukt mer ressurser på markedsføring, med mål om at det kan bidra til høyere egeninntjening.

Spørsmål 15: Gi en vurdering av museets muligheter til økte egeninntekter i neste 10-årsperiode.

Konkretiser gjerne planlagte tiltak

Antall svar: 53/55.

De fleste museene fremstår som innforståtte med at egeninntekter vil utgjøre en viktig del av museets fremtidige økonomi. Mange museer viser også til betydelig økning i egeninntektene, enkelte på opp mot 70 % de siste få årene. Samtidig peker flere museer på at arbeid for å øke egeninntekter må ses opp mot utgiftene det genererer. Ett museum har beregnet at ansettelse av en salgskoordinator vil kreve en omsetning på rundt 1 mill. kroner for at stillingen skal gi særlig avkastning. Flere museer opplever også at grensene mellom kommersiell tankegang og museenes samfunnsoppdrag kan være en utfordring. Mange museer uttrykker likevel tro på ytterligere økning i egeninntektene i årene som kommer. Men museene er ikke unisone i hvordan dette potensialet best hentes ut, og flere mener økte investeringer er en forutsetning for økte inntekter over tid.

Museenes svar

Økte billettinntekter

Godt over halvparten av de spurte museene oppgir økte billettinntekter, primært i form av økt besøk, som en

mulighet for økte egeninntekter de kommende årene. Flere av disse ser for seg at økningen vil komme som resultat av «unike og autentiske» produkter og opplevelser beregnet på grupper mer enn på enkeltbesøk. Eksempler er spesialdesignede vandringer, kopling av museumsformidling med andre mat- og kulturopplevelser, og utvikling av egen salgskolleksjon inspirert av museets formidling. Enkelte museer viser til gode resultater med målgruppearbeid opp mot lokalbefolkningen som kjernepublikum, bl.a. med faste, ukentlige aktivitetsdager og spesialtilbud i skoleferier. Andre museer vil skape gode sammenhenger mellom de ulike arenaene for å bedre publikumsflyten fra de mest populære besøksstedene til andre og mindre kjente deler av museet. Lengre sesong eller helårsåpne publikumstilbud er enkelttiltak som lokalt kan ha stor effekt på besøk og inntekter, men som også vil innebære økte kostnader.

Noen museer har moderate forventninger til økte billettinntekter. Blant årsakene som nevnes er at barn og unge er en prioritert målgruppe, og at tilbud til disse bør være gratis. Her er tilbud i Den kulturelle skolesekken et unntak, og enkelte nevner turnerende DKS-tilbud som en mulig kilde til økte inntekter. Andre museer påpeker at besøket allerede er høyt etter flere år med positiv utvikling. Ett museum peker på at økt besøk ikke uten videre gir en inntektsøkning av substans, og har beregnet at en publikumsøkning på 10 % for deres del kun vil generere 1 % i økte egeninntekter. Enkelte museer sier at de ikke ønsker å øke billettprisene, fordi de allerede oppleves som høye. Andre museer opplever at vanskelig tilgjengelig geografisk plassering begrenser publikumspotensialet.

Reiseliv

Flere museer omtaler utvikling av tilbud til turisme/reiseliv som tiltak som kan gi økte inntekter de kommende årene. Økende helårsturisme og kulturturisme nevnes som positive trender som museene må ta sin del av gjennom tilpassede tilbud. Samarbeid med næringsliv og reiseliv står sentralt for treffsikker produktutvikling, og høy kvalitet omtales som en forutsetning. Ett museum uttrykker en ambisjon om å «skape gåsedopplevelser som er unike og autentiske». Et annet museum mener aktualitet og relevans gir fortrinn også i denne sammenheng.

Gode relasjoner til lokale destinasjonsselskap anses som et viktig suksesskriterium. Enkelte museer viser til konkrete samarbeid som allerede har gitt gode resultater, og peker på museets rolle som aktiv utvikler for å generere flere tilreisende til regionen. Andre tiltak som nevnes er samarbeid med Innovasjon Norge, nettsider på flere språk, økt tilstedeværelse i sosiale medier og

bruk av teknologiske løsninger som KulturPunkt³, som gir mulighet for å lage kartbaserte turløyper for mobil og nettbrett, beregnet på turister og andre besøkende.

Utleie

Flere museer mener at unike arenaer i kraft av beliggenhet og/eller bygningsmasse representerer et fortrinn i utleiemarkedet for arrangementer som selskap og konferanser, og at profesjonaliserte tilbud og infrastruktur for utleie kan gi økte inntekter. Ett eksempel er å ansette salgskordinator og etablere felles booking-løsning for utleie i hele det konsoliderte museet.

Enkelte museer rapporterer også et inntekspotensial i utleie av parkeringsplasser. Ett museum opplever et potensial for økte inntekter på utleie av malerier og gjenstander. Enkelte museer peker på at utleie ikke kan gå på bekostning av sikkerhet og vedlikehold.

Søkbare prosjektmidler

Mange museer skriver at søkbare prosjektmidler utgjør en betydelig andel av egeninntektene, og vil være en viktig del av museets fremtidige økonomi. Flere sier at de er avhengig av prosjektmidler for å finansiere utstillinger og faglig utvikling, og ressursbruk knyttet til søknadsskriving og rapportering trekkes frem som en utfordring. Ett museum opplever at det er mindre frie midler å søke på nå enn før. Likevel nevner museene mange ulike instanser de søker prosjektmidler fra, som ulike sparebankstiftelser, Fritt Ord, Nordisk Kulturfond, Kystverket, Riksantikvaren, Kulturdepartementet, Næringsdepartementet, Kulturrådet, kommuner og fylkeskommuner.

Sponsorstøtte/gaver

Mange museer fremhever sponsorstøtte og gaver fra private givere, venneforeninger, organisasjoner, og næringsliv som en mulighet for økt fremtidig inntjening, og ønsker på ulike måter å profesjonalisere denne virksomheten. Flere museer opplever at det kan være tid- og kompetansekrevende å gjøre avtaler med sponsorer og givere. For å redusere antall avtaleprosesser har ett museum derfor som mål å få færre og mer langsiktige sponsoravtaler. Et annet museum etterstreber god bransjemessig spredning blant sponsorer og givere for å være mindre sårbar for konjunkturrendringer. Ett museum opplever at ulike avdelinger i museet kniver om sponsormidler fra samme firma. Ansettelse av sponsorkoordinator er ett tiltak som skal gi kompetanseheving og bedre koordinering av sponsorarbeidet. Enkelte kulturhistoriske museer mener at kunst fremstår som mer attraktivt å sponse enn kulturhistorie.

Flere museer opplever at gaveforsterkningsordningen har stimulert både museer og givere, og ønsker flere incentiver for givere og sponsorer, som skatteincentiver eller forsterkningsmidler også for sponsorstøtte. Ett museum mener at beløpsgrensen for gaveforsterkning er en utfordring for små museer. Noen museer opplever at det er vanskelig å få sponing/gaver i distriktene, og at gaveforsterkningsordningen dermed kan bidra til en uheldig geografisk skjevfordeling.

Salg av tjenester

Mange museer ser muligheter for økte inntekter i salg av tjenester som utredningsarbeid, skriveoppdrag, håndverkstjenester, digitaliseringstjenester. Salg av spesialiserte tjenester knyttet til bygningsvern og tradisjonshåndverk nevnes av flest. Utredningsarbeid gjøres for både private og offentlige, i form av tilstandsvurderinger, bevarings-/tiltaksplaner, kulturminneplaner o.l. Enkelte museer presiserer samtidig at disse ressursene også trengs til vedlikehold av egen bygningsmasse, dokumentasjon og annet, og at det kan oppstå en intern konkurransesituasjon. Enkelte museer viser til en økning i bestilling av fotografier fra samlingen, men at dette ikke har generert vesentlig inntektsøkning fordi stadig mer er gratis tilgjengelig via DigitaltMuseum eller andre digitale plattformer.

Butikk og kafé

Mange omtaler et inntjeningspotensial i museumskafe eller -butikk, og da særlig gjennom salg av kvalitetsprodukter med lokal tilvirkning og kobling til museets formidling. Flere museer vurderer å tilby netthandel i ulike former. Noen museer peker også på utfordringer med å ha reell inntjening i kafé og butikk, spesielt der det er begrenset besøksvolum utenom helger og høysesong. Flere velger å sette ut kafédriften: *«Målsettingen er økt lønnsomhet. Dette har blant annet ført til at kafédrift er satt ut ved ett av våre museer, og det vurderes å gjøre dette flere steder. Slike tiltak fører til reduserte egeninntekter, men gir en netto forbedring av de økonomiske resultatene»*. Et annet museum opplever å kunne ha større lønnsomhet ved å drive kaféen selv, og vurderer å si opp avtalen med ekstern drifter av kaféen.

Profesjonalisering/kompetanse

Flere museer opplever et behov for kompetanseheving/rekruttering og profesjonalisering av tjenester og infrastruktur. Markedsføring, salg, sponing og forretningsutvikling er områder disse museene ikke har tilfredsstillende kompetanse på i dag. Museene gir også ulike eksempler på strategi- og utviklingsutvikling for å møte behovene. Eksempler er strategier/planer for forretnings- og publikumsutvikling, og sentraliserte markeds- og sponsorfunksjoner for å utvikle konsepter for økte egeninntekter.

³ KulturPunkt er en løsning for digital formidling til utstillinger, mobil, nettbrett og web, og er en del av KulturIT's digitale infrastruktur for museene.

Enkelte museer har etablert grupper bestående av både interne og eksterne ressurspersoner for å «*få ei bedre tenking og samhandling på tvers av dei ulike avdelingane, som igjen skal gje større samdriftsfordelar og eit felles fokus på ressursutnytting, nye marknader og lønnsemd*». Andre tiltak som nevnes er å etablere kommersielt orientert datterselskap og å innhente internasjonal beste praksis.

Publikumsfasiliteter/arenautvikling

Flere museer påpeker at vesentlig økte inntekter først vil kreve investeringer, både for å utvikle attraktive formidlingstilbud og for å tilby profesjonelle tjenester og fasiliteter med universell utforming. Ett museum mener at etterspørselen i høysesong er høyere enn hva lokalene og bemanningen kan håndtere, og at grupper til tider må avvises. Et annet museum beskriver situasjonen på følgende måte: «*Mange avdelinger har gamle/utdaterte/utslitte sanitærforhold. Dette gjør at bl.a. cruiseselskap ikke vil benytte avdelingene. Museets publikumsfasiliteter (toaletter, kafé, museumsbutikk) er ikke universelt tilrettelagt.*» Flere museer beskriver liknende behov også for å øke inntekter til arrangementer og utleie, bl.a. for utvikling av scene og tilhørende fasiliteter.

Figur 7: Museenes vurdering av muligheter til økte egeninntekter i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Museenes vurdering av muligheter til økte egeninntekter i neste 10-årsperiode

Økte billettinntekter
Tilpassede formidlingstilbud
Butikk/produktutvikling
Sponsing/gaver
Søkbare prosjektmidler
Strategiarbeid/organisasjonsutvikling
Samarbeid med eksterne aktører
Utleie
Turisme/reiseliv
Salg av kompetanse/tjenester
Markedsføringstiltak
Oppgradering /nyetablering
Kafé

Spørsmål 16: Gi en vurdering av frivillig virksomhet i museet, og hvordan denne ønskes utviklet i neste 10-årsperiode

Antall svar: 53/55.

Museenes svar

Status

Nesten alle de spurte museene oppgir at de jobber med frivillighet, men med varierende grad av aktivitet og antall frivillige. I enkelte museer tilsvarer frivillighetsinnsatsen flere tusen timer per år, mens enkelte av de spurte museene oppgir at de overhodet ikke bruker frivillige, enten fordi de ikke opplever å ikke ha ressurser til det, eller fordi de forvalter så store verdier at de ikke ønsker å bruke frivillige. Mange av museene omtaler samarbeidet med frivillige som godt, men flere opplever også utfordringer med samarbeidet. Mange museer, både museer med lite og mye frivillighet i dag, har ambisjoner om å styrke frivillighetsarbeidet de kommende årene. Strategier, planer, revidering av avtaler og ansettelse av frivillighetskoordinator er tiltak som nevnes.

Museenes syn på frivillighet varierer. Noen museer oppgir at de er direkte avhengige av frivillighet, men mange legger også vekt på at frivillighet krever ressurser, bl.a. til tilrettelegging, koordinering og kvalitetssikring. Flere oppgir lokal forankring og engasjement rundt museet som viktig motivasjon for å jobbe med frivillighet. Ett museum omtaler de frivillige som museets «*ambassadører i lokalmiljøet*». Et par museer omtaler arbeidet med frivillige som en del av sin samfunnsrollearbeid: «*Frivillighet er en viktig faktor for inkludering, aktivt medborgerskap og demokrati, og et redskap for livslang læring. Det kan være med å styrke de som faller utenfor i samfunnet og bidra til økt helsegevinst. Som en samfunnsaktør er det viktig å bidra til dette (...)*».

Venneforeningene er sentrale i mye av frivillighetsarbeidet, og mange museer trekker frem venneforeningenes betydning både for økonomiske gaver og frivillig arbeid. Flere museer har store venneforeninger med flere hundre medlemmer. Noen av disse har sprunget ut av tidligere eierstyrer. Enkelte eierstyrer fungerer også som venneforening for sine avdelinger/arenaer. Enkelte museer har opplevd at frivillighetsarbeidet har blitt revitalisert gjennom etablering av venneforeninger. I tillegg til venneforeninger samarbeider museene med mange frivillige lag og organisasjoner, eksempelvis historielag, husflidslag, mållag, bondelag, kystlag, 4H, Røde kors, Kirkens bymisjon og Kriminalomsorg i frihet.

I følge undersøkelsen brukes frivillige til en rekke ulike oppgaver. Arbeid med/demonstrasjon av tradisjonelle arbeidsteknikker og verktøy, vedlikeholdsarbeid, og vertskap og vakthold på arrangementer er eksempler som går igjen. Flere bruker også frivillige til digitaliseringsoppgaver, som transkribering og registrering.

Enkelte museer nevner mulighetene for å vitalisere bygdetun og andre «passive» arenaer ved hjelp av frivillige. Ett museum har satt ut driften av et bygdetun til et teaterlag under koordinering av en museumsansatt. På denne måten trekker de inn frivillige fra andre målgrupper og aldersgrupper enn tidligere.

Flere opererer med ulike kategorier av frivillige. Ett museum bruker begrepet «interessebasert venneforening» om venneforeninger basert på tematisk interesse. «Kompetanse-frivillighet» betegner frivillige som bidrar med praktisk eller teoretisk spesialkompetanse, mens «festival-frivillighet» brukes om frivillige som jobber på arrangementer som spel og konserter. I tillegg skiller ett museum mellom «individuelle frivillige» versus lag og foreninger.

Gjennomsnittsalderen blant de frivillige er høy, og flere museer har ønsker om å rekruttere frivillige fra et bredere lag av befolkningen. Blant annet omtales personer med innvandrerbakgrunn som en «ubenyttet ressurs». Et annet museum peker på behovet for å rekruttere ungdommer og yngre voksne for å sikre langsiktighet og kunnskapsoverføring i det frivillige arbeidet. Derimot opplever museene rekruttering av nye frivillige som krevende, og svært få har jobbet bevisst mot yngre frivillige. Men noen positive eksempler finnes: *«Den gong unge har engasjert seg, er i 2016 og 2017 då ein arrangerte kodeklubb på Vitenfabrikken. Her deltok fleire studenter som frivillige kursleiarar, og erfaringane her var gode. Dette viser at det er potensiale for å nå yngre aldersgrupper viss ein har nye typar aktivitetar som ikkje er «tradisjonelle» museumstema.»* Samtidig er enkelte museer optimistiske til rekrutteringen de kommende årene med tanke på eldrebølgens mange kompetente «unge pensjonister».

Utfordringer

Omtrent en tredel av museene beskriver utfordringer knyttet til frivillighet. Det gjelder også museer som oppgir at de har et godt samarbeid med frivillige. Denne dobbeltheten skyldes dels ulike erfaringer og utfordringer internt i samme konsoliderte museum, og dels generelle problemstillinger knyttet til frivillighet uavhengig om samarbeidet er godt eller ikke.

Blant utfordringer som nevnes av mange er ressursbruken og forpliktelsene som frivilligheten krever: *«Skal man sette frivillige til annet arbeid enn tradisjonelt dugnadsarbeid, kreves ofte en betydelig innsats i opplæring og tilrettelegging. Det skal bl.a. være verneutstyr, garderobes og arbeidstøy tilgjengelig. (...) Når man har frivillige i arbeid på museene, skal HMS-regler ivaretas, og de skal være forsikret».* Flere trekker også frem behovet for kvalitetssikring for at frivillighet ikke skal gå på bekostning av museets kvalitetskrav og omdømme.

Flere museer beskriver en form for krysspress mellom økende profesjonalisering av sektoren og bruk av frivillighet: *«Vi opplever en latent friksjon mellom de arbeidsmetoder og aktiviteter som ønskes gjennomført og de profesjonelle kravene som vi må stille til musealt forvaltningsarbeid».* Et par museer peker på at også det frivillige arbeidet har blitt profesjonalisert blant annet gjennom bedre faglig oppfølging fra museet og høyere kompetanse blant de frivillige. Samtidig advarer noen museer om behovet for et tydelig skille mellom frivillig arbeid og arbeidet som utføres av museets ansatte. Ett museum mener dette skillet kan bli utfordret i museer med anstrengt økonomi, og at frivilligheten da står i fare for å bli oppfattet mer som trussel enn som ressurs. Ett museum viser også til at arbeidsmiljøloven stiller krav til et tydelig skille mellom lønnet og frivillig arbeid, og at det kan være utfordrende å finne oppgaver som ikke er i konflikt med disse kravene. Det samme museet ønsker et regelverk for lovlig bruk av frivillige i museene.

Enkelte museer har opplevd at eierstyrer og venneforeninger har utviklet seg til organisasjoner og stiftelser med sterke særinteresser, hvor det har blitt vanskelig å finne frivilligaktiviteter som samsvarer med museets behov. Ett museum mener at slike prosesser også har ført til at frivillige i dag sitter med helt andre oppgaver og ansvar av administrativ og formell karakter, enn de praktiske oppgavene de primært ønsker. Ett annet museum har tidvis opplevd at venneforeninger har bidratt mer til konservatisme enn til fornying, gjennom sterke bånd til tidligere strukturer og formidlingstilbud.

Noen museer peker på frivillighetens uforutsigbarhet: *«Den kan ikke kalkuleres inn i den ordinære driften med tilhørende krav og forventninger som til egne ansatte.»* *«Man vet sjelden hvor mange som møter opp på et arrangement eller på en dugnad før dagen er der.»*

En annen utfordring som adresseres er kampen om frivillige krefter i et festivaltett kultur-Norge.

Suksesskriterier

Museene har klare synspunkter på hva som kreves for at frivilligheten skal fungere godt, eventuelt styrkes. Tette bånd mellom frivillige og ansatte, konkrete oppgaver, klare roller og avtaler, og at samarbeidet er preget av respekt fra begge parter, er eksempler på suksesskriterier som nevnes. Ett museum sier at aktiviteten er størst i avdelinger *«hvor ting er i bevegelse»*, og trekker frem fartøyvern og drift av historisk jernbane som eksempler. Et annet museum mener at *«frivillighet fungerer best i de sammenhengene hvor interessen og innsatsen fra frivillige sammenfaller med museets behov».* Enkelte museer legger vekt på «premiering» og det

sosiale som viktig, blant annet i form av en årlig fest for alle frivillige.

Spørsmål 17: Kommentarer til tema ressurser

Kommentarene til tema ressurser gjenspeiler i hovedsak innholdet i svarene på spørsmål 14–16, med hovedvekt på manglende lønns- og priskompensasjon for statlige tilskudd. Men noen utdyper også viktigheten av å jobbe med prioriteringer, også på strategisk nivå: «Man kan alltid ønske mer økonomisk trygghet og rom for å utgi bøker, produsere utstillinger etc. – men egentlig handler det mest om egen prioritering. Vi har selv valgt å ha så mange ansatte, fordelt på så mange lokasjoner – i stedet for å bygge hus for magasin og formidling og satse f.eks. på forskning».

Ett museum balanserer behov for prioritering med behov for økninger gjennom å vise til nye oppgaver: «Utvikling av museene avkrever omprioritering av eksisterende ressurser, men vil også kreve noen økninger av ressurser. Teknologiske og andre globale endringer lager nye utfordringer og bidrar blant annet til at oppgavene rett og slett blir flere».

Ett museum etterlyser en nasjonal strategi for nasjonale museer lokalisert i distriktene. Ett annet etterlyser en nasjonal ordning for finansiering og fornying av basisutstillinger.

Tema: Kompetanse

Temaet kompetanse hadde to hoveddeler. Den første handlet om museenes kvantitative vurdering av områder der de opplever størst behov for å styrke kompetansen i neste 10-årsperiode. Den andre delen tok for seg museenes forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen kompetanseheving. Museene ble bedt om å utdype svarene i et kommentarfelt.

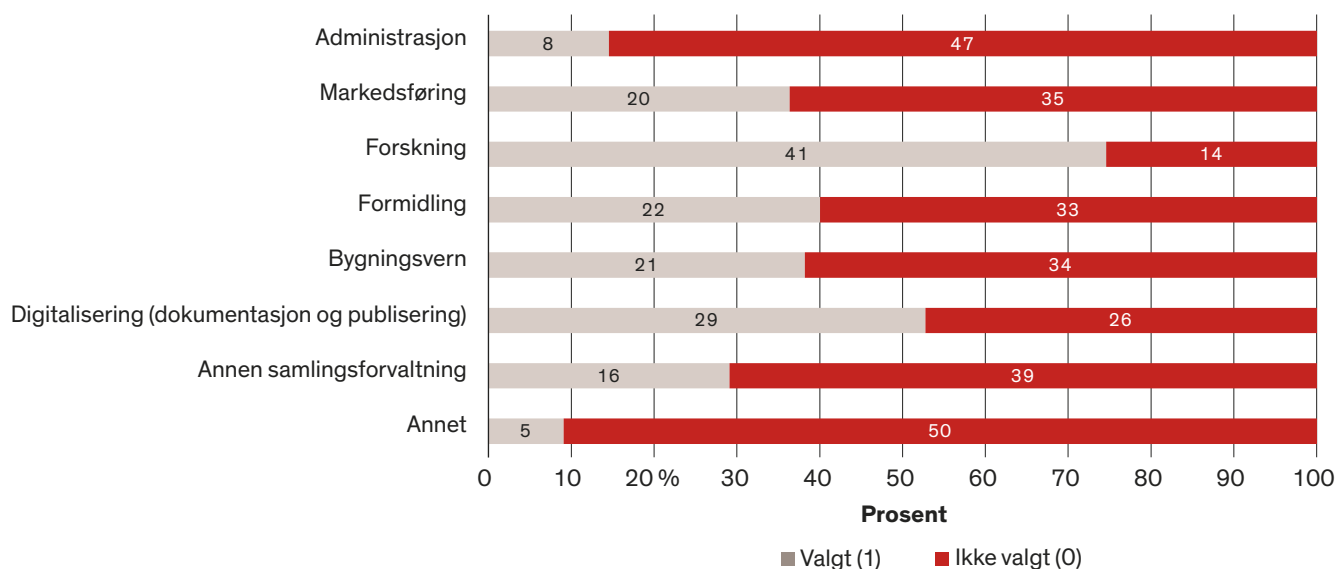
Spørsmål 18: På hvilke områder opplever museet størst behov for å styrke kompetansen i neste 10-årsperiode? Velg inntil 3

Antall svar: 55/55.

Figur 8 viser at museene opplever størst behov for å styrke kompetansen innen forskning og digitalisering. Men også formidling, bygningsvern og markedsføring velges av flere museer. Museene som svarte «annet» har behov for å styrke kompetansen på utstillingsproduksjon, organisasjonsutvikling, salg og kunsthaglig stab.

Figur 8: Områder med størst behov for å styrke kompetansen i neste 10-årsperiode

Tallene i kolonnene angir hvor mange museer som valgte eller ikke valgte behov for å styrke kompetansen innen angitte områder



Spørsmål 19: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med kompetanseheving i neste 10-årsperiode?

Antall svar: 54/55.

I hjelpeteksten til spørsmålet ble museene bedt om å beskrive tiltak for å nå museets ambisjoner innenfor realistiske budsjettmessige rammer.

Museenes svar

Forskning og digitalisering er de to områdene som utpeker seg når det gjelder museenes behov for kompetanse. Svarene museene gir om hvordan de kan håndtere disse behovene har som fellestrekk at de vil samarbeide på mange nivåer og med et mangfold av aktører. Svarene viser også at nasjonale og faglige nettverk er verktøy som museene verdsetter, men at de savner en utvidelse av samarbeidet som på en bedre måte inkluderer UH-sektoren.

Figur 9 oppsummerer museenes prioriterte forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen kompetanseheving. Blant andre interne tiltak nevner museene at de vil kartlegge kompetansen, at de vil sikre kunnskapsoverføring gjennom dokumentasjon, og at de vil bruke målstyring for å nå resultatene. Av andre regionale tiltak nevner museene behov for å øke kompetanse på fylkeskommunalt nivå, og for å etablere regionale kompetansesentre. Andre nasjonale tiltak nevnt av museene inkluderer å støtte abm-samarbeid, støtte konsolideringer, og sette nasjonale standarder for forskjellige kompetanseområder.

Spørsmål 20: Kommentarer til tema kompetanse

I kommentarene til tema kompetanse ser flere museer et økende behov for fagpersonale som kan skrive og formidle fagstoff, og at dette behovet kan dekkes med bistand fra UH-sektoren, som for øvrig anses å være en viktig partner i utviklingen av tilpassede videreutdanningstilbud. Enkelte museer vil i tillegg jobbe med å etablere felles fora for faglig diskusjon med UH-sektoren.

En del museer beskriver store problemer med finansiering og at det begrenser arbeidet med kompetanseheving. Engasjementet, viljen og evnen til å heve kompetansen er imidlertid til stede, til tross for de økonomiske omstendighetene. Her omtales ansattes egen motivasjon som en viktig faktor. Flere museer mener også at fokuset på kompetanse gjør museene til attraktive arbeidsplasser.

Museene opplever store utfordringer knyttet til det å rekruttere ansatte med spesialkompetanse i håndverk, bygnings- og fartøyvern, da det ikke utdannes nok håndverkere med denne kompetansen sett i forhold til museenes behov. Enkelte museer sier at det blir utdannet for få tekniske konservatorer i Norge. Museene melder at de som har kompetanse blir rekruttert til Oslo-området, og at museene i resten av landet derfor må satse på å rekruttere internasjonalt. Enkelte museer peker på behov for bedre dialog mellom KUD og Kunnskapsdepartementet når det gjelder samarbeid om utdanningstilbud for museumsrelaterte fag.

Figur 9: Museenes forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen kompetanseheving. Svarene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

<u>Egne tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Kurs, seminar, fagdag, videreutdanning	Støtte samarbeid mellom museene, og mellom museene og UH-sektor, kommune og fylkeskommune	Styrke nasjonale og faglige museumsnettverk
Rekruttering	Videreutvikle utdanningstilbud, fra både UH-sektor, kommune og fylkeskommune	Fortsette å tilby nasjonale kurs arrangert av Kulturrådet
Samarbeid	Øke tilskudd og prosjektmidler på regionalt nivå	Øke midler og fokus på forskning (fra NFR og Kulturrådet)
Kompetansehevingsplan	Støtte utvikling av fellesfunksjoner og fellestjenester	Styrke museumsrelevant utdanningstilbud ved UH-sektor
Tilrettelegging slik at staben kan ta høyere utdanning (master og PhD)	Videreføre museumsstruktur og støtte konsolideringsprosess	Øke driftstilskudd
Prioritere egne midler og skaffe eksterne midler til forskning		Støtte en statlig program for kompetanse innen digitalisering
Støtte hospitantordninger og lærlingeplasser		
Øke antall ansatte med konservatorkompetanse/ forskerkompetanse		

Museene vurderer behovene for kompetanse innen digitalisering som et felt som berører alle aspekter av museets virksomhet, fra administrasjon og samlingsfor-

valtning, til formidling og markedsføring. Flere nevner også behovet for kompetanse innen markedsføring, for å øke egeninntektene.

Tema: Formidling

Spørreundersøkelsen hadde to hovedspørsmål om temaet formidling. Museene skulle vurdere tilgang på kompetanse, ressurser og fasiliteter knyttet til formidlingsarbeidet som *god, tilfredsstillende, ikke tilfredsstillende eller dårlig*, og de skulle gi forslag til tiltak som kan styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode. I spørreundersøkelsen ble formidlingsarbeid definert og avgrenset på følgende måte: «Med formidlingsarbeid menes alt arbeid som er relatert til formidlingsvirksomheten, for eksempel utstillinger, publikumsundersøkelser, tilrettelegging for spesielle målgrupper (bl. a. skoleelever), universell utforming m.m. Med ressurser menes både personal og økonomi. Med fasiliteter menes formidlingsarealer og andre publikumsarealer.» Museene fikk også muligheten til å utdype i et kommentarfelt.

Spørsmål 21: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter (egne og eksterne) knyttet til formidlingsarbeidet

Antall svar: 55/55.

Over 90 % av museene svarte at de anser sin formidlingskompetanse som god, mens over 60 % opplever at de ikke har tilfredsstillende ressurser og fasiliteter til formidling.

Museenes svar

Fasiliteter

68 % av museene mener at de har *ikke tilfredsstillende* eller *dårlige* fasiliteter for formidling. Enkelte museer påpeker at formidlingsressurser ikke kan samles i større enheter, men at alle formidlingsarenaer må ha nødvendige fasiliteter og ressurser.

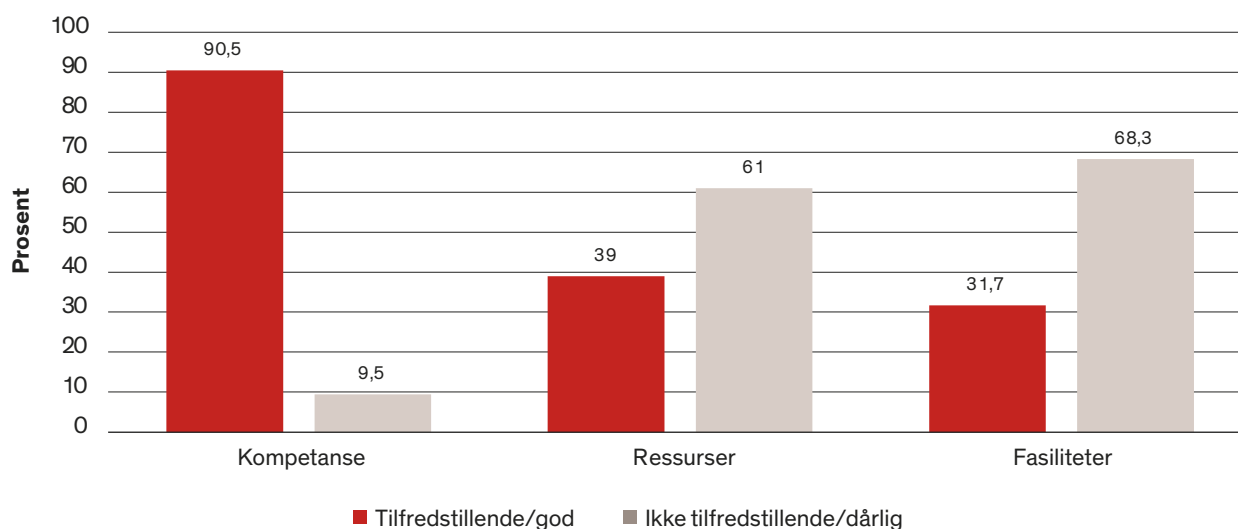
Museenes har beskrevet følgende behov for fasiliteter:

- Behov for formidlingsrom, verkstedsrom og prosjektrum
- Flere arenaer for helårs utstillings- og formidlingsvirksomhet
- Mer plass til å ta imot grupper
- Større arealer til utstillinger og publikumsfasiliteter
- Bedre garderobe- og toalettforhold
- Flere undervisningslokaler
- Behov for universell utforming, der dette er mulig uten å gå på bekostning av antikvariske verdier

Ressurser

61 % av museene svarer at de har *ikke tilfredsstillende* eller *dårlig* tilgang på ressurser til formidling. Dette medfører blant annet at utstillinger ikke byttes ut så ofte som museene ønsker.

Figur 10: Tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter (egne og eksterne) knyttet til formidling



Museene er i stor grad henvist til å søke prosjektmidler for å finansiere nye utstillinger, og flere opplever at denne muligheten både har blitt redusert sammenlignet med tidligere, og at avhengighet av søkbare prosjektmidler begrenser museenes frihet og fleksibilitet.

Museene melder om flere problemstillinger relatert til prosjektmidlene:

- Mye tid går med til å søke prosjektmidler
- Museene må søke midler som er utlyst til spesifikke prosjekter og dermed i noen grad tilpasse tema og vinkling etter hva som er mulig å få prosjektstøtte til. Denne typen finansiering begrenser museenes faglige frihet og utfordrer langsiktigheten i formidlingsarbeidet
- Å programmere formidlingsvirksomheten ut fra en langsiktig og helhetlig plan oppleves som utfordrende, og man kan komme opp i situasjoner der nye prosjekter med ekstern finansiering går på bekostning av mulighetene til å gjennomføre allerede planlagte utstillinger eller formidlingsopplegg

Spørsmål 22: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode? Beskriv kort. Utdyp eventuelt i kommentarfeltet

Antall svar: 54/55.

I hjelpeteksten til spørsmålet ble museene bedt om å beskrive tiltak for å nå museets ambisjoner innenfor realistiske budsjettmessige rammer.

Museenes svar

Museene er forholdsvis samstemt i tilbakemeldinger om hvilke tiltak som kan styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode. Satsingen på barn og unge som målgruppe er tydelig i hele museumslandskapet. Svært mange oppgir at dette er deres hovedmålgruppe.

Museene melder følgende nåværende og fremtidige tiltak rettet mot tilbud for barn og unge:

- Utarbeide verktøy og maler til skoler, både digitalt og fysisk

Figur 11: Tiltak som kan styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode.

Svarene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

<u>Egne tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Jobbe mer strategisk og målrettet, blant annet gjennom formidlingsplan og strategiplan	Samarbeid, deling og erfaringsutveksling mellom ulike kulturaktører	Styrke de nasjonale museumsnettverkene, bl.a. ved å legge til rette for kompetansebygging over nett
Jobbe mer tverrfaglig i organisasjonen – styrket samarbeid samling, forskning og formidling	Økt økonomisk støtte og oppfølging	Generell økning i driftstilskudd, og øremerkede (prosjekt-)midler til formidlingsaktiviteter
Prioritere ressurser til faglig utvikling, kurs og konferanser	Veiledning og støtte til universell utforming	Gjennomføre en felles nasjonal publikumsundersøkelse
Styrke kompetansen i nye formidlingsformer og ny formidlingsteknologi	Økt satsing på museum og kulturhistorie i DKS, bl.a. transportstøtte til skolene	Kurs, konferanser og fagdager
Større publikumsfokus	Endring innenfor DKS: Opprette et samarbeide med kommune og fylkeskommune for vandreutstillinger til skoler	Hospiteringsordninger og stipendordninger
Fortsatt satsing på formidling som fagområde		Utvikle museum-skolesamarbeidet bl.a. gjennom læreplaner som inkluderer museene som læringsarena (f.eks. DKS) og egnede digitale plattformer
Sikre fornyelse av utstillinger		Stimulere til økt produksjon av vandreutstillinger
Større synlighet i det offentlige rom		Telling av digitale besøk i museumsstatistikken
		Støtte opp om utvikling av digitale formidlingsplattformer
		Egne utdanningsløp for museumsformidling
		Opprette faglig museumsnettverk for museumsformidling
		Formidlingsrelaterte søkbare programmer av typen «samfunnsrolleprogrammet»

- Balansere kvalitet, ressurser og tid brukt per elev i skoletilbud
- Satsing på formidlingsopplegg for realfag (vitensenter)
- Videreutvikle museum-skole-samarbeidet gjennom en regional digital løsning
- Samarbeide med barnehager og skole
- Videreføring av handlingsbåren kunnskap på museene via «å lære gjennom å gjøre»
- Styrking av dialogbasert formidling, aktiv kildebruk og opplæring i kildekritikk
- Utvikling av formidlingsopplegg på grunnlag av gjeldende læreplan
- Etablering av formidlingssenter for barn og unge
- Jobbe med problemer rundt transport og tid i skoleplan ved for eksempel å sende museets formidlere til skolene, eller ved hjelp av bevilgning til transport fra kommune/fylke
- Vandreutstillinger og workshops/kurs med egen formidler
- Samarbeid med Den kulturelle skolesekken
- Videreutvikle formidlingstilbudet til familier, barn og unge som ikke er i skoleregj

Utvikling av tilbud mot et betalende marked er løftet i svarene, både som et satsningsområde og som en utfordring.

Figur 11 viser hvilke tiltak museene mener er viktige for å styrke arbeidet med formidling i neste 10-årsperiode.

Spørsmål 23: Kommentarer til tema formidling

I kommentarene til temaet formidling fremstår museene som svært opptatt av samarbeid og samhandling på tvers både i egen organisasjon og eksternt. De fremstiller samarbeid som viktig for faglig utvikling og for å kunne gi eget publikum et bedre tilbud. Flere trekker frem de faglige museumsnettverkene som viktige samarbeidsplattformer. Museene har lenge hatt et godt og utstrakt samarbeid med skolene, men de samarbeider også med andre museer om prosjekter, formidlingstemaer, drift av nettsider osv., og de samarbeider med andre aktører som universitet- og høgskolesektoren, voksenopplæringscentre m.m.

Museene er også opptatt av sammenhengen mellom samlingene, forskning og formidling, og beskriver tverrfaglighet som et mål for å styrke formidlingen. Mange museer ønsker å jobbe strategisk og målrettet, og har eller er i ferd med å lage formidlings- og strategiplaner. Flere ønsker bedre intern koordinering innen det konsoliderte museet.

Tema: Forskning

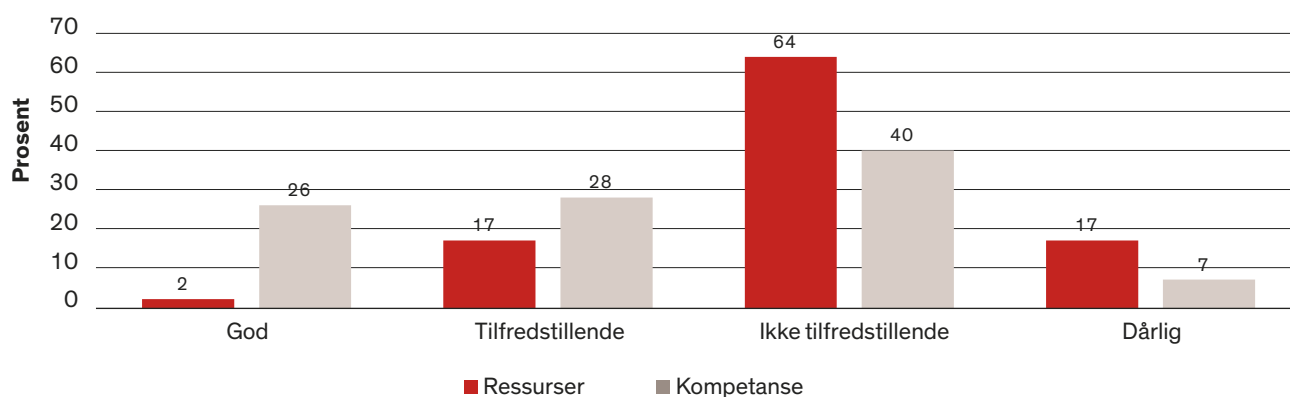
Temaet forskning hadde to hoveddeler. Den første handlet om museenes kvantitative vurdering av tilgang til kompetanse og ressurser knyttet til forskning. Den andre delen tok for seg museenes forslag til egne, regionale, og nasjonale tiltak for å fremme forskning i museene. Museene hadde også et kommentarfelt til rådighet for ev. utdyping. Svar og kommentarer er behandlet samlet siden de i stor grad overlappet i innhold.

Spørsmål 24: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse og ressurser (egne og eksterne) knyttet til forskning

Antall svar: 55/55.

Museene ble bedt om å vurdere tilgang til kompetanse og ressurser som *god, tilfredsstillende, ikke tilfredsstillende eller dårlig*.

Figur 12: Vurdering av museets tilgang til kompetanse og ressurser (egne og eksterne) knyttet til forskning



Museenes svar

Museenes oppfatning av tilgang til kompetanse fordelte seg relativt jevnt på den positive og negative siden. 54% av museene sa at de hadde *tilfredsstillende eller god* tilgang til kompetanse, mens 47% sa at de hadde *ikke tilfredsstillende/dårlig* tilgang til kompetanse. Museene var derimot enige om at de hadde *ikke tilfredsstillende eller dårlig* tilgang på ressurser (81%) knyttet til forskning.

Spørsmål 25: Hvilke tiltak kan styrke museets forskningsinnsats i neste 10-årsperiode?

Antall svar: 55/55.

Museenes svar

Definisjonen av hva *forskning i museer* er spriker. Flere museer foreslår at forskning i museer er noe annet og mer praksisnært enn tradisjonell akademisk forskning, som dette sitatet vitner om: «Den nære koplingen mellom

de tre primære F'er skiller museene fra andre forskningsinstitusjoner, og det er viktig å legge til rette for denne vekselvirkningen». Et annet museum mener derimot at det å tenke på forskning i museer som noe særegent kan føre til at andre forskningsaktører ser på museumsforskningen som en annenrangs form for forskning. Andre igjen virker mer usikre og prøvende.

Inntrykket er at museene mener at forskning ideelt sett er en viktig del av museenes kunnskapsproduksjon/samlingsutvikling/formidling: «I dagens kunnskapssamfunn er museer sjanseløse uten topp forskningskompetanse». Mange skriver at de har, eller er i ferd med å utarbeide forskningsplaner.

Utfordringene som nevnes flest ganger er: tid, ressurser og mangel på kompetanse. Flere skriver at de kan eller må omdisponere penger fra andre områder av virksomheten dersom de skal jobbe med forskning. Synet på

Figur 13: Forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen forskning. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet.

<u>Egne tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Prioritering og planer	Tilrettelegge for samarbeid (regionalt, internasjonalt, og med UH-sektor) i form av nettverk og faglig forum på tvers av organisasjoner	Tilskudd og økonomisk støtte (frikjøp, øremerkede midler, midler fra NFR)
Samarbeid (internt, eksternt, nasjonalt og internasjonalt)	Forskningsmidler, prosjektmidler, kompetanseutviklingsmidler, økt tilskudd og støtteordninger	Nettverk og samarbeid (også med UH-sektor og KD)
Rekruttering av ansatte med forskerkompetanse	Fellesprosjekter	Program for forskning i museer (NFR, Kulturrådet)
Tilrettelegging for kompetanseheving blant nåværende ansatte	Regionale kurs og forskningsseminarer	Kompetanseheving (kurs, fagdag, seminarer)
Publisering i fagfelleverderte kanaler	Regionale forskningsplaner	Nasjonal politikk som synliggjør forskning i museer (St. meld, kreditering)
Organisering av seminar og kurs om forskningsteori og metode	Felles forskningstjenester	Tiltak for å øke/tilrettelegge for eksternt finansiering
Tilrettelegging av intern forskningsaktivitet (avsatt tid og ressurser)	Hospitant/residens-ordninger	Tilgang til tidsskriftsdatabaser
Tilrettelegging av eksternt forskningsaktivitet (bedre tilgang til samlinger, mulighet for eksterne stillinger)	Delte forskningsstillinger mellom regionale aktører	Harmonisering av forskningssektorens systemer
Synliggjøre kobling mellom samlingsforvaltning, formidling, og forskning	Jobbe for økt regionalt fokus på forskning i museer	Registrering av forskning og full deltakelse i Cristin, med økonomisk uttelling
Avklaring av forventede resultater av forskning i museer		Tilrettelegging for eksterne stillinger (Prof. II)
Få tilgang til forskningsdatabaser		Stadfesting av fri forskning i museer
		Støtte til søknadsskriving
		Bedre vilkårene for PhD og postdok-stillinger gjennom fullfinansiering
		Tilgang til midler i næringsnøytrale forskningsprogrammer
		Eget program for museer i Forskningsrådet
		Støtte relevant tilleggsopplæring for ansatte

forskningsarbeid i enkelte museer kommer til uttrykk i sitater som dette: «*Forskningsavdelingen*» ved mange museer er ofte ikke mer enn et årsverk eller to. Da er en helt avhengig av aksept fra ledelse og kolleger for den «luksusen» det oppfattes å være, å fordype seg i forskning og skriving over lang tid, mens «alle andre» gjør alt det andre praktiske arbeidet».

Flere museer legger vekt på at forskning er tidkrevende arbeid og at det bør henge sammen med resten av virksomheten. Et par museer oppgir for eksempel at de har tiårsplaner som inkluderer fagområdet forskning. Ett

museum foreslår å bruke kommende jubileer som navigasjon for fremtidig forskning (der forskningen henger sammen med øvrig satsning). Undersøkelsen fanger ikke opp i hvilken grad tid til forskning er formalisert i arbeidsavtalene til ansatte med forskningskompetanse.

Figur 13 oppsummerer museenes forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen forskning. Tiltakene er gjengitt etter svarhyppighet i synkende rekkefølge.

Spørsmål 26: Kommentarer til tema forskning

Kommentarene er referert under spørsmål 24 og 25.

Tema: Samfunnsrolle

Temaet samfunnsrolle hadde to hoveddeler. Den første handlet om museenes kvalitative vurdering av begrep og praksis, mens den andre ba om en kvantitativ vurdering av graden av planmessig forankring. Det var også et kommentarfelt til rådighet for ev. utdyping. Svar og kommentarer er behandlet samlet siden de i stor grad overlappet i innhold.

Spørsmål 27: Hva legger museet i begrepet «aktiv samfunnsrolle» og hvordan fyller museet denne rollen

Antall svar: 55/55.

Mange svarer på delspørsmål 1, om hva museet legger i begrepet «aktiv samfunnsrolle», gjennom å svare på delspørsmål 2, om hvordan museet fyller denne rollen.

Museenes svar

En aktiv samfunnsrolle

Svarene på tema samfunnsrolle viser ulike måter museene nærmer seg arbeid med samfunnsrolle på. For noen er samfunnsrolle et integrert perspektiv i hele virksomheten, mens andre i større grad forholder seg til samfunnsrolle som noe som kommer i tillegg til de andre oppgavene. Disse sitatene eksemplifiserer sistnevnte: «*Med nytt museumsbygg på plass om noen år, ser vi for oss at vi kan utvikle samfunnsrollen vår ytterligere*», og; «*Vi er imidlertid i en fase der vi må bruke store ressurser på samlingsforvaltning og oppbygging av arenaer for helårs moderne museumsutstillinger, før vi kan gå enda mer aktivt inn i samfunnsrollen vår*». Slike svar kan kanskje skyldes formuleringen «aktiv samfunnsrolle» i spørsmålet – at det ligger noe ekstraordinært i det («aktiv») som ikke alle føler at de lever opp til. Svar av denne typen kan også skyldes en tendens til vektlegging av samfunnsrolle i forbindelse med formidling.

Mange museer veksler mellom ordene samfunnsrolle og samfunnsoppdrag, og har en bred tilnærming til spørsmålet. Noen ser på det museumsfaglige arbeidet som museets samfunnsrolle i seg selv, gjerne med fokus på kvalitet og profesjonalitet. Andre knytter begrepet aktiv samfunnsrolle opp mot en aktør-rolle, der museene ikke bare skal reflektere samfunnet men også bidra aktivt til endring. Noen svarer på spørsmålet ved å parafrasere formuleringer i tildelingsbrev og stortingsmeldinger, og da spesielt det som står under avsnittet om samfunnsrolle i *Framtidas museum* om at museene skal reflektere et mangfold av perspektiver og virkeligheter.⁴ Men mange svarer ved å vise til eksempler på hvordan de fyller, eller ønsker å fylle samfunnsrollen.

Hvordan fyller museene samfunnsrollen?

Museene gir en rekke eksempler på hvordan de fyller sin samfunnsrolle. Om man grovsorterer svarene under de fire f-ene, oppgir flest eksempler på formidling, deretter forvaltning, forskning og fornying. Ikke alle eksemplene passer inn i en slik inndeling.

Som allerede påpekt, refererer mange til avsnittet om samfunnsrolle i *Framtidas museum*, der det blant annet står at museene må være bevisst sin egen rolle som «seleksjonsregime» i arbeidet med *innsamling* og formidling. Til tross for at noen kobler samfunnsrolle-perspektiver opp mot arbeid med innsamling/samling, oppgir museene samlet sett få eksempler på det sammenlignet med eksempler på formidling. Få museer nevner forskning i forbindelse med samfunnsrolle, men flere bruker ord som kunnskapsutvikling og kunnskapsproduksjon.

Mange oppgir eksempler på arbeid med mangfold, inkludering og medvirkning som går på tvers av f-ene,

⁴ St.meld. nr. 49 (2008–2009)

og i stor grad kan sees på som fornying, uten at museene selv omtaler det slik. Ordet mangfold blir både brukt i betydning mangfold av perspektiver/temaer, og i betydningen mangfold av mennesker/stemmer/kulturer (deriblant etnisitet).

Veldig mange oppgir det å være relevant og aktuell som en viktig samfunnsrolle. For eksempel gjennom å ta opp samfunnsaktuelle tema, aktualisere historien og fortelle vanskelige historier. Demokrati, flyktningkrise, integrering, klimakrise, forsøpling, fattigdom, religion, ulv, gjengroing, seksuelt misbruk, doping, boligutvikling, digitalisering og rettighetsproblematikk er noen av eksemplene som nevnes.

Mange oppgir samarbeid med eksterne aktører som viktig for å fylle sin samfunnsrolle. Eksempler på samarbeidspartnere som oppgis er andre museer og fagmiljøer, kommunale og regionale tjenester, organisasjoner og lag, turisme og næringsliv. Samarbeid med eksterne knyttes både an til museet som møteplasser og til arbeid med profesjonalisering og kunnskapsutvikling.

Lokal/regional forankring anses av mange som en viktig del av samfunnsrollen, både når det gjelder samarbeid og medvirkning, men i mindre grad tematikk. Noen trekker også paralleller mellom lokale og globale temaer. Ett museum skriver at de har «tro på at mer samarbeid på tvers av landegrensene kan bidra til å styrke museenes posisjon som samfunnsaktører».

Museene legger vekt på kritisk refleksjon som en viktig del av arbeidet med samfunnsrolle, men da oftest som en metode eller som et blikk på samfunnet/historien. Ordet refleksjon alene brukes derimot oftere i beskrivelser av ønsket effekt. Få vender refleksjonen inn mot sitt eget arbeid, men det finnes unntak. For eksempel skriver ett museum at de ønsker å undersøke hvordan samarbeid mellom havbruksnæring og museer påvirker samfunns-

rollen. Ett museum har jobbet mye med å utvikle teori og metode på hvordan museet jobber med samfunnsrolle. De legger vekt på at samfunnsrolle er noe som man må opparbeide seg kompetanse på. Ett museum skriver også at de planlegger å diskutere hva de legger i begrepet «inkluderende» som en del av sitt kommende strategiarbeid. Et annet museum oppgir at de har invitert eksterne skribenter til museet for å kaste et kritisk blikk på temaer i kulturfeltet som de mener er viktige.

Noen viser også til formuleringen i *Framtidas museum* om at museene har stor *frihet* til å fylle samfunnsrollen med innhold, og poengterer viktigheten av armlengdes avstand i arbeidet med samfunnsrolle.

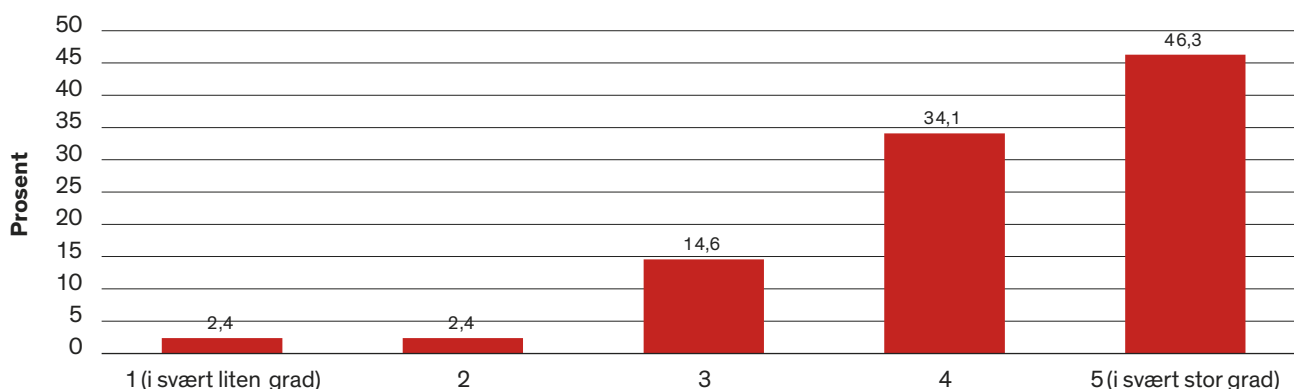
Utfordringer

Noen av museene skriver om utfordringer knyttet til arbeidet med samfunnsrolle. Bare det å endre tanke-mønster knyttet til museenes samfunnsrolle trekkes frem som en utfordring i seg selv. Flere skriver at krav til egeninntjening kan komme i konflikt med samfunnsrollearbeidet. Samarbeid med næringsliv trekkes frem som positivt, men kan også by på utfordringer, for eksempel når det gjelder å balansere hensyn til private finansierer med museets fokus på samfunnsrolle. Organisering og eierforhold nevnes også som en potensiell utfordring, på grunn av potensielt motstridende interesser og syn. Ressursbruk nevnes som en annen utfordring. Ett museum skriver at brukermedvirkning i utstillingsproduksjon krever mye planlegging og oppfølging for at frivilliges arbeid skal oppleves som meningsfylt både for museet og de frivillige.

Spørsmål 28: I hvilken grad er arbeidet med museets samfunnsrolle forankret i museets planer og strategier? Gi en vurdering der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

Antall svar: 54/55.

Figur 14: Samfunnsrolle i museenes planer og strategier



De kvantitative svarene i figuren vitner om at arbeidet med samfunnsrolle er godt forankret i museenes planer og strategier (80,4 % svaralternativ 4 eller 5). Museenes skriftlige svar til spørsmål 27 utdyper derimot i liten grad hva det innebærer konkret.

Tema: Museumsbygg

Temaet museumsbygg hadde to hovedspørsmål der museene ble bedt om å gjøre en kvalitativ vurdering av museets bygningsmessige behov i neste 10 års-periode, for deretter å skissere muligheten for å løse behov på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, samt mulighet til å utdype i et kommentarfelt.

Spørsmål 30: Gi en vurdering av museets bygningsmessige behov i neste 10-årsperiode.

Antall svar: 55/55.

Museene ble bedt om å vurdere bygningsmessige behov i kommende 10-årsperiode fordelt på underkategoriene «utstillingsfasiliteter», «andre publikumsfasiliteter», «magasinfasiliteter» og «administrasjonsfasiliteter».

Museenes svar

Svært mange museer oppgir at de har behov for nye bygg, eller å oppgradere eksisterende bygg. Selv om noen presiserer akutte behov kommer det i begrenset grad frem hvordan de eksisterende forholdene er. Behov for universell utforming oppgis under alle delspørsmål. Også her er detaljeringsgraden begrenset.

Under presenteres hovedfunn fra alle underkategorier med en kort utdypning av funnene.

Utstillingsfasiliteter

Museene opplever et stort behov for oppgradering av utstillingslokaler og fasiliteter som lys, lyd, IKT og klima. Noen museer planlegger omdisponering eller ombygging av lokaler for å tilpasse til nye behov. Mange skriver at de har behov for mer utstillingsareal. Over halvparten av museene oppgir at de har behov for nye utstillingslokaler. Noen skriver også at de mangler universell utforming. Noen nevner at de har behov for å utbedre sikringstiltak.

Figur 15 viser museenes ulike opplevde behov knyttet til utstillingsfasiliteter.

Spørsmål 29: Kommentarer til temaet samfunnsrolle

Viktigheten av armlengdes avstand, eller faglig frihet, går igjen blant museenes kommentarer til temaet samfunnsrolle. Ut over dette gjentas eller utdypes hovedsakelig temaer og poenger som allerede er nevnt over.

Figur 15: Behov for utstillingsfasiliteter i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Oppgradering/ombygging
Nye utstillingslokaler
Mer areal
Universell utforming
Sikring

Andre publikumsfasiliteter

Mange museer har behov for oppgradering av eksisterende fasiliteter, både når det gjelder kapasitet og standard. Under oppgradering nevnes alle typer publikumsfasiliteter, som undervisningsrom, resepsjonsområde, toaletter, kafé, butikk, heis, samt digital tilrettelegging.

Flere museer har behov for nye fasiliteter. Blant nye fasiliteter dominerer undervisningsrom (omtalt som formidlingsrom, seminarrom, auditorium etc.). I tillegg nevnes toalett, verksted, resepsjon, garderobe og kafé. Tre museer nevner behov for fasiliteter til helårs drift. Tre museer skriver at de planlegger nye bygg/besøks-senter for å dekke sine behov.

Flere museer skriver at de mangler eller må oppgradere universell utforming. Enkelte museer skriver at de har behov for parkering og tilrettelegging for ferdsel. Flere museer svarer også at de er tilfreds med dagens situasjon.

Figur 16 viser museenes ulike opplevde behov knyttet til andre publikumsfasiliteter (ikke utstilling).

Figur 16: Behov for andre publikumsfasiliteter i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Oppgradering av eksisterende fasiliteter

Nye publikumsfasiliteter

Universell utforming/tilrettelegging

Nye bygg/besøkssenter

Magasinfasiliteter

Langt over halvparten av de spurte museene oppgir at de har behov for nye magasin eller mer magasinplass. Mange av disse presiserer hvilken type magasin de har behov for, som fellesmagasin, fotomagasin, nærmagasin, magasin for store gjenstander, publikumstilgjengelige magasin, kunstmagasin, arkivmagasin, tekstilmagasin og båtmagasin. Flere presiserer god klimastyring som viktig.

Mange har behov for oppgradering av eksisterende magasiner og magasinfasiliteter, både når det gjelder kapasitet/plass og standard. Klima, lys, lyd, sikring og innredning nevnes som eksempler på fasiliteter som må utbedres. I tillegg til behov for oppgradering av innredning oppgir tre museer at de helt og holdent mangler innredning. Få museer nevner samlingsutvikling og prioritering av samlinger i forbindelse med magasinbehov og potensielle tiltak.

Sju av museene skriver at magasinforhold er tilstrekkelige. Fem av disse har nye magasinbygg. To museer skriver at de jobber systematisk med prioritering av samlinger for å frigi plass og utnytte eksisterende magasinfasiliteter bedre, heller enn å utvide eller bygge nye magasinarealer.

Flere oppgir at de har langtids leieavtaler. To museer presiserer at de på sikt ønsker å eie magasin som de nå leier. Ett museum presiserer at de må finne en bedre løsning på leieforhold på sikt. To museer oppgir at de mangler magasinkapasitet på sikt, grunnet leiekontrakter som utgår. Ett museum presiserer utfordringer med stor avstand mellom magasiner med ulike fasiliteter.

Figur 17: Behov for magasinfasiliteter i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Nye magasin

Større magasinareal

Oppgradering av eksisterende fasiliteter (klima, sikring m.m.)

Administrasjonsfasiliteter

En overvekt av svarene omhandler behov for oppgradering av kontorbygg/fasiliteter, eller behov for flere kontorplasser. Eksempler på oppgraderingsbehov er utbedring av ventilasjon/inneklima, data/programvare, bedre romløsninger, nye vinduer med mere.

Noen museer har behov for nye lokaler, for å dekke behovet for kontorplasser, eller for å dekke behov for samlokalisering/fellesadministrasjon. Det pekes også på manglende eller mangelfulle fasiliteter som toalett, garderobe, møterom, teknisk rom, lager, arkivareal. Sju museer oppgir at de har tilfredsstillende fasiliteter, eller at spørsmålet ikke er relevant.

Figur 18: Behov for administrasjonsfasiliteter i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Oppgradering av kontorlokaler/kontorfasiliteter

Mer kontorplass

Nye lokaler/fasiliteter

Spørsmål 31: Gi en vurdering av muligheten for å løse eventuelle bygningsmessige behov gjennom lokale, regionale eller nasjonale fellesløsninger/bygg. Bruk gjerne eksempler

Antall svar: 55/55.

Museene har svart på spørsmålet også ved å nevne andre typer tiltak enn fellesløsninger/bygg. Disse tas også med der de oppleves som relevante.

Museenes svar

Eksempler på muligheter som nevnes av mange er ulike typer tilskuddsordninger og fellesmagasin. Flere av museene oppgir også utfordringer og bekymringer knyttet til temæet bygningsmessige behov. Konsekvenser av den kommende regionreformen er ett eksempel som går igjen. At staten bidrar med penger oppgis som en forutsetning for å utløse lokale midler. Ressursbruk på søknadsskriving til nasjonale og regionale støtteordninger nevnes derimot som en utfordring. Ett museum skriver at ressursbruken ikke står i forhold til hvor mange som får støtte. Venting på behandling av søknader omtales av ett museum slik: «*all ventinga er et energisluk*».

Figur 19 viser oppsummering av svarene fordelt på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå.

Figur 19: Forslag til tiltak for å løse bygningsmessige behov.

Svarene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

<u>Lokale tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Samlokalisering med andre kulturaktører	Fellesmagasin	Søkbare midler
Nærmagasin	Fellesløsninger for bl.a. digitalisering, bygningsvern, fartøyvern og arkivdepot	
Søkbare midler	Søkbare midler	
Gode avtaler og tydelig rolle- og ansvarsfordeling	Regional samlingsutvikling	
Omdisponering av interne ressurser		

Nasjonale tiltak

Av muligheter for å løse bygningsmessige behov på nasjonalt nivå trekker museene først og fremst frem søkbare instanser/midler. Eksempelvis nevnes Nasjonale kulturbygg, Sparebankstiftelsen DNB, Riksantikvaren, Gaveforsterkningsordningen, NVE sin museumsordning og Forsvarsbygg.

Regionale tiltak

Av regionale muligheter trekkes også tilskuddsordninger frem som viktig. Men svar som omhandler potensielle fellesløsninger, i hovedsak fellesmagasin, dominerer. (Andre løsninger som nevnes er fellesløsninger for digitalisering, bygningsvern, fartøyvern og arkivdepot). Mange museer vurderer fellesmagasin som positivt og en potensiell løsning på bygningsmessige behov. Noen har allerede gjennomført fellesmagasinprosjekter og flere oppgir at de er i gang med bygging. Et par museer oppgir at tidligere planer om fellesmagasin har stoppet opp. Flere museer presiserer også behov for nærmagasin, i tillegg til fellesmagasin. Noen få museer oppgir at fellesmagasin ikke er aktuelt for dem. Ett museum nevner regional samlingsutvikling som et tiltak som kan sees i sammenheng med bygningsmessige behov ved en fremtidig regional samlokalisering.

Lokale tiltak

Av lokale muligheter er det flere som nevner samlokalisering mellom beslektede kulturaktører som en mulig

løsning på bygningsmessige behov. I tillegg til økonomiske fordeler, trekkes tverrfaglige synergieffekter frem som en ønsket effekt av slike løsninger. En beslektet tilnærming som oppgis er å bruke kommunale kulturlokaler til museets arrangementer.

Noen av svarene er knyttet til leieforhold og eierskap. God dialog og gode avtaler med tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom eier og leietager trekkes frem som viktig. Kompliserte eller uavklarte eierforhold og planer, kan føre til at oppgraderingstiltak settes på vent. Ett museum presiserer at det kan være vanskelig for huseier å forstå museets behov. Ett museum foreslår overføring av eierskap for bygninger til kommunen som et potensielt tiltak.

Noen museer oppgir at de har fått midler fra, eller søker midler fra private aktører og stiftelser til å utbedre bygningsmessige behov. Et par museer oppgir utleievirksomhet som en mulig finansieringskilde til oppgraderingsprosjekter. Lokale tilskuddsmidler, som eksempelvis tilskuddsordninger i lokale banker, nevnes også. I tillegg nevnes omdisponering av interne ressurser som en måte å finansiere bygningsmessige utbedringer.

Spørsmål 32: Kommentarer til tema museumsbygg

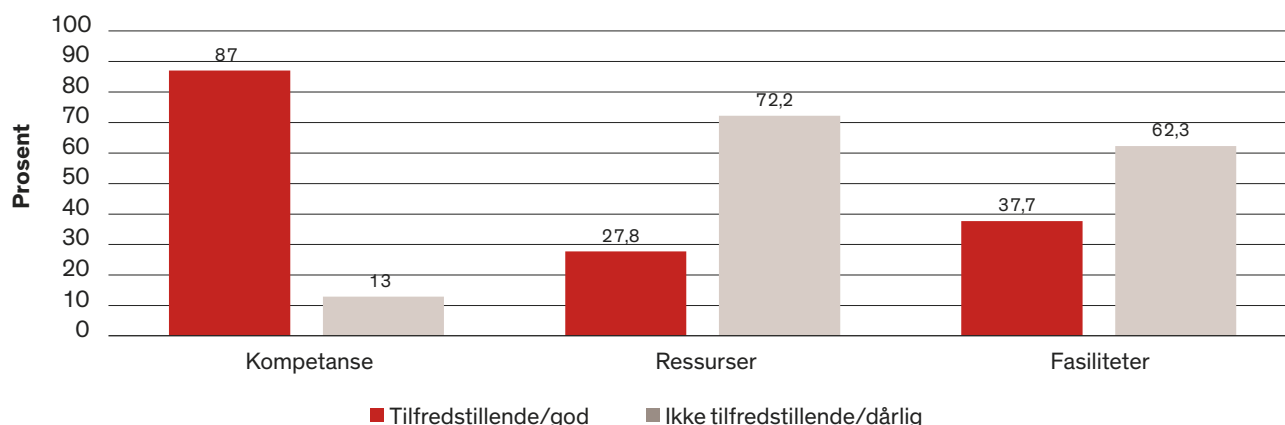
Museenes kommentarer gjentok poenger som kommer frem i svarene på spørsmål 30 og 31.

Tema: Samlingsforvaltning

Innenfor samlingsforvaltning ble museene først spurt om å gi en kvantitativ totalvurdering av tilgang på kompetanse, ressurser og fasiliteter. Videre ble de spurt om de har gjennomført en dokumenterbar prioritering i sine samlinger, før de ble utfordret til å foreslå egne tiltak og tiltak på regionalt og nasjonalt plan som de

mente ville styrke arbeidet med samlingsforvaltning i de kommende årene. Det ble også gitt anledning til å utdype i et kommentarfelt. Digitalisering og bygningsvern ble ikke behandlet i denne delen av undersøkelsen.

Figur 20: Museenes tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter (egne og eksterne) knyttet til samlingsforvaltning



Spørsmål 33: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser og fasiliteter (egne og eksterne) knyttet til samlingsforvaltning.

Antall svar: 54/55.

På spørsmål om museenes tilgang på kompetanse, ressurser og fasiliteter, er tilbakemeldingen generelt at museene har god kompetanse, men mangler ressurser, og i stor grad også har lite tilfredsstillende eller dårlige fasiliteter for samlingsforvaltning.

Spørsmål 34: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med samlingsforvaltning i neste 10-årsperiode?

Antall svar: 54/55.

I hjelpeteksten til spørsmålet ble museene bedt om å beskrive tiltak for å nå museets ambisjoner innenfor realistiske budsjettmessige rammer.

Museenes svar

Noen museer peker på at de mangler oversikt over samlingene, og at en bedre oversikt vil være grunnleggende for prioritering og eventuelt avhending av materiale.

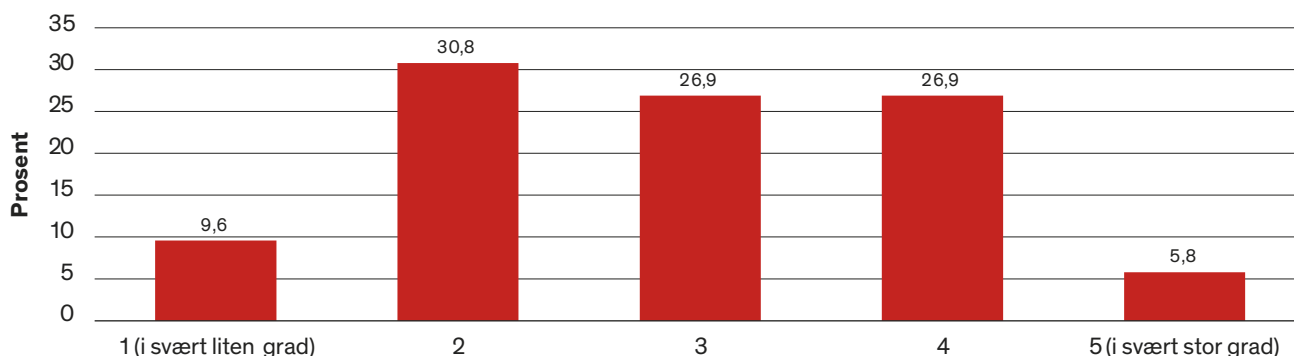
Når det gjelder regionale bevaringstjenester, er en slik ordning allerede på plass for de konsoliderte museene i Hordaland, og de fleste av disse peker på viktigheten av at den regionale bevaringstjenesten beholdes og videreutvikles. I tillegg er det noen museer som i dag ikke har fylkesdekkende bevaringstjenester, som for eksempel i Nordland, som ønsker å etablere slike regionale ordninger på tvers av museene. I forbindelse med regionale nettverk/samarbeid for utøvende samlingsforvaltning nevnes for eksempel et regionalt perspektiv på verdivurdering og prioritering.

Om lag 20 museer peker på viktigheten av at landsdekkende standarder for arbeid med samlingsforvaltning

Figur 21: Tiltak som kan styrke arbeidet med samlingsforvaltning i neste 10-årsperiode. Svarene er skjønsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

Egne tiltak	Regionale tiltak	Nasjonale tiltak
Planmessig arbeid	Regionalt samarbeid for utøvende samlingsforvaltning, f.eks. regionale bevaringstjenester	Økte bevilgninger, bl.a. til magasiner, stillinger eller prosjekter
Intern prioritering av ressurser, bl.a. til prosjektarbeid	Etablere eller utvikle regionale magasinløsninger	Nasjonale standarder og digitale verktøy
Etablere eller oppgradere magasin, utstillingslokaler m.m.	Økte bevilgninger, bl.a. til magasiner og stillinger	Kompetansehevede tiltak
Kompetanseheving og profesjonalisering		Økt samarbeid og samordning, bl.a. i nettverk og i abm-feltet
Registrere og digitalisere samlingene for å få oversikt, prioritere og avhende		

Figur 22: Har museet gjennomført en dokumenterbar prioritering i sine samlinger?



ning videreutvikles, som for eksempel norsk versjon av Spectrum 5 og felles digitale verktøy som Primus og Digitalt Museum. Flere museer gir også tilbakemelding på at det er behov for kompetansehevende tiltak på nasjonalt plan, og at det er viktig med samordning og nettverksarbeid på nasjonalt nivå.

Figur 21 viser museenes forslag til tiltak innen samlingsforvaltning.

Spørsmål 35: Har museet gjennomført en dokumenterbar prioritering i sine samlinger? Gi en vurdering der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

Antall svar: 52/55.

Svarene fordelt på karakterene 1–5 fremgår i prosent av Figur 22. Formuleringen «dokumenterbar prioritering» ble med vilje brukt for å reflektere en grad av formalisert prosess. Svarene gir et klart inntrykk av at en betydelig andel av museene ikke, eller kun i begrenset grad, har gjennomført prioriteringer i samlingene.

Spørsmål 36: Kommentarer til tema samlingsforvaltning

Flere museer nevner tiltak som er gjennomført eller må gjennomføres for at samlingene skal ha tilfredsstillende oppbevaringsforhold. Ellers er utfordringen med å få oversikt over samlingene og gjøre prioriteringer betydelig for en rekke museer. Flere vektlegger også betydningen av implementering og bruk av felles standarder som f.eks. Spectrum.

Tema: Bygningsvern

I denne delen av undersøkelsen ble museene først bedt om å anslå tiltaksbehov på sin kulturhistoriske bygningsmasse med utgangspunkt i Standard NS-EN 16096:2012 *Bevaring av kulturminner*. De ble deretter bedt om å gjøre en vurdering av kostnadene for å få bygningsvernet opp på et tilfredsstillende nivå, samt om å gi en tilbakemelding på i hvor stor grad bygningsvern var forankret i museenes planverk. Museene ble også bedt om å komme med forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen bygningsvernfeltet. Svarene kunne utdypes i et kommentarfelt.

Undersøkelsen omhandlet ikke prioritering eller avhending av kulturhistoriske bygninger, og museene

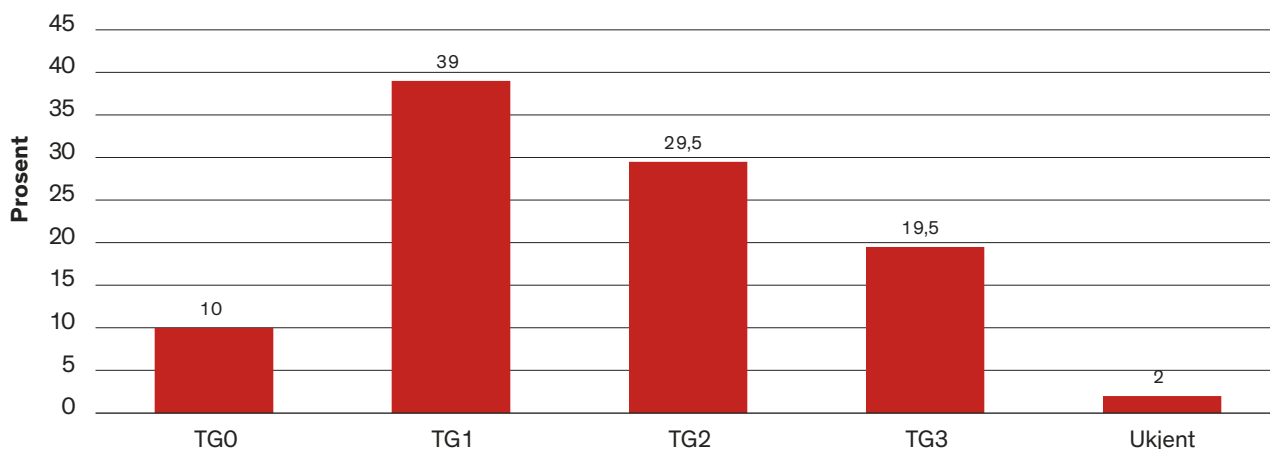
gir i liten grad innspill vedrørende dette. Prioritering og ev. avhending betinges av at museene har god oversikt over sin kulturhistoriske bygningsmasse, hvilket mange museer peker på at de må arbeide planmessig med i tiden fremover. Kulturrådet er kjent med at flere museer arbeider med prioriteringer i bygningsmassingene selv om dette ikke fremkommer i undersøkelsen.

Spørsmål 37: Angi/anslå tiltaksbehov på bygningsmassen i prosent summert til 100

Antall svar: 34/55.

Enkelte museer understreker at deres vurderinger er basert på anslag og skjønsmessige vurderinger, noe

Figur 23: Tiltaksgrad (TG) på kulturhistoriske bygninger (TG0: Ingen tiltak; TG1: Vedlikehold/forebyggende konservering; TG2: Moderate reparasjoner og/eller ytterligere undersøkelse; TG3: Store inngrep basert på diagnose)



som gjør at tallene må tolkes og brukes med en viss forsiktighet. Det er likevel verdt å merke seg som positivt at kun 2 % av bygningsmassen har ukjent tilstand ifølge museenes tilbakemeldinger.

Spørsmål 38: I hvilken grad er bygningsvern forankret i museets planer og strategier? Gi en vurdering der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

Antall svar: 46/55.

Godt over halvparten (63 %) av museene svarer at bygningsvern i stor grad (svaralternativ 4 eller 5) er forankret i museets planer og strategier, mens 17,4 % svarer at bygningsvern i liten grad (svaralternativ 1 eller 2) er forankret i planer og strategier.

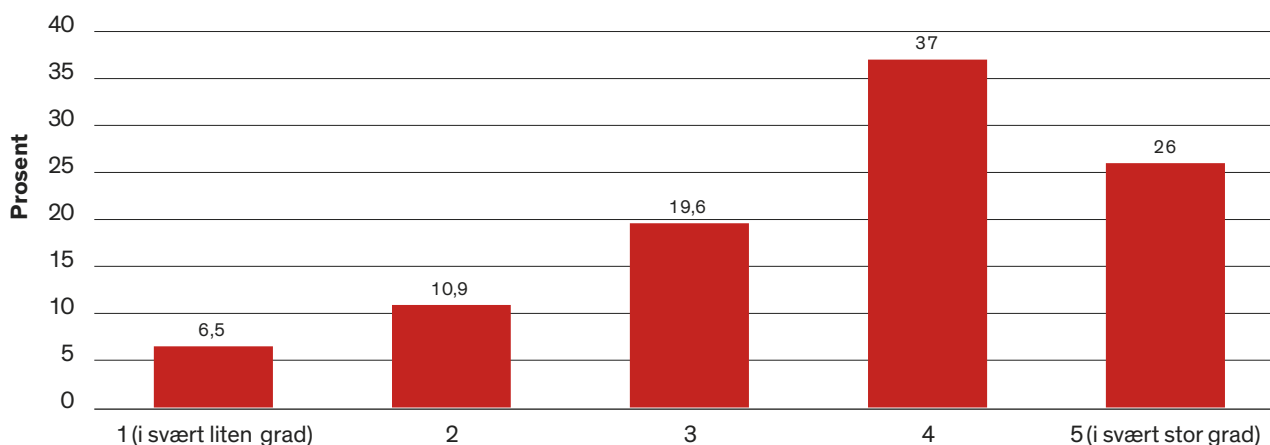
Spørsmål 39: Har museet beregnet kostnader for å få bygningsvernet opp på et tilfredsstillende nivå?

Konkretiser ev. sum

Antall svar: 13/55.

13 museer innrapporterte beregnede eller anslåtte kostnader for å få bygningsvernet opp på et tilfredsstillende nivå. Summerer vi kostnadene for disse museene blir summen 585 mill. kroner. Ifølge museumstatistikken for 2017 forvalter de 13 museene 1.612 kulturhistoriske bygninger. Enkelte av museene oppgir imidlertid at det er andre som dekker restaureringskostnadene for mange av bygningene som de har i sin forvaltning, eksempelvis Riksantikvaren. Antallet bygninger museene i realiteten har beregnet restaureringskostnaden for er dermed noe lavere enn 1612.

Figur 24: I hvilken grad er bygningsvern forankret i museets planer og strategier?



Museenes svar

To av museene anslår kostnaden for å heve én bygning én tilstandsgrad til henholdsvis kr 200 000 og kr 750 000. Differansen reflekterer store variasjoner fra museum til museum og fra bygning til bygning i bygningenes tilstand, størrelse, kompleksitet og beliggenhet.

Alt i alt gir ikke tallene et tilstrekkelig grunnlag for å beregne kostnadene for å få tilstanden på museenes kulturhistoriske bygninger opp på et tilfredsstillende nivå. Representative tall og beregninger vil kreve mer inngående undersøkelser i sektoren og av eksisterende materiale. Slike undersøkelser skal gjennomføres i 2019.

Spørsmål 40: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med bygningsvern i neste 10-årsperiode?

Antall svar: 45/55.

I hjelpeteksten til spørsmålet ble museene bedt om å beskrive tiltak for å nå museets ambisjoner innenfor realistiske budsjettmessige rammer.

Museenes svar

Når det gjelder egne tiltak peker flere museer på at det må satses på planmessig arbeid for å skaffe god oversikt over den kulturhistoriske bygningsmassen og tilstanden på denne, slik at man kan arbeide systematisk med vedlikehold og restaurering.

Flere museer peker på at det finnes få muligheter til å søke midler til bygningsvern regionalt. En utfordring er at museene, selv om de forvalter fredede bygninger, er avskåret fra å søke fylkeskommunale midler bevilget over Riksantikvarens budsjett.

Når det gjelder nasjonale tiltak peker mange museer spesielt på behovet for økte midler. Enkelte av museene peker på at de bør være kvalifisert for tilskudd fra Kulturminnefondet og Riksantikvarens bevaringsprogram.

Per i dag er museene ikke tilskudsberettiget i forhold til disse ordningene. Både på regionalt og nasjonalt plan nevner en rekke museer at det ligger et uførløst potensial i bedre faglig samarbeid mellom museumssektoren og kulturminnevernet.

Figur 25 oppsummerer museenes viktigste forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen bygningsvern.

Spørsmål 41: Kommentarer til tema bygningsvern

Museene beskriver svært forskjellige situasjoner. Enkelte peker på at den kulturhistoriske bygningsmassen var i god stand allerede ved konsolideringen, eller at den er i god stand nå på grunn av at de har fått ekstra bevilgninger i reformperioden. Andre igjen peker på at de gjennom konsolideringen fikk en bygningsmasse med svært differensiert tilstand, og dermed har et etterslep innen bygningsvernet som er vanskelig å ta igjen med dagens ressursituasjon. Ett museum opplever at etterslepet innen bygningsvernet har økt etter konsolideringen. Noen museer nevner også at situasjonen med mange geografisk spredte, mindre avdelinger er en utfordring for bygningsvernet. Ett museum knytter et økt vedlikeholdsbehov direkte til klimatiske endringer og konsekvensene av et mer fuktig og varmt klima.

Enkelte museer peker på at bygningsvernet generelt er et forsømt felt innenfor museumssektoren, og ikke har fått den oppmerksomheten det fortjener.

Noen museer kommenterer utfordringen med at museer og kulturminnevern både regionalt og nasjonalt er organisert i forskjellige sektorer og departement, og at man dermed ikke får utnyttet de samlede ressursene i bygningsvernet optimalt.

Figur 25: Tiltak som kan styrke arbeidet med bygningsvern i neste 10-årsperiode. Tiltaksforslagene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

<u>Egne tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Plan- og strategiarbeid	Økte regionale bevilgninger til museenes bygningsvern, samt tilgang til søkbare midler fra Riksantikvaren	Økte nasjonale bevilgninger til bygningsvern og sikring, samt tilgang til søkbare midler fra Kulturminnefondet
Prioritering av egne ressurser til bygningsvern	Kompetansehevende tiltak på regionalt nivå	Kompetansehevende tiltak på nasjonalt nivå
Kompetansehevende tiltak (interne og eksterne kurs, rekruttering, kompetanseheving i samarbeidende håndverksbedrifter m.m.)	Utveksling av håndverkere mellom museene på regionalt nivå, samt utvikle fellesfunksjoner	Bedre samarbeid på tvers av sektorene mellom museene og kulturminnevernet

Tema: Digitalisering

Temaet digitalisering hadde to hoveddeler. Den første delen handlet om museenes kvantitative vurdering av tilgang til kompetanse, ressurser, fasiliteter og digital infrastruktur. Den andre delen handlet om museenes forslag til egne, regionale, og nasjonale tiltak innen digitalisering. Digitalisering var definert som «*digital dokumentasjon av samlingene med bilde, samt publisering/tilgjengeliggjøring*». Museene ble bedt om å gjøre en totalvurdering, og eventuelt utdype svarene i et kommentarfelt.

Spørsmål 42: Gi en vurdering av museets tilgang til kompetanse, ressurser, infrastruktur og fasiliteter (egne og eksterne) for digitalisering

Antall svar: 54/55.

Museene ble bedt om å karakterisere tilgangen som *god, tilfredsstillende, ikke tilfredsstillende eller dårlig*.

Museenes svar

Museene vurderer sin digitaliseringskompetanse som *tilfredsstillende/god* (71,4 %), mens de vurderer tilgangen til ressurser som *ikke tilfredsstillende/dårlig* (73,8 %). Disse kvantitative svarene er i samsvar med museenes kvalitative svar, der de også peker på økonomiske ressurser som et av hovedområdene for regionale og nasjonale tiltak. Det var kun mindre utslag på fasiliteter og digital infrastruktur.

Spørsmål 43: Hvilke tiltak kan styrke arbeidet med digitalisering i neste 10-årsperiode?

Antall svar: 52/55.

I hjelpeteksten til spørsmålet ble museene bedt om å beskrive tiltak for å nå museets ambisjoner innenfor realistiske budsjettmessige rammer.

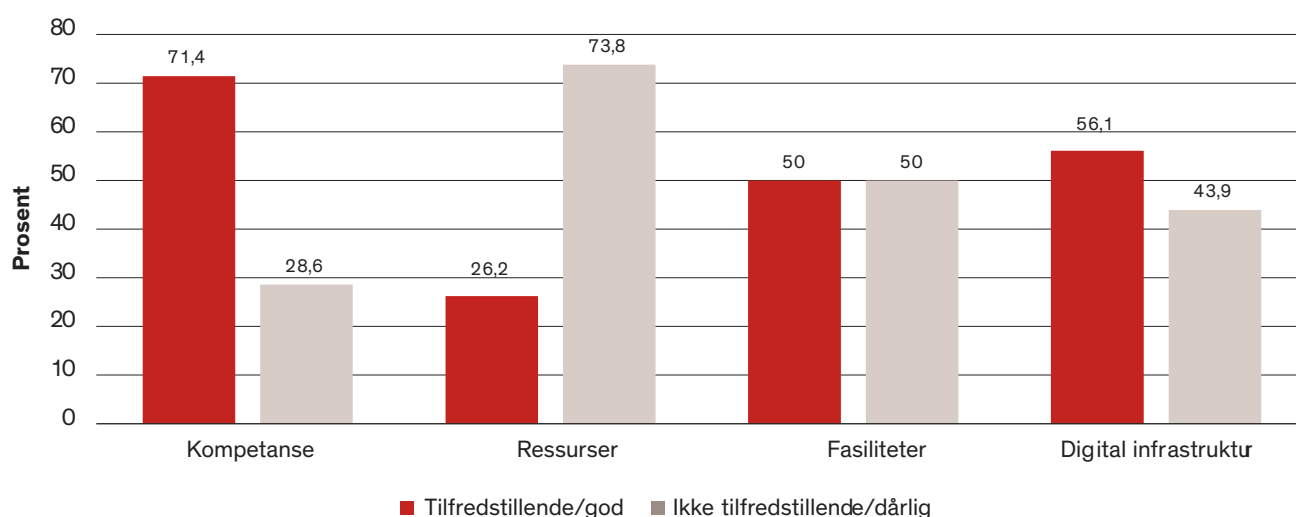
Museenes svar

Selv om et flertall av museene svarer på spørsmål 42 at de har tilfredsstillende eller god kompetanse på digitalisering (71,4 %), foreslår mange museer både lokale, regionale og nasjonale tiltak for kompetanseheving og rekruttering. Den lite tilfredsstillende ressurstilgangen reflekteres derimot tydelig i tiltaksforslagene. Noen museer foreslår at regionene kan bidra aktivt både med økonomiske ressurser og til regionale samarbeid, planer og fellestjenester. I tillegg vil museene jobbe videre med prioritering, planarbeid og forankring i egen ledelse. På nasjonalt nivå er infrastruktur, ressurser, veiledninger og standardisering gjengangere blant tiltaksforslagene.

Noen museer trekker frem styrken ved en etablert og standardisert nasjonal infrastruktur, og mener arbeidet med videreutvikling av effektive verktøy og kursing bør styrkes. Enkelte museer savner bedre integrering av nasjonale verktøy som Primus, Askeladden og Asta. Ett museum stiller spørsmål ved om «monopolsituasjonen» til KulturIT og Primus er formålstjenlig for museene.

Figur 27 oppsummerer museenes forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen digitalisering.

Figur 26: Museenes tilgang til kompetanse, ressurser, infrastruktur og fasiliteter (egne og eksterne) for digitalisering



Figur 27: Museenes forslag til egne, regionale og nasjonale tiltak innen digitalisering. Tiltaksforslagene er skjønnsmessig kategorisert av Kulturrådet og gjengis i synkende rekkefølge etter svarhyppighet

<u>Egne tiltak</u>	<u>Regionale tiltak</u>	<u>Nasjonale tiltak</u>
Kompetanseutvikling og rekruttering	Samarbeid, inkludert fellesstillinger på regionalt nivå	Videreutvikling og forbedring av felles digital infrastruktur
Strategi og struktur (prioritering, forankring i ledelse, tydelige mål)	Ressurser og prosjektmidler	Kompetansehevingstilbud og seminarer
Bedre lokaler og utstyr	Regional plan for utvikling og kompetanseheving	Økte økonomiske ressurser og prosjektmidler bl.a. til ren digitalisering
Effektivisering og økt samarbeid, samt bedre rutiner og veiledere	Regionale fellestjenester	Nasjonalt samarbeid for standardisering
Reduksjon av etterslep	Rådgivning	Krav til og retningslinjer for digitalisering av samlingsforvaltning
Tydligere kobling mellom formidling og digital tilgjengeliggjøring av samlingene	Bedre rapporteringsrutiner	Utvikle politikk og retningslinjer for rettigheter og personvern
Bruk av frivillige	Utvikling av nettverk	Gi råd om prioritering av hva som skal digitaliseres
		Bedre integrering av nasjonale verktøy som Primus og Asta
		Øke fokus på lyd og på digitalt skapt materiale

Spørsmål 44: Hvor stor andel av museets samlinger må være digitalisert og tilgjengeliggjort innen neste 10-årsperiode for å kunne anses som tilfredsstillende? Anslå i prosent

Antall svar: 51/55.

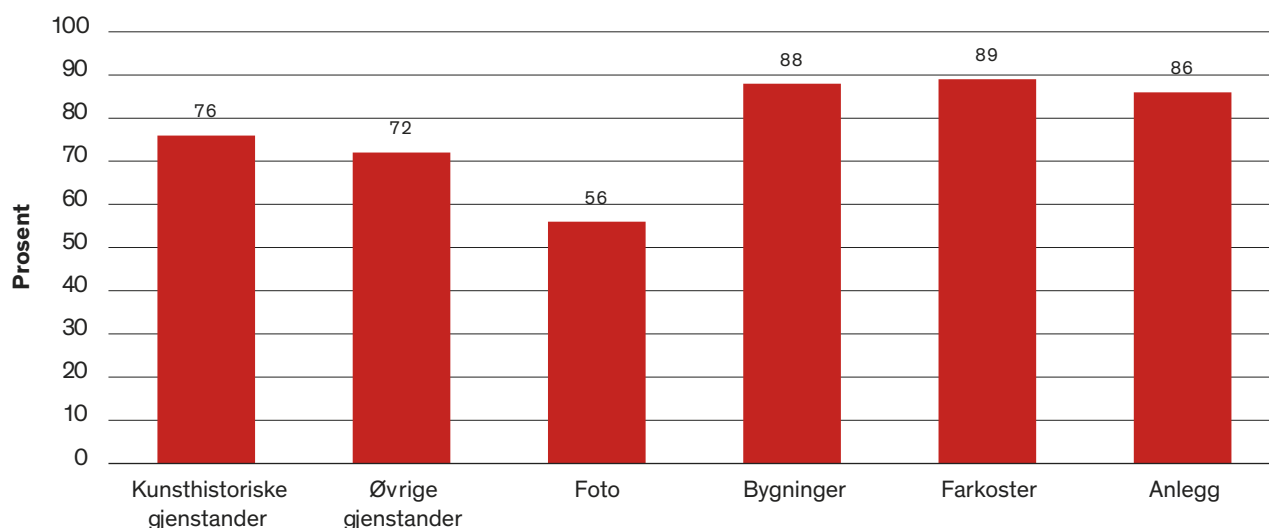
I hjelpeteksten ba vi om et anslag for ønskelig digitalisert andel av samlingene innenfor realistiske ressursmessige rammer.

Museenes svar

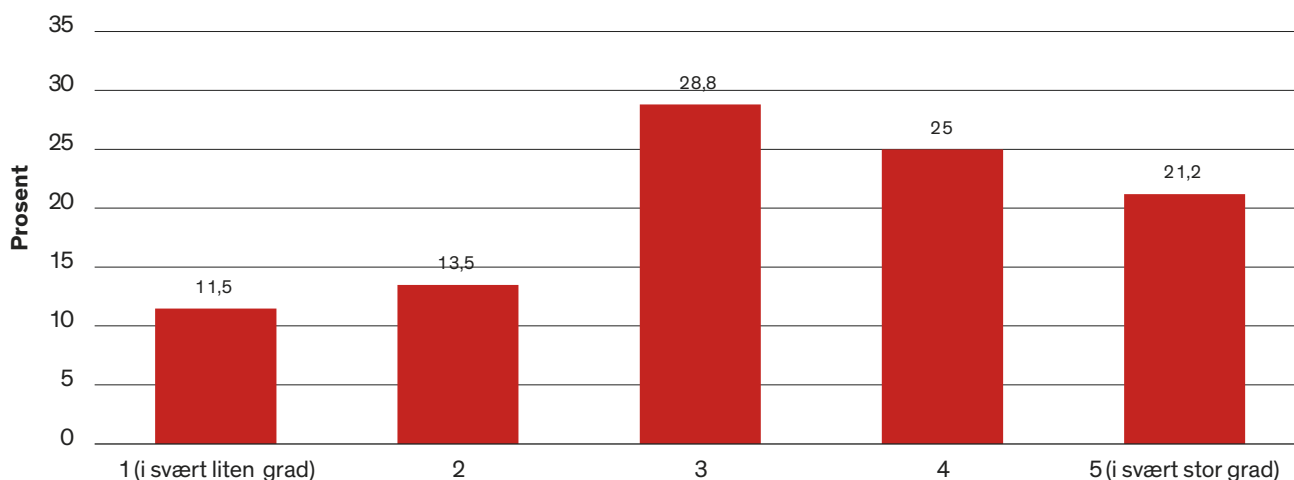
Museene svarer at i gjennomsnitt 89 % av farkoster, 88 % av bygninger, 86 % av anlegg, 76 % av kunsthistoriske gjenstander, 72 % av øvrige gjenstander, og 56 % av foto må være digitalisert innen neste 10-årsperiode for å kunne anses som tilfredsstillende.

Det er svært store variasjoner både mellom museene og mellom materialtypene. Spesielt foto skiller seg ut med variasjoner fra 4 % til 100 %, og med mange kommentarer både om mengde- og rettighetsproblematikk, illustrert med denne: «En tilfredsstillende andel av

Figur 28: Hvor stor andel av museets samlinger må være digitalisert og tilgjengeliggjort innen neste 10-årsperiode?



Figur 29: I hvilken grad er rettighetsspørsmål et hinder for å tilgjengeliggjøre nyere materiale?



fotosamlingen digitalisert burde vært 75%. Innenfor realistiske ressursrammer bør man kunne klare litt over 10% innen

10 år». For gjenstander varierer museenes forventninger fra 10 % til 100 % digitalisert og tilgjengeliggjort innen 10 år. Museene har signifikant høyere forventninger for digitalisering av bygninger, kunsthistoriske gjenstander, farkoster og anlegg enn for foto og øvrige gjenstander. I forhold til digitalisering av anlegg er enkelte museer usikre på hvordan digitalisering skal forstås og hva det innebærer.

Noen museer mener at med det store antallet fotografier de forvalter, virker det meningsløst å sette seg et høyt prosentmål for digitalisering av fotomateriale. I tillegg mener noen museer at en del fotomateriale ikke er egnet eller interessant for digitalisering grunnet manglende informasjon (f.eks. portretter uten navn av avbildede) eller forhold rundt personvern og opphavsrett (f.eks. manglende avtaler med BONO eller andre rettighetsforvaltere). Enkelte museer nevner at de har satt digitalisering av fotosamlingene på vent til fordel for gjenstandsregistrering, og at katalogisering og kartlegging som første steg i mange tilfeller ennå ikke er gjennomført. Noen museer mener at fotosamlingene deres står i stor fare for å bli ødelagt om de ikke blir digitalisert. Det samme er nevnt i forhold til digitalisering av lyd og film.⁵ Noen museer mener at juridiske spørsmål knyttet til opphavsrett og personvern burde være håndtert på nasjonalt nivå.

Når det gjelder mer generelle kommentarer, vil enkelte museer benytte seg av metoden Significance for å

prioritere hva som skal katalogiseres og digitaliseres. Noen museer skiller mellom digitalisering og tilgjengeliggjøring, og sier at de i første omgang skal prioritere digitalisering av gjenstander for intern bruk bl.a. i bygningsvern og bevaring av historikk. Noen museer vil gjerne ha en avklaring på området digitalisering av film og lyd, særlig når det gjelder programvarer og digitaliseringsressurser. Her henviser vi til Nasjonalbibliotekets kartlegging som skal publiseres i 2019.

Spørsmål 45: I hvilken grad er rettighetsspørsmål et hinder for å tilgjengeliggjøre nyere materiale (etter 1970) fra museets samling? Gi en vurdering der 1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

Antall svar: 52/55.

Om lag 29 % av museene svarer nøytralt (alt. 3) på om rettighetsspørsmål er et hinder for tilgjengeliggjøring av nyere materiale. Ca. 46 % av museene svarer at det er et hinder (alt. 4 og 5), mens ca. 25 % ikke opplever rettighetsspørsmål som et hinder for tilgjengeliggjøring av nyere materiale (alt. 1 og 2). Spørsmålet refererer i hovedsak til kunst og foto.

Spørsmål 46: Kommentarer til tema digitalisering

Museene nevner flere forhold som kan hindre tilgjengeliggjøring, blant annet at fotosamlingene kan by på opphavsrettsproblemer, at de ikke vil legge ut materiale av dårlig kvalitet og at de ikke vil bidra til en kaotisk digital tilgjengeliggjøring av samlingene.

Enkelte museer som har prøvd å digitalisere ved hjelp av frivillige opplever at det kan føre til feilregistreringer og til store behov for oppfølging og etterarbeid fra museets ansatte. Enkelte museer beskriver at mer til-

⁵ Denne undersøkelsen dekker ikke lyd og film. Her henvises det til Nasjonalbibliotekets kartlegging i 2019.

gjengeliggjøring fører til flere forespørsler fra publikum, og opplever mangel på personale som kan dekke disse behovene.

Enkelte museer etterspør flere internasjonale perspektiver i arbeidet, da de føler at sektoren trenger å holde seg bedre oppdatert på det som foregår på digitalisering i andre land. Museer kommenterer også på det de føler er en kunstig avgrensning av digitalisering, og mener at digitalisering må ses på som en del av samlingsforvaltningen generelt, og at digitalisering kan plasseres i en skala med forskning og formidling på den ene siden og markedsføring og publikumsinvolvering på den andre.

Noen etterlyser klare retningslinjer for prioritering av hva som skal digitaliseres, og mer rådgivning og oppfølging som kan hjelpe dem å fornye kompetansen på et felt der forandringene skjer raskt. Museene etterlyser signaler og tiltak både fra statlige og regionale aktører. Enkelte museer beskriver hvordan de har prioritert materiale for digitalisering gjennom systematiske kartlegginger av samlingene. Noen museer etterlyser også søkbare midler til ren digitalisering. Museene støtter i hovedsak videreføring av arbeidet med en felles (nasjonal) digital infrastruktur.



Kulturrådet
Mølleparken 2
Postboks 4808 Nydalen
0422 Oslo

Tlf: +47 21 04 58 00

post@kulturradet.no
www.kulturradet.no