



Haugalandmuseene

Anbefalinger om fremtidig organisering

OLE MARIUS HYLLAND OG AILIN AASTVEDT

TF-notat nr. 14/2014

Tittel: Haugalandmuseene
Undertittel: Anbefalinger om fremtidig organisering
TF-notat nr: 14/2014
Forfatter(e): Ole Marius Hylland og Ailin Aastvedt
Dato: 2. mars 2014
ISBN: 978-82-7401-682-7
ISSN: 1891-053X
Pris: 120,- (Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforsking.no)
Framsidedfoto: Postkort i Haugalandmuseenes samlinger. Hentet fra digitaltmuseum.no
Prosjekt: Organisering av Haugalandmuseene - anbefalinger
Prosjektnr.: 20140160
Prosjektleder: Ole Marius Hylland
Oppdragsgiver(e): Haugalandmuseene

Spørsmål om dette notatet kan rettes til:

Telemarksforsking
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
www.telemarksforsking.no

Resymé:

Dette notatet skisserer noen konkrete anbefalinger for organiseringen av Haugalandmuseene AS. Det følger opp en tidligere rapport om Haugalandmuseene – *Å gjete harer og bære staur* (TF-rapport nr. 325). Dette notatet foreslår konkrete oppfølgingsforslag til de analysene som ble gjort i den rapporten. En overordnet anbefaling er at faglig og administrativ ledelse samles og styrkes, slik at Haugalandmuseene blir et reelt konsolidert museum, der faglig arbeid, økonomi og administrasjon er langt mer enhetlig og sammenhengende enn tilfellet er i dag.

Forord

Telemarksforskning har blitt bedt om å gjennomføre et prosjekt i forlengelsen av den ferdigstilte rapporten *Å gjete harer og bære staur. Organisering av Haugalandmuseene* (TF-rapport 325 fra 2013). Denne rapporten tok for seg den nåværende strukturen til Haugalandmuseene, utfordringer ved denne og mulige forbedringer av dagens situasjon for museet.

Dette notatet følger opp denne rapporten med utdyping og konkretisering av anbefalinger for videre utvikling av Haugalandmuseet. Notatet bør sees i sammenheng med TF-rapport 325, og forstås som et vedlegg til denne.

Vi har hatt god hjelp både fra Haugalandmuseene og fra ansatte ved andre museer i arbeidet med dette notatet og takker alle de som har bidratt.

Bø, 2. mars 2014

Ole Marius Hylland

Prosjektleder

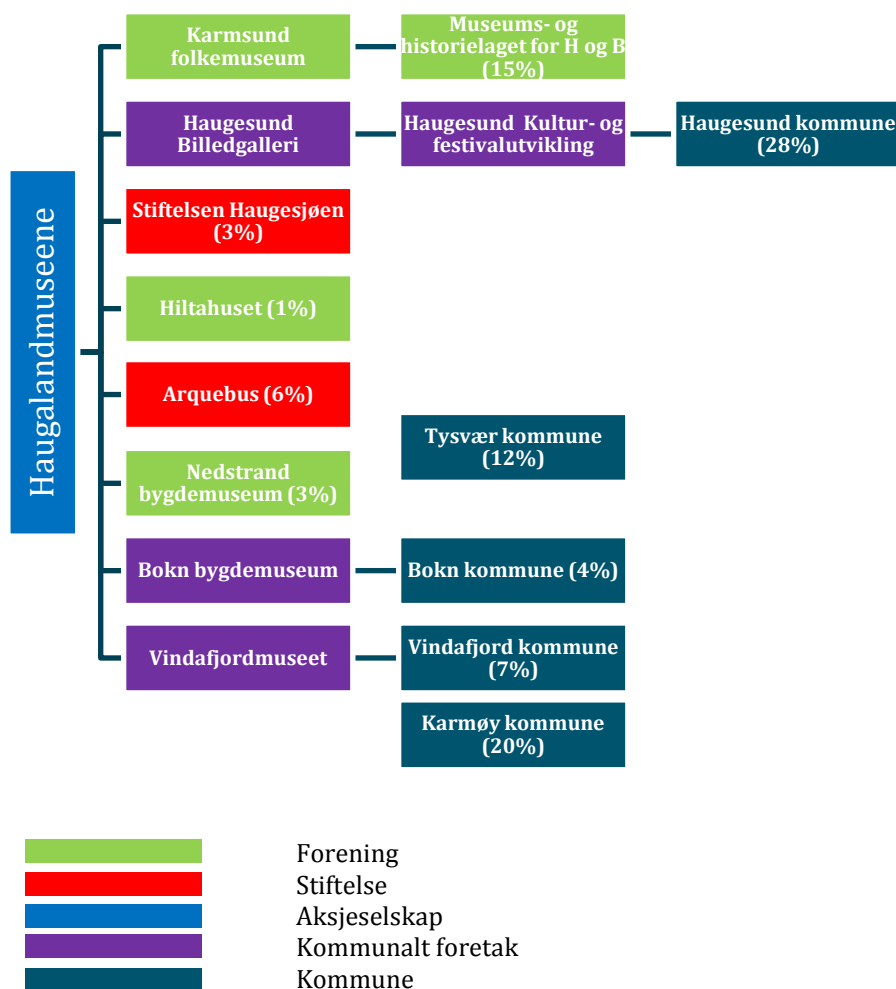
Innhold

1. Innledning	6
1.1 Haugalandmuseenes nåværende organisering	6
1.2 Temaer for anbefalingene.....	7
1.3 Om metode og prinsipper for notatet.....	7
2. Haugalandmuseenes organisering og utfordringer	9
2.1 Tidligere analyse og anbefalinger	9
3. Anbefalinger.....	15
3.1 Utgangspunkt	15
3.2 Formell organisering	15
3.2.1 Formelt eierskap	17
3.2.2 Krav til og avtaler med eiere.....	18
3.2.3 Styresammensetning og eierskapsstruktur	19
3.2.4 Krav til og avtaler med avdelinger.....	21
3.2.5 Felles faglig plattform og organisering i tråd med denne	22
3.2.6 Økonomisk planlegging og rapportering	22
4. Oppsummerte anbefalinger	27

1. Innledning

1.1 Haugalandmuseenes nåværende organisering

Haugalandmuseene er organisert som et aksjeselskap. Underlagt dette aksjeselskapet ligger flere ulike juridiske enheter med flere organisasjonsformer. I den tidligere gjennomførte organisasjonsgjennomgangen av museet utarbeidet vi dette organisasjonskartet for selskapet:



I dette organisasjonskartet er inkludert alle de selvstendige juridiske enhetene som inngår i Haugalandmuseene. Organisasjonsformen til den enkelte institusjon/aktør er angitt gjennom fargekode, og som vi ser er både forening, aksjeselskap, kommunalt foretak, stiftelse og kommune representert i organisasjonskartet. Parentesen bak en aktør står for prosent av aksjene i Haugalandmuseene. En trukket linje representerer en formell juridisk binding mellom enhetene. Som vi ser, er det to kommunale aksjonærer som ikke har noen annen formell binding til enkeltenheter enn sin aksjepost i selskapet. Det gjelder Tysvær kommune og Karmøy kommune. Tysvær kommune er samtidig vertskommune for både Arquebus og Nedstrand bygdemuseum og gir også direkte/øremerket støtte til begge disse museene. Karmøy på sin side har verken

formelle bindinger, er vertskap for enkeltavdelinger eller gir øremerkede tilskudd til slike. Det gjør at Karmøy kommune skiller seg ut blant aksjeeierne.

1.2 Temaer for anbefalingene

Dette notatet har tatt utgangspunkt i følgende liste med spørsmål, formulert i dialog med Haugalandmuseene:

Formell organisering

- Hvilken organisasjonsform og -struktur bør Haugalandmuseene ha?

Formelt eierskap

- Hvem bør være eiere i selskapet?

Krav til og avtaler med eiere

- Hva slags krav bør stilles til eiere i selskapet?
- Hvilke krav kan eierne stille til selskapet?

Krav til og avtaler med avdelinger

- Hvilke krav kan og bør stilles til de museumsavdelingene som inngår i en felles museumsorganisasjon?

Styresammensetning og eierskapsstruktur

- Hvordan kan styrestruktur og eierskapsstruktur forenkles på en måte som gjør Haugalandmuseene til en mer enhetlig institusjon?
- Hvilke avtaler, vedtekter og organiseringsløsninger i andre museumsAS i Norge kan Haugalandmuseene låne erfaringer og inspirasjon fra?
- Hvem skal eie bygninger og samlinger?

Økonomisk planlegging og rapportering

- Hvilke forandringer og forenklinger i budsjettering og regnskapsføring kan bidra til å gjøre Haugalandmuseene til en enhetlig institusjon?
- Hvordan skal museet finansieres?

1.3 Om metode og prinsipper for notatet

Dette notatet er utarbeidet som en videreføring av noen av de hovedpunktene som vi konkluderte med i organisasjonsgjennomgangen (Hylland 2013). Vi har brukt mye av det materialet som ble innhentet i arbeidet med den rapporten. I tillegg har vi også innhentet nytt materiale, særlig gjennom samtaler med museumsledere for andre museumsAS i det norske museumslandskapet. Vi har også hatt tilgang til en rekke avtaler og vedtekter som er stilt til rådighet for oss fra disse museumslederne.

De forslagene som vi legger frem i dette oppfølgingsnotatet er nettopp *forslag*. Siden det her vanskelig kan dreie seg om entydige resultater, vil de forslagene som fremsettes verken være de eneste mulige eller udiskutable på noen som helst måte. De vil samtidig være fundert både i generell museumsfaglig innsikt, i bedrifts- og kommuneøkonomisk kompetanse og i god kjennskap til Haugalandmuseenes situasjon.

Både underveis i notatet og i oppsummeringen har vi tydeliggjort de viktigste vurderingene og anbefalingene våre. De er underveis plassert i tekstbokser og avslutningsvis i en kulepunktliste. I tillegg finnes det også relevante vurderinger og anbefalinger i den løpende teksten.

2. Haugalandmuseenes organisering og utfordringer

2.1 Tidligere analyse og anbefalinger

I rapporten *Å gjete harer og bære statur* (Hylland 2013), ble det identifisert flere utfordringer for Haugalandmuseene. Dette gjaldt innretning av vedtekter, sammensetning av styrer, tillitsforhold i organisasjonen m.m. De identifiserte utfordringene medførte at det ble stilt spørsmålsteget ved hvorvidt Haugalandmuseene var i stand til å oppfylle sitt formål fullt og helt:

Disse og andre utfordringer fører til at det er mulig å diskutere hvorvidt helt sentrale punkter i vedtekter og avtaleverk rent faktisk blir oppfylt. I paragraf 3 i selskapets vedtekter står det f.eks. at «selskapet skal ivareta oppgaver som skaper en *samlet museumsvirksomhet i regionen* på grunnlag av felles museumsfaglige ressurser (...)»(vår utheving). I avtalen som er inngått mellom Haugalandmuseene AS og de underliggende enhetene, står at partene har «forpliktet seg til en samordnet museumsdrift» og at begge parter skal arbeide for «samordning og generell kvalitetsheving av museumssektoren i regionen». Vi setter spørsmålstegn ved om disse formålene er oppfylt, eller for den saks skyld, om de *lar* seg oppfylle med dagens organisering, ansvarsfordeling og samarbeidserfaring. På mange måter er Haugalandmuseene ikke *en* organisasjon, men 7-8 ulike organisasjoner. Det er dermed ikke *ett* museum, men flere museer, som opererer på mange måter som til dels helt autonome institusjoner. Hvis en slik diagnose er riktig, snakker vi åpenbart ikke om en *reell* konsolidering, men om en *skinnkonsolidering*. (Hylland 2013:40).

På bakgrunn av de identifiserte utfordringene ble det så formulert ett sett med anbefalinger for utvikling av organisasjonen, her gjengitt i sin helhet, inkludert en kort utdyping av de punktvis forslagene:

- «*Haugalandmuseene bør arbeide mot en reell konsolidering, med en styrking og samling av både faglig og administrativ ledelse.*

Dette er et overordnet punkt. I dette ligger at ledelsens mulighet til å drive faglig og administrativ ledelse må styrkes. Dette kan gjøres gjennom tydeligere og mer forpliktende avtaler, overføring av eierskap og ansvarsforhold m.m. Det ser også ut til å være behov for en profesjonalisering av samarbeidet om regnskap og økonomi.

- *Haugalandmuseene bør 1) enten omorganisere seg som aksjeselskap i tråd med eget formål, eller 2) arbeide mot en omgjøring til stiftelse*

Denne gjennomgangen konkluderer ikke med en endelig anbefaling av den ene eller andre organiseringsformen. [...] Det er ikke organisasjonsformen i seg selv som er avgjørende for et velfungerende museum. Slik vi vurderer det, ligger det viktigste forbedringspotensialet i *hvordan* et AS organiseres. De kommende punktene utdyper et slikt hvordan. Vi vil samtidig også påpeke at stiftelsesformen også er en mulig

organisasjonsform for Haugalandmuseene, slik flertallet av norske museer er organisert. Omgjøring til stiftelse krever en litt mer omfattende endring, men fordelene med en stiftelse er at organisasjonen får en sterk forpliktelse til sitt eget formål, og at organisasjonsformen borger for en stabilitet og kontinuitet.

- *Haugalandmuseene bør gjennomgå sin portefølje av museumsavdelinger på nytt, både for å vurdere å inkludere nye enheter og for å vurdere å la andre stå utenfor en omorganisert enhet.*
- *Haugalandmuseene bør arbeide for å inkludere museer/formidlingsarenaer på Karmøy*
- *Haugalandmuseene bør vurdere det gjensidige behovet for å inkludere alle de nåværende enhetene*

Når det gjelder inkludering av nye enheter står forholdet til museene på Karmøy i en særstilling. Sett utenfra er det vanskelig å forstå hvorfor museumsanleggene på Karmøy ikke er inkludert i Haugalandmuseene. Karmøy kommunes store aksjepost i Haugalandmuseene gjør ikke dette enklere å forstå. Spørsmålet har vært aktuelt en stund. Rett etter opprettelsen av aksjeselskapet Haugalandmuseene, kunne man i oktober 2005 lese følgende i Haugesund Avis:

Alle kommunene på Haugalandet har tegnet aksjer i selskapet. Inkludert Karmøy, selv om de fire hovedmuseene i kommunen har valgt å stå utenfor samarbeidet. – Jeg regner med at museene i Karmøy blir med etter hvert. De kommer uansett til å bli invitert til å delta i samarbeidsprosjekter, sier [Mads] Ramstad. Utsiktene til mer penger over statsbudsjettet får ikke Karmøy-museene til å endre standpunkt. I hvert fall ikke ennå. «Per i dag er det uaktuelt å inngå i samarbeidet i Haugalandmuseene. Vi er så å si private, hvor alt arbeidet er basert på dugnad. Frykten er at ildsjelene vil forsvinne hvis vi ikke lenger styrer oss selv og har den lokale forankringen», sier styreleder Oddvar Sandhåland i Karmøy Fiskerimuseum på Vea. (...) Jeg utelukker ikke at vi med tid og stunder blir med i konsolideringsprosessen. Men fra vårt ståsted er ikke tiden moden ennå, sier Sandhåland.

Spørsmålet har ikke blitt mindre aktuelt siden 2005, og særlig sett i forhold til Karmøy kommunes eierskap i Haugalandmuseene, vil det være naturlig å forsøke å integrere Karmøymuseene i Haugalandmuseene. Dette temaet er også påtenkt av kommunen selv. I budsjettet for 2013 varsles en ny vurdering av konsolidering og organisering av museene på Karmøy¹.

Et vanskelig spørsmål er om de institusjonene som deltar pr. i dag bør delta i en ny museumsorganisasjon. Svaret er ikke åpenbart. En vurdering om å la noen museer stå utenfor den formelle strukturen må ta utgangspunkt i de gjensidige faglige gevinstene som man oppnår gjennom samorganisering. Her er det to prinsipper man kan tenke seg: 1) *Dersom* man skal være en del av et museum og ha en viss grad av autonomi, bør den enkelte avdeling være av en viss størrelse. 2) *Dersom* man skal, som en avdeling inkluderes i et større museum, bør faglig og administrativ ledelse overlates til den overordnede ledelsen.

Med en slik bakgrunn bør Haugalandmuseene vurdere om det er gjensidig behov for å la Nedstrand bygdemuseum, Bokn bygdemuseum, Hiltahuset og Stiftelsen Haugesjøen være en del av museet. Det kan være gode argumenter for å la de kulturhistoriske verdiene disse forvalter inkluderes i museet, men det er ikke mange gode argumenter for å la disse institusjonene operere som selvstendige enheter, med egne styrer, vedtekter og formål. Her bør stiftelsen Haugesjøen gjennomgå en særlig vurdering. Selv om stiftelsen forvalter kulturhistorisk materiale gjennom historiske fartøy m.m., er det vanskelig å se hvorfor en stiftelse med et slikt formål hører hjemme i et konsolidert museum. Her ser den gjensidige gevinsten ut til å være lav. Videre bør man også vurdere hvorvidt Arquebus vil ha mer å hente på et samarbeid med de

¹ Jf. <http://www.karmoy.kommune.no/no/tema/skatter-og-avgifter/kommuneokonomi-og-budsjett/budsjett-2013/endelig-vedtat-budsjett-2013>, s. 70 og 73.

norske forsvarsmuseene (organisert under Forsvarsdepartementet) enn gjennom en fortsatt tilknytning til Haugalandmuseene.

- *Haugalandmuseenes avdelinger bør ha et langt mer **forpliktende faglig fellesskap** – sikret gjennom både reviderte avtaler, godt samarbeid og lojalitet til en felles faglig plattform.*

Slik museet fungerer pr. i dag, er det vanskelig å se at det finnes et forpliktende faglig fellesskap i Haugalandmuseene. Det finnes eksempler på samarbeidsprosjekter som gis gode skussmål, som f.eks. planen for samlingsforvaltning. Samtidig er det relativt tydelig at et mål om et forpliktende faglig fellesskap er et stykke fra å bli realisert. De relativt uforpliktende konsolideringsavtalene, og den varierende identifikasjonen med Haugalandmuseene som organisasjon peker *ikke* i retning av ett faglig fellesskap.

- *Haugalandmuseene bør redusere antallet styrer og eiere.*

Haugalandmuseene har en kompleks, og til dels uoversiktlig sammensetning av selvstendige juridiske enheter, styrer og eiere. Samlet sett er det 8-9 styrer, over 35 styremedlemmer og 11 aksjeeiere som er direkte involvert i driften av Haugalandmuseene. Dette antallet er uproduktivt høyt og bør reduseres. I første omgang bør eierstyrene til Nedstrand bygdemuseum, Vindafjordmuseet, Bokn bygdemuseum (p.t. uten styre) og Hiltahuset oppløses, og eierskapet til det kulturhistoriske materialet overføres til Haugalandmuseene, dersom disse institusjonene fortsatt skal være en del av museet.

- *Haugalandmuseene bør over tid arbeide i retning av å bli et eierselskap mer enn et driftsselskap.*

Slik Haugalandmuseene er organisert pr. i dag, er det på mange måter et rent driftsselskap. Avtalene med de enkelte avdelingene formulerer eksplisitt at Haugalandmuseene ikke skal eie samlinger/bygninger, og administrasjon/ledelse består dermed i å styre andres eierskap. Som vi har sett, er denne styringsmuligheten relativt svak. Vi synes det er gode faglige argumenter for å dreie Haugalandmuseene i en retning der organisasjonen *både* eier og administrerer. Både faglig og administrativ ledelse kan bli bedre av en slik endring, slik vi vurderer det.

- *Haugalandmuseenes styre bør være både et representativt og et faglig styre.*
- *Haugalandmuseenes vedtekter bør sikre en viss sammenheng mellom reell posisjon og styremedlemskap.*

Styret til Haugalandmuseene er p.t. først og fremst et representerende styre. Sammensetningen av styret bør endres til å inkludere styremedlemmer som først og fremst rekrutteres i kraft av faglig kompetanse, enten denne er museumsfaglig, juridisk eller økonomisk. Det er flere grunner til at dette bør inkluderes i styret. For det første bidrar det til det man gjerne refererer til som en profesjonalisering av styrearbeidet. Ikke i den betydning at nåværende styremedlemmer representerer noe uprofesjonelt, men i den betydning at profesjonalisert fagkompetanse er en viktig del av styrearbeidet i denne type organisasjon. Dette kan f.eks. dreie seg om museumsfaglig erfaring. For det andre er det også uheldig at alle styremedlemmer representerer en interesse, enten som kommune, som enkeltinstitusjon eller -avdeling. På denne måten blir det få i styret som primært representerer eller arbeider for organisasjonens helhetlige utvikling. Det er også verdt å minne om at så lenge man er organisert som aksjeselskap, er det sikret en representativ innflytelse i generalforsamlingen, der forholdet mellom eierskap og innflytelse er 1:1.

Haugalandmuseenes vedtekter bør også sikre en viss sammenheng mellom reell posisjon og styremedlemskap. Dette gjelder særlig Karmsund folkemuseum, som, slik vedtektene er formulert pr. i dag, ikke er sikret en fast plass i styret til Haugalandmuseene. Dette bør de ha.

- *Haugalandmuseene bør revidere sentrale avtaler og vedtekter*

En konsekvens av flere av de forslagene som er listet opp her, er at avtaler og vedtekter må endres i tråd med eventuelle endringer. Her er det flere mulige nivåer av endring. Et minimum av endring ligger i at de enkelte institusjonene oppdaterer sine vedtekter til å reflektere den konsolideringen de er en del av. Videre bør konsolideringsavtalene endres til en større grad av forpliktelse for de enkelte deltagerne; inkludert overføring av et tydeligere forvaltningsansvar og evt. råderett over samlinger og bygninger. Her er det svært relevante forslag som kan hentes fra andre museumsorganisasjoners konsolideringsavtaler.

- *Haugalandmuseene bør (fortsett) inngå konstruktivt samarbeid med relevante partnere*

Dersom arenaer eller avdelinger skulle gå ut av en revidert museumsorganisasjon, skal ikke dette være til hinder for konkret samarbeid med disse. Det gjelder også i forhold til institusjoner og arenaer som evt. blir stående utenfor museet, som f.eks. museene på Karmøy.

- *Haugalandmuseene bør arbeide gjennomgående med prioritering av arenaer, samlinger og avdelinger*

I den avsluttende delen av Haugalandmuseenes plan for samlingsforvaltning, nevnes bl.a. *prioritering* som et viktig område. Vi mener dette kan være et viktig grep for hele museumsorganisasjonen og for alt faglig arbeid. Spørsmålet er: skal alle arenaer, samlinger, gjenstander, avdelinger osv. styres på samme måte, med de samme målene og med de samme kriteriene? Vi mener at svaret på dette godt kan være nei. Gjennom inndeling, tilpasning av ulike mål, kategorisering og prioritering kan man organisere det faglige arbeidet på nye måter. Det innebærer å stille de vanskelige spørsmålene om hva som skal ha høyest faglig prioritet, hvilke deler av samlingene som har høyest kulturhistorisk verdi, hvilke arenaer som er de viktigste formidlingsarenaene osv.

- *Uformelt eierskap bør løsrives fra formelt eierskap.*

Vi mener at et viktig prinsipp for et museum innenfor rammene av den norske museumsreformen bør være at formelt eierskap ikke nødvendigvis henger sammen med uformelt eierskap. Med det menes at den lokale betydningen museumsarenaer kan og bør ha, ikke behøver å henge sammen med hvem som sitter i hvilket styre; hvem som har det juridiske ansvaret for bygninger og gjenstander. Det er godt mulig å sikre lokal forankring uten at dette skjer via et formelt eierskap. Samtidig er det nettopp denne forankringen som alltid er det primære motargumentet mot å endre eierskapsstrukturene i konsoliderte museer. Det er likevel vanskelig å se den prinsipielle koblingen mellom juridisk eierskap til museumsgjenstander og det å arbeide frem velfungerende lokale museumsarenaer. Den identitetspolitikken som ligger til grunn for en slik kobling bør utfylles av konkret, lokalt formidlingsarbeid. Dette sikres etter vår vurdering i større grad ved venneforeninger og tilrettelegging for frivillighet enn gjennom å opprettholde formaliserte styrever og vedtekter. Det vil på den ene siden si å kanalisere engasjement og erfaring fra eierstyrer inn i venneforeningsarbeid, organisert frivillighet m.m. På den andre siden vil det også si at man bør tilrettelegge for at slikt frivillig, ikke-formelt museumsarbeid får så gode vilkår som mulig. Et museum som har så mange formidlingsarenaer og så få årsverk som Haugalandmuseene, vil uansett være avhengig av frivillighet, dersom man har ambisjoner om aktivitet ved alle arenaene.

- *Både kommunale eiere og andre eiere må utarbeide en gjennomtenkt eierskapspolitikk for sitt kulturhistoriske og juridiske eierskap.*

Alle eiere av aksjer og/eller samlinger og bygninger, bør utfordres på å gjøre tydelig hva deres eierskap skal være; hvilket formål det har og hvilke prinsipper det skal forvaltes etter, hvilke konkrete forvent-

ninger som ligger i eierskapet. For kommunale eiere vil dette innebære å ha en gjennomtenkt eierskapspolitikk. Mange norske kommuner har ikke det, som blant annet KS har vært en pådriver for å få.

Karmøy kommune utarbeidet f.eks. i 2013 et utkast til en såkalt eierskapsmelding. Her kan vi lese:

Det har vært økt oppmerksomhet rundt kommunalt eierskap, og utøvelsen av dette. Karmøy har ikke til nå hatt en planlagt, formalisert og systematisk eierskapsforvaltning. På oppdrag fra kontrollutvalget har Deloitte foretatt en selskapskontroll av kommunens eierskapsforvaltning. De finner at: ”Karmøy kommune frem til i dag ikke har hatt en planlagt og systematisk eierskapsforvaltning. Kommunen har ikke hatt en eierskapsmelding eller utarbeidet eierstrategier for de ulike selskapene kommunen har eierskap i. Kommunen stiller i liten grad krav til selskapene eller til oppfølging av selskapene. Selskapskontrollen viser også at Karmøy kommune ikke har tydelige retningslinjer for valg av styremedlemmer og sammensetning av styret. Det er heller ikke etablert rutiner for å sikre at utnevnte styremedlemmer får tilstrekkelig opplæring.²”

Videre er det fra Deloitte anbefalt blant annet at kommunen bør etablere «tydelige formål og strategier for eierskapene». Uten at det nødvendigvis er knyttet til en formalisert eierskapsmelding, er dette en viktig oppgave for alle eierne i Haugalandmuseene. Uansett kommende organisering, bør eiere utfordres til å være tydelige på hvilke formål og hvilke strategier de har for sine eierskap. For kommunale aksjeposter er det særlig relevant å gjøre tydelig hvilken type innflytelse som ønskes sikret gjennom denne type eierskap.

- *Det må stilles noen minimumskrav for eiere i Haugalandmuseene.*

Alle eiere i Haugalandmuseene, enten dette er eiere av kulturhistorisk materiale og/eller aksjer, må stilles overfor noen minimumskrav. Aksjeeiere må forventes å ha et tydelig formål med sitt eierskap. Kommunale eiere av aksjer bør forvalte sin innflytelse gjennom generalforsamlingen. Eiere av kulturhistorisk materiale bør vurdere overføring av eierskap til Haugalandmuseene AS; eller overlate disposisjonsrett, forvaltningsansvar og råderett til selskapet.

- *Haugalandmuseene bør arbeide for å redusere antallet eiere.*

Dette innebærer å redusere antallet juridiske eiere av kulturhistorisk materiale fra dagens åtte eiere. Et minimum vil være å sikre større grad av råderett/innflytelse på samlingsutviklingen.

Samtidig bør antallet eiere av aksjeposter reduseres. Det er særlig relevant for aksjepostene som ligger i institusjonene selv. Det er et relevant spørsmål å stille, om man overhodet kan styre noen man eies av, slik situasjonen er for de institusjonelle aksjepostene. Haugalandmuseene AS skal både sikre samordnet museumsdrift og gjennom å lede/administrere institusjoner som er medeiere i Haugalandmuseene AS. Dette regnestykket ser ikke helt ut til å gå opp. Man bør vurdere å overføre disse aksjepostene til vertskommunene for de enkelte institusjonene.

- *Haugalandmuseenes faglige ledelse må kunne sikres reell innflytelse over samlingsforvaltningen.*

Dette punktet følger av flere av de foregående forslagene. Enten en overføring av eierskap finner sted, eller den nåværende fordelingen av eierskap beholdes, må en faglig ledelse over samlingsene til et mu-

² Jf. <http://www.karmoy.kommune.no/no/tema/individ-og-samfunn/politikk-og-valg/Folkevalgte%20organ/folkevalgte-organ-2011-2015/selskaper/radmansens-forslag-til-eierskapsmelding-2013>

seum være mer reell enn den ser ut til å være i dag. Dersom man skal ha *ett* museum, må det være mulig for ledelsen ved dette museet å foreta faglige prioriteringer.» (Hylland 2013:40ff)

Det ble også foreslått en prioritert rekkefølge for de foreslåtte endringene:

1. «Vedtekter bør revideres for å endre sammensetningen av styret. Styret bør endres og/eller utvides med profesjonell museumsfaglig, økonomisk eller juridisk kompetanse. Karmsund folke-museum bør sikres en permanent plass.
2. Et forpliktende faglig fellesskap bør forankres tydeligere i reviderte og mer forpliktende avtaler mellom Haugalandmuseene AS og de enkelte institusjonene.
3. Alle institusjoner og eiere bør tydeliggjøre sine formål med og planer med fortsatt tilknytning til Haugalandmuseene.
4. Museets portefølje med avdelinger gjennomgås: er det gjensidig behov for og faglig gevinst med å inkludere alle?
5. Karmøy kommune og museene på Karmøy bør inviteres til samtaler om konsolidering.
6. Antallet aksjeeiere bør reduseres, f.eks. gjennom overføring av aksjer fra institusjoner til kommuner.
7. Gjenværende aksjeeiere bør utdype formål og strategier med eierskap.
8. Antallet eiere av samlinger og bygninger bør reduseres, gjennom trinnvis overføring av eierskap til Haugalandmuseene AS.
9. Antallet styrer og juridiske enheter bør reduseres. Flere av eierstyrene bør nedlegges og lokalt engasjement kanaliseres over i vennskapsforeninger og frivillig arbeid.
10. Man bør arbeide for at Haugalandmuseene omorganiseres til et eierselskap mer enn et driftsselskap.
11. En endret organisasjon for Haugalandmuseene bør enten være 1) et kraftig omorganisert aksjeselskap mer i tråd med sitt eget formål, eller 2) arbeide mot å bli en stiftelse.» (Hylland 2013:45f)

Det følgende kapittelets anbefalinger bygger videre på disse utfordringene, anbefalingene og foreslåtte prioriteringene.

3. Anbefalinger

3.1 Utgangspunkt

I dialog med Haugalandmuseene tar våre anbefalinger altså utgangspunkt i disse spørsmålene:

- Hvem bør være eiere i selskapet?
- Hva slags krav bør stilles til eiere i selskapet?
- Hvilke krav kan eierne stille til selskapet?
- Hvilke krav kan og bør stilles til de museumsavdelingene som inngår i en felles museumsorganisasjon?
- Hvordan kan styrestruktur og eierskapsstruktur forenkles på en måte som gjør Haugalandmuseene til en mer enhetlig institusjon?
- Hvilke avtaler, vedtekter og organiseringsløsninger i andre museumsAS i Norge kan Haugalandmuseene låne erfaringer og inspirasjon fra?
- Hvilke forandringer og forenklinger i budsjettering og regnskapsføring kan bidra til å gjøre Haugalandmuseene til en enhetlig institusjon?
- Hvem skal eie bygninger og samlinger?
- Hvordan skal museet finansieres?

Våre anbefalinger og grunnlaget for disse deles i det følgende inn i temaene 1) formell organisering, 2) formelt eierskap, 3) krav til og avtaler med eiere, 4) krav til og avtaler med avdelinger i museet, 5) styresammensetning og eierskapsstruktur, 6) felles faglig plattform og organisering i tråd med denne, 7) økonomisk planlegging og rapportering.

3.2 Formell organisering

Et overordnet spørsmål for Haugalandmuseene er valg av organisasjonsform. I *Å gjete harer og bære staur* skrev vi blant annet det følgende om dette spørsmålet: «Det er ikke organisasjonsformen i seg selv som er avgjørende for et velfungerende museum. Slik vi vurderer det, ligger det viktigste forbedringspotensialet i *hvordan* et AS organiseres» (s. 41). Det er fremdeles vår vurdering. Vi anbefaler at Haugalandmuseene ikke gjør om på sin formelle organisasjonsform, men fortsetter sin utvikling som et AS. De følgende punktene skal både ses som ulike utdypninger av og forutsetninger for at en organisering som AS skal være vellykket.

I det norske museumslandskapet er p.t. 12 ulike museumsorganisasjoner organisert som AS. Dette inkluderer både museumsorganisasjoner som på mange måter er sammenlignbare med Haugalandmuseene og selskap med mer unike formål, som Skibladner.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Haugalandmuseene bør fortsatt organiseres og utvikles som et AS |
|--|

En problemstilling som både er aktuell for Haugalandmuseene og for andre museer organisert som aksjeselskap, er forholdet mellom selskapet og eventuelle stiftelser knyttet til selskapet³. Stiftelser er formelt sett selveiende organisasjoner, og kan derfor ikke eies av andre en, f.eks. av et AS. Samtidig er det slik at i flere konsoliderte museumsenheter i Norge, er selvstendige stiftelser tilknyttet et overordnet museumsAS, slik f.eks. tilfellet er med Museene i Sør-Trøndelag (MiST).

Med andre ord er det ingen juridiske eller formelle hindringer for at en stiftelse kan være tilknyttet et AS, men tilknytningen vil være preget av at en stiftelse ikke kan styres eller eies av andre. Tilknytningen mellom et AS og en stiftelse går igjennom en drifts- eller konsolideringsavtale. Det er dette dokumentet som knytter de to organisasjonshetene sammen, og dette blir nødvendigvis et nøkkeldokument. En slik avtale kan inneholde tydelige føringer for fordeling av ansvar, evt. også for å overlate ansvaret for drift eller deler av den til en avtalepartner. Det viktige for en stiftelse vil uansett være at stiftelsens *formål* ikke endres. Dersom dette formålet ikke endres, står styret for en stiftelse nokså fritt til å inngå konkrete avtaler om ansvarsfordeling og oppgaveløsning. For å vise hvordan et stiftelsesstyre kan beskrive en slik situasjon, kan vi sitere fra årsberetningen fra Stiftelsen Ringve Museum Musikkhistoriske Samlinger, som inngår i den konsoliderte enheten MiST. Her står det:

Styrets oppgaver etter etablering av MiST er ellers å påse at de avtalemessige forhold mellom stiftelsen Ringve Museum Musikkhistoriske Samlinger og MiST blir overholdt. Spesielt med tanke på at Stiftelsens formål blir godt ivaretatt i forhold til eiendommer og samlinger.

Her ser vi at det vises til 1) samarbeidsavtalen med ASet og 2) formålet med stiftelsen. Det er disse to størrelsene som avgjør hvor funksjonelt forholdet mellom en stiftelse og et AS vil være. Det er også tilfellet med Haugalandmuseene. *En forutsetning for at man skal kunne beholde en stiftelse (Arquebus) tilknyttet et aksjeselskap (Haugalandmuseene), er at samarbeidsavtalen forplikter begge institusjonene på en slik måte at stiftelsen i praksis fungerer som en integrert del av museet.*

En sentral del av den formelle organiseringen dreier seg om hvilke avdelinger eller enheter som inngår i museumsorganisasjonen. I organisasjonsgjennomgangen av Haugalandmuseene anbefalte vi som tidligere sitert, 1) å vurdere tilknytningen til Nedstrand bygdemuseum, Hiltahuset, Bokn bygdemuseum og Stiftelsen Haugesjøen, 2) å arbeide for inkludering av museene på Karmøy i en ny museumsorganisasjon, 3) vurdere hvorvidt Arquebus vil ha mer å hente på et samarbeid med de norske forsvarsmuseene (organisert under Forsvarsdepartementet) enn gjennom en fortsatt tilknytning til Haugalandmuseene.

Vi anbefaler i denne omgang å legge ned Nedstrand bygdemuseum, Bokn bygdemuseum og Hiltahuset som juridiske enheter, for deretter å overføre eierskap og råderett til det kulturhistoriske materialet til Haugalandmuseene (se mer om dette i 3.1.2). Vi anbefaler også at Stiftelsen Haugesjøen skilles ut av Haugalandmuseene.

- **Nedstrand bygdemuseum, Hiltahuset og Bokn bygdemuseum bør legges ned som selvstendige juridiske enheter**
- **Stiftelsen Haugesjøen bør skilles ut av Haugalandmuseene**
- **Museene på Karmøy bør inkluderes i Haugalandmuseene**

³ Gjennomgangen av forholdet mellom AS og stiftelser er basert på informasjon fra samtale med Lotteri- og stiftelsestilsynet 4. mars 2014.

3.2.1 Formelt eierskap

Eierskap er et nøkkelord i en vellykket organisering av et museum. Under dette punktet kan vi snakke om to typer formelt eierskap: 1) eierskap i selskapet og 2) eierskap til kulturhistorisk materiale, dvs. samlinger og bygninger. Spørsmål knyttet til dette er altså hvem som bør være eiere i selskapet og hvem som skal eie samlinger og bygninger.

Den eksisterende fordelingen av de to formene for eierskap er denne:

Eier	Samlinger og bygninger	Aksjepost
Haugesund kommune	Kunstsamlingen og bygningene til Haugesund billedgalleri	28%
Karmøy kommune	-	20%
Museums- og historielaget for H og B	Kulturhistoriske bygninger og samlinger til Karmsund folkemuseum	15%
Stiftelsen Haugsjøen	Fartøy og kulturhistorisk materiale tilknyttet stiftelsen	3%
Arquebus	Kulturhistoriske samlinger, bygningsmasse	6%
Nedstrand bygdemuseum	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	3%
Vindafjord kommune	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	7%
Tysvær kommune	-	12%
Utsira kommune	-	1%
Røvær historielag	Hiltahuset med interiør og gjenstander	1%
Bokn kommune	Kulturhistoriske samlinger og bygninger	4%

Samlet har altså selskapet Haugalandmuseene elleve eiere, og det kulturhistoriske eierskapet er spredt på åtte eiere. I tillegg disponerer museet etter avtale flere bygninger som eies av private eiere.

Denne eierskapsstrukturen, både den juridiske og den kulturhistoriske, bør forenkles. Særlig bør antallet eiere av kulturhistorisk materiale reduseres. Dette bunner i følgende vurdering: Samlinger og kulturhistoriske bygninger utgjør den viktigste grunnkapitalen til ethvert museum. Museer er materielt baserte kunnskaps- og formidlingsinstitusjoner. Det gjør at muligheten til faglig ledelse, administrasjon og utvikling er tett knyttet til det kulturhistoriske eierskapet. Det er mange gode grunner til at eierskap til samlinger og bygninger i størst mulig grad bør overføres til Haugalandmuseene AS. Det sikrer en mer konsistent og forutsigbar forvaltning og formidling av det materielle kunnskapsgrunnlaget til museet⁴.

Mye taler for at det bør skje en overføring av eierskap som er tilpasset de ulike eierforholdene i selskapet. De kulturhistoriske verdiene under Haugalandmuseene eies av foreninger, kommunale foretak og stiftelser, med ulike typer av bindinger knyttet til seg. Overføring av eierskap må nødvendigvis tilpasses dette. En mulig fremgangsmåte er denne:

De kulturhistoriske samlinger og bygninger til Karmsund Folkemuseum (Museums- og historielaget for Haugesund og bygdene) og til kommunene, overføres til aksjeselskapet. Nedstrand, Hiltahuset og Bokn legges ned som selvstendige juridiske enheter, mens Vindafjordmuseet i første omgang kan bestå, blant annet fordi de har en halv stilling knyttet til seg. Siden Arquebus i stor grad er en separat arena med en egen faglig profil, kan eierskapet til samlinger og bygninger beholdes i stiftelsen, *forutsatt* at det inngås en ny forpliktende avtale om faglig ledelse og samarbeid med selskapet. En slik avtale bør også inneholde en viss grad av innflytelse på utvikling og forvaltning av samlingene ved Arquebus. Dersom dette ikke skjer, anbefales at Arquebus skilles ut som separat institusjon.

⁴ I dette notatet har vi ikke vurdert eventuelle skatte- og avgiftsmessige konsekvenser av overføring av eierskap.

Et annet særtilfelle gjelder Haugesund kommunes eierskap til Haugesund billedsamling og til de bygninger som huser billedsamling og kunstforening. Dette eierskapet er delvis regulert av gavebrev, og i tillegg gir vedtektene for billedsamling tydelige føringer om forvaltning av samlingen. Vi gjentar to av punktene fra organisasjonsgjennomgangen som angår billedsamlingens organisering og vedtekter:

- Haugesund billedgalleri har et eget galleriråd som godkjenner og velger innkjøp til galleriets faste samlinger. Disse samlingene ligger prinsipielt under Haugalandmuseenes administrasjon uten at museet har noen form for påvirkning på utviklingen av samlingene.
- Det forutsettes at kunstsamlingen holdes samlet i Billedgalleriets lokaler. Ingen mulighet for utlån til (andre deler av) Haugalandmuseene er nevnt i vedtektene.

Det kan se ut til å være juridisk vanskelig og kanskje heller ikke ønskelig å endre på det formelle eierskapet til Haugesund billedsamling. Samtidig er det vanskelig å se i hvilken grad billedsamlingen rent faktisk er en del av Haugalandmuseene, så lenge samlingsutviklingen styres av et eget galleriråd, eierskapet ligger til kommunen og mulighetene til samarbeid om utstillinger eller til internt utlån virker såpass begrenset.

- **Eierskapet til samlinger og bygninger bør i størst mulig grad overføres til Haugalandmuseene AS.**

3.2.2 Krav til og avtaler med eiere

En forenkling av eierskapsstrukturen bør følges opp av klare forventninger og avtaler med eierne av selskapet.

Kommunale eiere

Det bør etableres klare avtaler med alle eiere i selskapet. Når det gjelder kommunale eiere (av aksjeposter), må disse forventes å ha en tydelig og eksplisitt eierstrategi for sitt eierskap i museet. I rapporten om Haugalandmuseenes organisering siterte vi fra Karmøy kommunes arbeid med en eierskapsmelding. Så langt vi vet, har ingen av de andre kommunene nedfelt noe eksplisitt mål med eierskapet i museet.

Det bør opprettes separate avtaler med hver enkelt deltagende kommune, der gjensidige forpliktelser og ansvar blir tydelig. En slik avtale kan inneholde bestemmelser om overdragelse av eierskap til bygninger og samlinger, løpende økonomiske forpliktelser og felles forpliktelser overfor det overordnede formålet med museumsdriften.

Et eksempel på en avtaletekst kan være denne, som brukes i avtaler mellom Gudbrandsalsmusea AS og de deltagende kommunene i selskapet:

§ 1. Formål

Denne avtala regulerer det tosidige samarbeidet mellom [Kommunenavn] kommune og Gudbrandsdalsmusea AS.

§ 2. Årleg driftstilskott

[Kommunenavn] kommune løyver årleg kr 100 000 i grunntilskott og kr 20 pr innbyggjar. Folketalet pr. 31. desember i føregåande år blir lagt til grunn for berekninga av innbyggjartilskottet. Beløpa blir justert i samsvar med SSB sin konsumprisindeks etter forhandlingar mellom partane. Tilskottet blir overført Gudbrandsdalsmusea AS med to like delar innan 15. januar og innan 15. juli i budsjettåret.

Aksjonæravtaler

En mulig avtaleform som kan regulere forpliktelser og gi føringer for eierskapet er aksjonæravtaler. Haugalandmusea AS har ikke opprettet noen slike avtaler. Aksjeloven gir ingen føringer om slike avtaler, og avtaleformen er en mulighet og ikke en forpliktelse. En aksjonæravtale er mindre formelt bindende enn f.eks. vedtekter og er en kontrakt som inngås mellom aksjeeiere. Slike avtaler kan bl.a. regulere styremedlemskap og ulike aksjeposters mulighet til å påvirke avgjørelser i selskapet (jf. Woxholth 2012).

Oppsummert, mener vi at de følgende kravene bør stilles til (aksje)eiere:

- **Kommunale eiere bør binde seg til et minimumstilskudd (fast beløp + innbyggerandel) årlig**
- **Kommunale eiere bør ha eksplisitte eierskapsstrategier**
- **Eieres forpliktelser og ansvar bør i størst mulig grad avtales, f.eks. gjennom aksjonæravtaler**

3.2.3 Styresammensetning og eierskapsstruktur

Haugalandmuseene AS har p.t. et styre på syv medlemmer. Sammensetningen av styret reguleres av vedtektene. Paragraf 5 sier at Rogaland fylkeskommune skal ha en styreplass, at kommunene skal ha 3 styremedlemmer, at institusjonene skal ha 2 medlemmer, samt at de ansatte har rett til ett styremedlem. Fordelt utfra aksjeposter er altså fordelingen denne:

Styreprerentant	styremedlemmer	aksjepost
Rogaland fylkeskommune	1 styremedlem	0%
Kommunene	3 styremedlemmer	72%
Institusjonene	2 styremedlemmer	28%
De ansatte	1 styremedlem	0%

Med andre ord er det et visst misforhold mellom de ulike representantgruppene i styret. Samtidig er det heller ingen klar sammenheng mellom størrelsen på eierskapet og representasjonen i styret. Dette er ikke nødvendigvis noe problem. Samtidig er det ikke lett å se noen form for overordnet sammenheng mellom eierskap (juridisk eller kulturhistorisk), styreprerentasjon og økonomiske bidrag til selskapet. Det vil f.eks. si at:

- Rogaland fylkeskommune er en viktig bidragsyter, med styreplass men ingen aksjer
- Karmøy kommune har en stor aksjepost, et styremedlem, men ingen eiendommer eller samlinger knyttet til selskapet
- Selv om de ulike avdelingene i museet til sammen har rett på to styreplasser, er den aller største og viktigste avdelingen, Karmsund folkemuseum, ikke sikret en fast styreplass

Vi anbefaler at man reviderer vedtektene, slik at det blir en tettere sammenheng mellom eierskap, økonomiske bidrag og styreplass. Det vil si at styreplasser fordeles til representanter som enten 1) er en viktig økonomisk bidragsyter eller 2) representerer vesentlig juridisk og kulturhistorisk eierskap. Karmsund folkemuseum bør sikres en fast plass i styret, og det bør selvsagt også en representant for de ansatte.

I tillegg anbefaler vi at det inkluderes en eller to representanter i styret som ikke representerer noe annet enn sin egen faglighet og kompetanse. Slik styret er sammensatt nå er det ingen som primært er rekruttert som faglige styremedlemmer. Vi mener et slikt tilskudd kan bidra positivt til styresammensetningen. Her er det viktig å påpeke at selv om man representerer en eier eller en organisasjon, kan man likevel være rekruttert til styret utfra kompetanse. En kommune som har rett til å utnevne et styremedlem kan og bør også oppnevne faglige fremfor administrative styremedlemmer. Dette er også helt i tråd med de føringer om eierskapspolitikk som kommer fra KS. KS har i flere år arbeidet med å forbedre kommunalt eierskap, og fremmer bl.a. det synspunkt at kommunalt eierskap i størst mulig grad bør forvaltes gjennom eierskapsmeldinger og generalforsamlinger. Styrene bør i følge KS i størst mulig grad være faglige styrer. I notatet *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak*, skriver f.eks. KS:

Det er eiers ansvar å sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styringsrammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ. Et profesjonelt styre som kollegium består av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandre kompetansemessig⁵.

I forlengelsen av dette mener vi også at man bør se på fordelingen av aksjer. Man bør vurdere å vedtektsfeste at fordelingen av aksjer mellom henholdsvis kommuner og institusjoner skal være balansert etter en viss nøkkel. En slik balanse er tilfellet for f.eks. Museene i Sør-Trøndelag AS, der vedtektene regulerer at fylkeskommunen skal ha 33,3 %, kommunene 33,3 % og eierstiftelsene 33,4 % av aksjene. I grunnlagsdokumenter for opprettelsen av Haugalandmuseene ble det også skissert en nøkkel med 60% av aksjene til kommunene og 40% til museumsinstitusjonene. En av bakgrunnene for dette var å unngå 2/3 flertall til kommunene, og dermed muligheten til vedtektsendring m.m. P.t. har kommunene godt over 2/3 av aksjene i Haugalandmuseene (71%).

I tillegg til Haugalandmuseenes overordnede styre, er det også knyttet 7 såkalte eierstyrer til de underliggende avdelingene. En oversikt over disse og styresammensetningen i dem finnes i rapporten som gjennomgikk Haugalandmuseenes organisering. Her anbefalte vi å legge ned et flertall av disse styrene. I første omgang anbefaler vi, som tidligere, at eierstyrene til Nedstrand bygdemuseum, Bokn bygdemuseum (p.t. uten styre) og Hiltahuset oppløses, og at eierskap til bygninger og samlinger overføres til Haugalandmuseet. I neste omgang anbefaler vi at samme prosess utredes for Vindafjordmuseets del.

Hvis så skjer, vil det fremdeles være igjen styrer for Karmsund folkemuseum, Haugesund billedgalleri, Stiftelsen Haugesjøen og Arquebus. Disse institusjonene/avdelingene er så vidt forskjellige, både i organisering og faglig innretning, at de må vurderes hver for seg i en revidert organisasjon. Dette gjelder både for inkludering i Haugalandmuseene, for eierskap og råderett til kulturhistorisk materiale og for gjensidig forpliktende avtaler.

Vi mener det også på sikt bør vurderes å legge ned Karmsund Folkemuseum som selvstendig juridisk enhet. Dette er bl.a. forutsatt at 1) eierskapet til bygninger og samlinger overføres til Haugalandmuseene AS, 2) det inngås en konstruktiv og forpliktende avtale med Museums- og historielaget for Haugesund og bygdene, som da fremdeles vil være en av de største aksjonærene.

⁵ Jf. <http://www.ks.no/PageFiles/12559/19%20anbefalinger%20februar%202011.pdf> [lesedato 25.02.14]

Haugesund billedgalleri er formelt underlagt Haugesund Kultur- og Festivalutvikling, som er et kommunalt foretak. Eierskapet til kunstsamlingene er lagt til dette foretaket, og det er også bygninger knyttet til billedgalleriet. Det er noen juridiske utfordringer ved eventuelle endringer av organisasjon og eierskap ved denne organisasjonen, jf. avsnitt ovenfor.

Stiftelsen Haugesjøen skiller seg ut innenfor selskapet. Formålet til stiftelsen er i følge vedtektene «yrkesmessig attføring, sosial og kulturell virksomhet uten økonomisk utbytte gjennom aktivisering av ungdom». Vedtektene er sist revidert i januar 2004, før konsolideringen inn i Haugalandmuseene. Vi gjentar anbefalingen fra organisasjonsgjennomgangen om at Stiftelsen Haugesjøen løses fra sin formelle tilknytning til Haugalandmuseene.

Arquebus, også en stiftelse, har en særstilling i Haugalandmuseene. I større grad enn flere av de andre enhetene under selskapet har det krigshistoriske museet en separat faglig profil og identitet. Mens de andre avdelingene og formidlingsarenaene stort sett har en allmenn kulturhistorisk profil, arbeider Arquebus utelukkende med historisk formidling av annen verdenskrig, med en vektlegging av regional krigshistorie.

Venneforeninger og avtaler

Ved nedlegging av eierstyrer vil det oppstå et behov for å beholde det lokale engasjementet i en eller annen form. Dette kan sikres gjennom venneforeninger eller lignende. Det bør opprettes avtaler om arbeidsdeling og samarbeid med slike venneforeninger.

- **Det bør være et visst samsvar mellom eierskap, styrerepresentasjon og økonomisk bidrag**
- **Det bør avsettes en eller to styreplasser til faglig styrerepresentasjon, i tillegg til at styret opprettes som et faglig kollegium**
- **Man bør vurdere en vedtektsfestet fordeling av aksjepostene**
- **Eierstyrene til Bokn bygdemuseum, Hiltahuset og Nedstrand bygdemuseum bør oppløses. Det bør også vurderes for eierstyret til Vindafjordmuseet**
- **Lokalt engasjement bør forankres i aktive venneforeninger der eierstyrer nedlegges**

3.2.4 Krav til og avtaler med avdelinger

P.t. foreligger det konsoliderings- el. samarbeidsavtaler med alle deltagende institusjoner i Haugalandmuseene: Bokn bygdemuseum, Hiltahuset, Arquebus, Vindafjordmuseet, Stiftelsen Haugesjøen, Nedstrand bygdemuseum og Karmsund folkemuseum. Dette er det formelle avtaleverket som regulerer de underliggende institusjonenes rettigheter og forpliktelser (jf. omtale av dette i rapporten *Å gjete harer...*, s. 21ff).

Vi har tidligere anbefalt at disse avtalene «endres til en større grad av forpliktelse for de enkelte deltagerne; inkludert overføring av et tydeligere forvaltningsansvar og evt. råderett over samlinger og bygninger.» Dette står fast. Dersom eierstyrer nedlegges og enkelte av enhetene opphører som juridiske enheter, blir naturlig nok også de relevante konsolideringsavtalene opphevet.

For de enhetene som består som juridiske enheter bør deres forpliktelser og ansvar nedfelles tydelig i konsoliderings- eller samarbeidsavtalen. Dette inkluderer:

- fordeling av råderett og/eller innflytelse over samlingsutvikling
- fast rapportering på økonomi, budsjett, formidling m.m.
- vedtektsendring i tråd med konsolidering
- profilering som en del av et overordnet museum
- tydelig fordeling av økonomisk ansvar mellom avdeling og hovedadministrasjon

3.2.5 Felles faglig plattform og organisering i tråd med denne

En revidert museumsorganisasjon bør også vurdere sin eksisterende faglige plattform, for å se om denne er egnet til å samle museet som en enhetlig faglig institusjon. En slik vurdering bør ta utgangspunkt i en museumsfaglig vareopptelling: hva *har* Haugalandmuseene; hvilke ressurser, hvilke kulturhistoriske verdier, hvilke faglige visjoner? Er det sammenheng mellom kulturhistoriske ressurser, faglige ambisjoner/visjoner og det faktiske arbeidet? Hvis ikke, bør dette harmoniseres bedre. En mulighet vil være å se på de eksisterende formålsbeskrivelsene til de ulike delinstitusjonene/-avdelingene. Kan disse slås sammen eller harmoniseres bedre for å få en felles faglig plattform?

Vi har ikke hatt som mål i dette notatet å utvikle en revidert faglig plattform for Haugalandmuseene AS. Det ligger utenfor rekkevidden til et slikt kortfattet notat. Samtidig vil vi understreke det grunnleggende og enkle poenget at det bør være en sammenheng mellom hva et museum vil, hvordan det er skrudd sammen og hvordan det arbeider i praksis.

En faglig plattform for den nåværende virksomheten til Haugalandmuseene vil måtte favne nokså bredt, dersom den faglige porteføljen ikke blir vesentlig endret. Det vil f.eks. kunne dreie seg om *Det globale i det regionale – i konflikt og harmoni*. Verden kommer til Haugalandet og Haugalandet er en del av et globalt storsamfunn – gjennom handel, gjennom krig, gjennom både nasjonal og internasjonal kulturutveksling; gjennom konflikt og motstand. Det regionale i verden og verden i det regionale.

3.2.6 Økonomisk planlegging og rapportering

Det er to spørsmål som drøftes i dette avsnittet:

1. Hvilke forandringer og forenklinger i budsjettering og regnskapsføring kan bidra til å gjøre Haugalandmuseene til en enhetlig institusjon?
2. Hvordan skal museet finansieres?

Økonomisk rapportering, i form av regnskap, og økonomisk planlegging, i form av budsjettering, er viktige styringsinstrumenter for enhver virksomhet. Disse dokumentene skal understøtte organisasjonens formål. Økonomisk styring bør ses i sammenheng med den faglige styringen av museet, og underbygge den faglige styringen.

Vi identifiserte i organisasjonsgjennomgangen (Hylland 2013) manglende samordning av museumsdriften som en av hovedutfordringene for Haugalandmuseene. Organisasjonen fremstår mer som flere organisasjoner som ikke er reelt konsolidert.

Budsjettering og regnskapsføring

En økonomisk rapportering som gir oversikt over hele virksomheten vil kunne understøtte målet om en større samordning av museumsdriften. Formålet med den økonomiske planleggingen og budsjetteringen bør være å måle organisasjonens måloppnåelse og gi relevant informasjon til brukerne av informasjonen. Både planlegging og rapportering bør henge sammen med organisasjonens formål.

Den siste museumsmeldingen presiserer at omdanning til nye organisasjoner også innebærer; «reelle fungerende arbeidsfellesskap, med felles driftsstyre, arbeidsgiveransvar og økonomiforvaltning.» (St.mld. nr. 49 (2008-2009) s. 12). Hvordan en felles økonomiforvaltning skal innrettes avhenger til en viss grad av hvordan man velger å organisere Haugalandsmuseene i fremtiden.

En (forenklet) organisasjon og ett konsolidert regnskap

Vi anbefaler i denne rapporten å forenkle Haugalandsmusenes organisering, innenfor rammene av et aksjeselskap⁶. En følge av dette er et mer *samlet regnskap*. De ulike juridiske enhetene vil inngå som avdelinger i det samlede regnskapet for museet.

Regnskapsloven pålegger å utarbeide et konsolidert regnskap for morselskap. Dette innebærer at konsernregnskapet skal vise foretakene i konsernet som en enhet. Haugalandsmuseene er imidlertid ikke pliktig til å utarbeide konsernregnskap etter regnskapsloven. Morselskapet (AS-et) har ikke bestemmende innflytelse over foreningene, og stiftelser er selvstendige enheter som ikke kan inngå i et konsern. Dette innebærer at det ved dagens organisering ikke er lovpålagt å utarbeide et konsolidert, eller samlet, regnskap for Haugalandsmusene som en helhet. Lovpålagt rapportering vil kun være aktuelt dersom stiftelsene og foreningene avvikles. Disse kan da enten legges inn i AS som avdelinger eller etableres som egne AS, som eies av Haugalandsmuseene AS.

Det er likevel mulig å få til en mer samlet økonomisk styring og rapportering av organisasjonen som helhet, selv om Haugalandsmusene fortsetter som flere ulike juridiske enheter.

Det kan avtalereguleres at alle de ulike juridiske enhetene skal rapportere sitt regnskap til aksjeselskapet. For å lette dette arbeidet bør de ulike enhetene følge samme kontoplan. Museene i Sør-Trøndelag (MiST) har løst dette ved at MiST fører avdelingsregnskap for stiftelsene som inngår i MiST. I praksis skjer dette ved en egen avtale mellom MiST og stiftelsene. I årsberetning for 2012 til Stiftelsen Ringve Museum Musikkhistoriske Samlinger står det for eksempel: «I MiSTs regnskap føres det i henhold til avtale eget regnskap for MiST avdeling Ringve og avdeling Rockheim. Alle inntekter og kostnader vedrørende museumsdriften på Ringve er ført i MiST avdeling Ringve sitt regnskap. Dette gjelder billettinntekter, inntekter fra arrangement og museumsbutikk, samt alle driftskostnader vedrørende museumsdriften og lønnskostnader for ansatte i MiST som har sitt arbeidssted på Ringve. Det samme gjelder Rockheim.»

Et annet eksempel er Valdresmusea AS hvor det fremgår av aksjonæravtalen at «Den økonomiske rapporteringa skal skje samla, men med avdelingsvise rekneskap.»⁷

- **Økonomisk rapportering og planlegging bør organiseres slik at det er mulig å se museene under ett. I praksis innebærer dette felles kontoplan og sentral samordning av økonomisk**

⁶ Det er viktig å være klar over at samling av alle enhetene i en organisasjon kan føre til at driftsselskapet må følge andre regnskapsregler enn i dag. Aksjeselskap som ikke defineres som små selskap etter Regnskapsloven § 1-6 må blant annet regnskapsføre pensjonsforpliktelsen. For andre museer har dette medført betydelig negativ egenkapital, og handlingsplikt for styret etter aksjeloven. Problemstillingen ser ikke ut til å være aktuell for Haugalandsmuseene p.t., men ved større endringer vil dette regelverket bli aktuelt.

⁷ Aksjonæravtale mellom eigarane i Valdresmusea AS datert 14. juni 2006.

planlegging og rapportering.

Det er egne regnskapsregler for ideelle organisasjoner. Stiftelser og foreninger uten økonomisk vinning som formål kan fravike deler av regnskapsloven, og følge god regnskapsskikk for ideelle organisasjoner. God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner åpner for at regnskapet gir mer relevant informasjon til brukerne, gjennom større fokus på aktiviteter og ikke-økonomiske resultater.⁸ Et aksjeselskap må følge regnskapsloven, og kan ikke følge god regnskapsskikk for ideelle organisasjoner. Det er imidlertid ingen ting i veien for at Haugalandsmuseene organiserer den interne regnskapsrapporteringen sin på en slik måte at det i større grad underbygger organisasjonens formål enn bruk av standard kontoplan.

Regnskapsloven bygger på standard kontoplan som beskriver en artsinndeling som grunndimensjonen i kodedstrukturen. For eksempel i lønnskostnad og varekostnad. Både for interne og eksterne formål, og rent praktisk, bør artsinndelingen være ryggraden i regnskapet. Regnskapet kan imidlertid bygges opp på en slik måte at det gir mer detaljert informasjon. Dette kan gjøres ved å dele kontoplanen inn i flere dimensjoner, for eksempel avdeling for hvert museum og prosjekt for spesielle utstillinger om det er ønskelig.

Telemark Museum har for eksempel organisert driften etter funksjoner; administrasjon, samfunnsminnet, bygningsvernet og møtstedet. Dette er det også flere andre museer som har gjort. Det vil da være naturlig å innrette også regnskapet slik at det kan rapporteres på de ulike funksjonene.

Vi anbefaler en klar kobling mellom øvrig planarbeid for museet og de økonomiske planene, slik som prioriteringer innenfor samlingsarbeid, formidlingsarbeid og kunnskapsarbeid. De økonomiske planene bør utgjøre en integrert del av de øvrige planene for museets virksomhet.

- **Økonomisk planlegging og rapportering bør ses i sammenheng med øvrig planarbeid og rapportering, og så langt det lar seg gjøre inneles på samme måte.**

Finansiering

Som for de aller fleste museer, utgjør offentlig tilskudd den dominerende delen av inntektene. De offentlige tilskuddene er i det foreløpige budsjettet for 2013 fordelt med 35 % fra staten, 49 % fra fylket og 16 % fra ulike kommuner. Den statlige støtten skal normalt ikke dekke mer enn 60 % av det samlede offentlige tilskuddet.⁹ Dette innebærer at økt lokal støtte kan utløse midler fra staten.

Tilskuddet fra kommunene varierer mye i kroner og øre, og synes ikke å være basert på en enighet mellom kommunene om hvordan museet som helhet skal finansieres. Noen kommuner bidrar også med andre former for tilskudd enn rene pengeoverføringer, som subsidiert husleie for lokaler som museet benytter.

Ved samling av Haugalandsmuseene til en enhet bør også finansieringen samles i størst mulig grad. Det er vanskelig å få til en overordnet styring, dersom man ikke samtidig har kontroll over pengestrømmene i organisasjonen. Ved konsolidering av Telemark Museum fremgår det av konsolideringsavtalen (Kleppe og Hylland 2011):

⁸ For mer informasjon og eksempler på regnskap for ideelle organisasjoner, se Sulen m.fl. (2007).

⁹ St.meld. nr. 48 (2002-2003).

Telemark Museum overtar ansvaret for gjennomføring og finansiering av all virksomhet og drift og forvaltning knyttet til det enkelte museums samlinger

Det er likevel mulig å øremerke midler til spesifikke formål eller avdelinger. For eksempel dersom enkeltpersoner ønsker å donere penger til en spesifikk samling. Gudbrandsdalsmusea har løst dette ved følgende formulering i vedtektene § 12:

Alle formar for tilskot, prosjektmidlar, øyremerkte tilskot og pengegåver blir godskrive Gudbrandsdals-musea AS.

Gåver som blir gjeve til eitt av musea/einingane, kan berre nyttast til det formål gjevar (gjevarane) har bestemt.

Det er et mål med museumsreformen at sektoren bør organiseres slik at de konsoliderte museene fremstår som både faglig og økonomisk robuste.¹⁰

Også i dag fremgår det av avtalen mellom Hauglandsmuseene AS og den enkelte avdeling/museum at offentlige tilskudd skal overføres til Hauglandsmuseene. I praksis inntektsføres tilskuddene i dag i Hauglandsmuseene AS, før de regnskapsføres som overføring til de enkelte avdelingene. Dette gir ikke en god oversikt over Hauglandsmuseene, som én institusjon.

- **Hovedfinansieringen bør samles, slik at den kan komme museene som en helhet til gode.**

Det er ulike måter å løse fordeling av tilskudd mellom kommuner. Stiftinga Sunnmøre Museum samler alle tilskudd i hovedavdelingen, selv om stiftinga har 13 avdelinger og er organisert i forskjellige juridiske enheter. Sunnmøre Museum har avtaler med alle kommuner hvor de har en avdeling. Alle kommuner hvor det er ett årsverk ansatt i avdelingen må yte et tilskudd på minimum kr 250 000. Alle tilskudd går til Sunnmøre Museum sentralt, men dette «ansattetilskuddet» blir fordelt videre til den enkelte avdeling. Øvrig tilskudd blir fordelt videre til de ulike avdelingene etter budsjettforhandlinger.

Et annet eksempel er Romsdalsmuseet, her går alle offentlige tilskudd til Romsdalsmuseet sentralt. Kommunene yter tilskudd ut fra folketall, hvor det er ulike satser for vertskommune, kommune med museumsavdeling og for kommune uten museumsavdeling (Møre og Romsdal fylkesrevisjon 2010). Gudbrandsdalsmusea AS har et fast beløp som grunntilskudd fra alle kommunene, uavhengig av størrelse, og et tilskudd pr. innbygger.¹¹

- **Kommunene bør bli enige om en finansierings- og fordelingsmodell som sikrer forutsigbarhet for museet.**

All offentlig støtte bør regnes med ved beregning av tilskudd til museene. Dette inkluderer også indirekte offentlig støtte, som subsidiert eller gratis husleie. Verdsettelse av slik indirekte offentlig støtte bør bygge på armlengdeprinsippet, som innebærer at prisen bør verdsettes på samme vilkår som om transaksjonen var inngått mellom uavhengige parter, under sammenlignbare forhold og omstendigheter. Det kan være vanskelig å fastsette markedsleie for formålsbygg, da kan kostnadsdekkende leie være et alternativ. Det finnes flere veiledere og rapporter om beregning av husleie. Se for eksempel «Kartlegging av beste praksis for interne husleieordninger» (Næspe 2007) eller «Veileder om husleieordninger» (Næspe m.fl. 2008).

- **All offentlig støtte bør regnes med ved beregning av tilskudd til museene. Dette inkluderer også indirekte offentlig støtte, som subsidiert eller gratis husleie.**

¹⁰ St.meld.nr. 22 (1999-2000)

¹¹ Tosidig samarbeidsavtale mellom Gudbrandsdalsmusea AS og Dovre kommune datert 9. oktober 2008.

-
- **Verdsetting av indirekte offentlig støtte bør bygge på armlengdeprinsippet.**

Økonomi, oppsummering

Vi oppfatter at det er nødvendig for en samlet styring av Haugalandsmuseene å minimum utarbeide et samlet regnskap for hele organisasjonen Haugalandsmuseene. I praksis kan dette gjøres på ulike måter. Det viktige er at økonomisk planlegging og rapportering er bygget opp slik at det underbygger organisasjonens formål og er et godt styringsverktøy. Regnskapet skal gi den informasjon organisasjonen trenger for å ha god økonomisk styring. Ut fra dette vil det være naturlig å innrette regnskapet slik at det som et minimum er mulig å ha økonomisk styring med de ulike «boksene» i organisasjonskartet til Haugalandsmuseene. Med andre ord at det er samsvar mellom den formelle og praktiske organiseringen av museene og organisering av økonomisk rapportering og planlegging.

- **Dersom Haugalandsmuseene skal være ett museum, må også den økonomiske rapporteringen og planleggingen være samlet, og bygge opp under museets mål og formål.**

4. Oppsummerte anbefalinger

Våre anbefalinger summeres i dette kapittelet opp i kortversjon.

En overordnet anbefaling er at faglig og administrativ ledelse samles og styrkes, slik at Haugalandmuseene blir et reelt konsolidert museum, der faglig arbeid, økonomi og administrasjon er langt mer enhetlig organisert og sammenhengende enn tilfellet er i dag.

Vi anbefaler:

- Haugalandmuseene bør fortsatt organiseres og utvikles som et AS.
- Nedstrand bygdemuseum, Hiltahuset og Bokn bygdemuseum bør legges ned som selvstendige juridiske enheter. Det samme bør utredes for Vindafjordmuseet.
- Stiftelsen Haugesjøen bør skilles ut av Haugalandmuseene.
- Museene på Karmøy bør inkluderes i Haugalandmuseene.
- Eierskapet til samlinger og bygninger bør i størst mulig grad overføres til Haugalandmuseene AS.
- Kommunale eiere bør binde seg til et minimumstilskudd (fast beløp + innbyggerandel) årlig.
- Kommunale eiere bør ha eksplisitte eierskapsstrategier.
- Eieres forpliktelser og ansvar bør i størst mulig grad avtales, f.eks. gjennom aksjonæravtaler.
- Det bør være et visst samsvar mellom eierskap, styrepresentasjon og økonomisk bidrag.
- Det bør avsettes en eller to styreplasser til faglig styrepresentasjon.
- Man bør vurdere en vedtektsfestet fordeling av aksjepostene.
- Eierstyrene til Bokn bygdemuseum, Hiltahuset og Nedstrand bygdemuseum bør oppløses. Det bør også vurderes for eierstyret til Vindafjordmuseet.
- Lokalt engasjement bør forankres i aktive venneforeninger.
- For de enhetene som består som juridiske enheter bør deres forpliktelser og ansvar nedfelles tydelig i konsoliderings- eller samarbeidsavtalen. Dette inkluderer:
 - fordeling av råderett og/eller innflytelse over samlingsutvikling
 - fast rapportering på økonomi, budsjett, formidling m.m.
 - vedtektsendring i tråd med konsolidering
 - profilering som en del av et overordnet museum

-
- Tydelig fordeling av økonomisk ansvar mellom avdeling og hovedadministrasjon
 - Haugalandmuseene bør vurdere sin eksisterende faglige plattform, for å se om denne er egnet til å samle museet som en enhetlig faglig institusjon.
 - Økonomisk rapportering og planlegging bør organiseres slik at det er mulig å se museene under ett. I praksis innebærer dette felles kontoplan og sentral samordning av økonomisk planlegging og rapportering.
 - Økonomiske planlegging og rapportering bør ses i sammenheng med øvrig planarbeid og rapportering, og så langt det lar seg gjøre inndeles på samme måte.
 - Hovedfinansieringen bør samles, slik at den kan komme museene som en helhet til gode.
 - Kommunene bør bli enige om en finansierings- og fordelingsmodell som sikrer forutsigbarhet for museet.
 - All offentlig støtte bør regnes med ved beregning av tilskudd til museene. Dette inkluderer også indirekte offentlig støtte, som subsidiert eller gratis husleie.
 - Verdsetting av indirekte offentlig støtte bør bygge på armlengdeprinsippet.
 - Dersom Haugalandsmusene skal være ett museum, må også den økonomiske rapporteringen og planleggingen være samlet, og bygge opp under museets mål og formål.

Referanser

- Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010. *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?* Møre og Romsdal Fylkeskommune: Fylkesrevisjonen.
- Hylland, Ole Marius 2013. *Å gjete harer og bære staur. Organisering av Haugalandmuseene*. TF-rapport nr. 325. Bø: Telemarksforskning.
- Kleppe, Bård og Ole Marius Hylland 2011. *Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum*. Bø: Telemarksforskning. TF-rapport nr. 293.
- Næspe, Bengt 2007. *Fra skippertak til systematisk vedlikehold av kommunale bygninger. Kartlegging av beste praksis for interne husleieordninger*. Porsgrunn: Rapport utarbeidet for Forum for offentlige bygninger på vegne av Statens bygningstekniske etat.
- Næspe, Bengt; Jan Tegnander og Lars A. Mickelsen 2008. *Veileder om husleieordninger*. Porsgrunn: Utarbeidet av Norsk Kommunalteknisk Forening og Forum for Offentlige Bygg og Eiendommer for Kommunal- og regionaldepartementet.
- Sulen, Elisabet m.fl. 2007. *Ideelle organisasjoner – ideelle regnskap*. Oslo: Den norske Revisorforening.
- Woxholth, Jannik 2012. *Aksjonæravtaler - i hvilken grad har aksjonæravtaler selskapsrettslige virkninger?* Oslo: Cappelen juridisk.

