



Organisasjonsformer, autonomi og relasjon

-- Hvordan påvirker organisasjonsformer museenes autonomi, og relasjon med andre aktører i museumssektoren?

Berit He Jin Nilsen

Masteroppgave i Master of public administration---MPA

STV 3909

Mai, 2022



Sammendrag

Siden museumsreformen, som startet for drøyt 20 år siden, har store og små museer i Norge gjennomgått en eller flere konsolideringsprosesser. Antall museer som mottok statlig støtte ble redusert fra cirka 500 ved årtusenskiftet til 80 sammenslåtte administrative enheter i 2012, som videre ble til 61 i 2021. De fleste museer gikk først gjennom en prosess for å fristille seg fra kommuner/fylkeskommuner, og har siden slått sammen og dannet egne selskaper.

Museene valgte i praksis ulike organisasjonsformer ved konsolideringen. Tre hoved former i museumssektoren er interkommunalt selskap (IKS), stiftelse og aksjeselskap (AS).

Oppgavens tema og problemstilling setter fokus på hvordan ulike organisasjonsformer kan ha påvirket museenes autonomi, og relasjon med andre aktører i museumssektoren. Jeg ser på museene som agenter som gjennomfører oppdrag for sine prinsipaler/eiere. Jeg ser på de aktuelle organisasjonsformene som ulike formelle uttrykk for fristilling, eller på engelsk «arm's-length bodies» (ALBs). Jeg ser på museenes eiere som flere prinsipaler knyttet til samme selskap. Med andre ord, bruker jeg teori om ALBs, prinsipal-agent-teori og teori om «multiple-principal -problem» for å belyse problemstillingen.

Oppgaven bruker en kvalitativ metode med casestudie som tilnærming. Det er totalt fem museer som er caser. I tillegg til dokumentstudier ble det gjennomført intervjuer med ni informanter.

Mine funn viser at organisasjonsformer i seg selv og eiernes oppfatning av organisasjonsformene påvirker både faglig og administrativ autonomi i museene til en viss grad. Museenes relasjon med eierne samt relasjon mellom eierne er dog ikke mye påvirket av organisasjonsformer. Multiple-principal-problem eksisterer enten tydelig eller svakt i fire av fem case-museene uavhengig av organisasjonsformer.

Forord

Å studere ved siden av en 100% jobb og familie/barn, har ikke bestandig vært lett. Jeg vil takke familien min som har støttet meg og vist stor forståelse de siste tre årene.

Takk til arbeidsgiveren min, Varanger museum, for å ha gitt meg muligheten å ta opp studiet.

Takk til alle informantene som stilte opp i forbindelse med masteroppgaven.

Takk til medstudenter Anu, Kati, Gøran og Tore i samme kollokviegruppe. Vi har hatt mange gode diskusjoner og heiet på hverandre.

Sist men ikke minst, tusen takk til veilederen min Harald Torsteinsen for gode faglige diskusjoner om oppgaven, samt gode anbefalinger til litteratur.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Introduksjon av tema, problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2	Videre oppbygging av oppgaven.....	5
2	Empirisk kontekst: Museumsreformen, en ovenfra-og-ned reform?.....	6
3	Beskrivelse av interkommunalt selskap (IKS), stiftelse og aksjeselskap (AS) som organisasjonsformer:	8
4	Teoretiske perspektiver	10
4.1	Arm's-length bodies	11
4.2	Prinsipal-agent-teori	12
4.3	Teori om multiple-principal-problem.....	13
4.4	Forventinger til funn.....	14
5	Vitenskapsteori og metodisk tilnærming.....	15
6	Presentasjon og drøfting av data.....	18
6.1	Caser.....	18
6.2	Presentasjon av informanter	20
6.3	Data fra intervjuer og dokumentasjonsstudie	20
6.3.1	IKS-museer: M1 og M2.....	21
6.3.2	Stiftelse-museer: M3 og M4.....	26
6.3.3	AS-museum: M5	31
6.3.4	Eierperspektiv.....	34
7	Tolkning og funn.....	38
8	Konklusjon og avslutning.....	45
9	Litteraturliste:	48

Tabelliste

Tabell 1: Basert på «Local governments and their arm's length bodies» (M. Van Genugten et.al, 2019).....12

Tabell 2: Oversikt over case-museer.19-20

Tabell 3: Oversikt over funn av organisasjonsformenes påvirkning på autonomi og relasjon 44

Figurliste

Figur 1: Inspirert av «Grad av formell autonomi, betinga av organisasjonsform», i Torsteinsen, (2019). Autonomi, ledelse og innovasjon.....13

Vedlegg: Intervjuguide.....52

1 Innledning

Litt over 20 år har gått siden museumsreformen/konsolideringen ble lansert i Stortingsmelding nr. 22 (1999-2000) «Kjelder til kunnskap og oppleving». Reformen var svaret til det som Kultur- og kirke departementet påpekte i St.meld. nr. 49 (2008-2009) «Framtidas museum», at gapet mellom institusjonenes «faglige og økonomiske soliditet og kompleksiteten i de museumsfaglige oppgave» ble for stor (St.meld. nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum, s9).

Museene skulle slås sammen. Større og mer solide faglige enheter skulle dannes slik at det legges til rette for en «nasjonal arbeidsdeling av samordning der man motvirker og reduserer overlapping mellom miljøene og sikrer faglig effektiv utnyttning av resursene.» (Fossestøl, mfl., 2013, s.8)

Antall museer som mottok statlig støtte ble redusert fra cirka 500 ved årstusenskiiftet til 80 sammenslåtte administrative enheter i 2012, som videre ble til 61 i 2021. Disse 61 enhetene kaller vi for KUD-museer (KUD=Kulturdepartement), med andre ord museer som «er en del av det nasjonale museumsnettverket... som mottar støtte over post 70, kap 328 i Kulturdepartementets budsjett...» (Hylland, et.al, 2020, s.40) Foruten om KUD- museene, var det blant annet flere samiske museer som per i dag ligger underlagt Sametingets forvaltning som også gjennomgikk en konsolideringsprosess. Etat-museer og universitetsmuseer har for det meste ikke vært berørt av reformen.

Statlige føringer i museumsreformen setter klare faglige mål. Det er imidlertid ikke noe konkrete føringer i strukturreformen om hvordan museene skulle slås sammen eller organisere seg internt.

Museene valgte i praksis forskjellige organisasjonsformer. De nyetablerte enhetene er organisert primært som stiftelser, interkommunalt selskap (IKS) og aksjeselskap (AS).

Ifølge rapporten «Organisering av museene» fra 2013 var totalt antall på konsoliderte KUD-museer 80, hvorav 58 var organisert som stiftelser, 12 som aksjeselskap og 9 som interkommunalt selskap, 1 som BA samvirkelag.

I 2021 kom Kulturrådet ut med rapporten «Museenes vurdering 2020» hvor 61 enheter står som KUD-museer, hvorav 43 er stiftelser, 11 er aksjeselskap og 7 er interkommunale selskap. Det finnes per i dag 6 konsoliderte museumssiidaene under Sametingets forvaltning, hvorav 2 er aksjeselskap og 4 er stiftelser.

Når man snakker om organisasjonsform, kan man også nevne begreper som tilknytningsform, fristillingsform og eierstruktur, som refererer til ulike sider av samme sak.

Tilknytningsform og fristillingsform gir oss en illustrasjon om prosesser museene har måttet gjennomgå. Mange museer har først gjennomgått en «ytre fristilling» (Andersen, 2018, s.14) fra kommuneadministrasjon grunnet museumsreformen og deretter ble museene konsolidert (knyttet sammen) til egne rettssubjekter.

Ordet eierstruktur, minner oss om til tross for den organisatoriske fristillingen, faglig autonomi og en armlengdes avstand til myndighetene må museumsdrift fortsatt leve opp til forventninger som våre eiere og omgivelser stiller til oss.

Organisasjonsform forteller oss om museenes formelle og juridiske struktur, samt lover og regler som regulerer for eksempel eierskap av organisasjonen, sammensetning av øverst bestemmelsesorgan og så videre. Samtlige organisasjonsformer som museene har valgt, representerer i felleskap en agentifisering av museumstjeneste. Agentifisering (agencification) eller foretaksering (corporatization) av offentlige tjenester innebærer at tjenester settes ut gjennom å danne agenter (agencies) som styres av det offentlige på armlengdes avstand. Museene ble med andre ord agenter som tilfredsstillt eiernes (prinsipalers) krav og behov om kulturell funksjon.

Før konsolideringsprosessen, var mange museer en del av en kommunal drift. I likhet med andre kommunale tjenester, måtte museene være med å konkurrere om driftsmidler. Disse museene var underlagt kommunedirektør/rådmann som tok vurderinger og prioriteringer basert på alle tjenester en kommune tilbyr sine innbyggere. Etter «agentifiseringen» ble museene egne juridiske enheter. Kommuner/Fylkeskommuner ble eiere og oppdragivere til museene— prinsipaler. Eiere/prinsipaler avtalefester sine plikter og rettigheter i selskapsavtaler med driftsorganisasjon-- museene. Alle museer hadde dog ikke vært en del av en kommunal etat. Noen museer var selvstendige stiftelser før konsolideringen også. En del av disse ble slått sammen eller fikk flere oppgaver (flere prinsipaler) å forholde seg til etter konsolideringen.

1.1 Introduksjon av tema, problemstilling og forskningsspørsmål

Fristilling og agentifisering/foretaksering av museene innebærer at museenes eiere/stifere, som ofte er kommuner og/eller fylkeskommuner og/eller andre offentlige organisasjoner, styrer museene med en armlengdes avstand. Med andre ord at museene er en ALB (arm's-length-body, Van, Genugten mfl.2020) til myndighetene. Museene forventes å ha større faglig og

administrativ autonomi. Museene som var kommunale etater ble enten slått sammen med andre enheter, eller pålagt oppgaver fra flere eiere og dannet dermed egne driftsselskaper. Organisasjonsformer som stiftelse, aksjeselskap og interkommunalselskap ligger på forskjellige nivåer på agentifiserings skalaen. Kan valget av organisasjonsformer ha påvirket utvikling av museet og utøvelse av autonomi i de nye konsoliderte museene? Kan ulike organisasjonsformer ha påvirket relasjonsutvikling mellom museene og eierne?

Under prosessen av litteratur review, er jeg blitt oppmerksom på at det finnes generelt lite forskning og rapporter som belyser museenes organisatoriske situasjoner. «Det etterlyses fortsatt kunnskap om hvilke organisatoriske valg som er gjort (eller som har blitt tvunget frem), og betydningen av disse for kvaliteten på det faglige og administrative arbeidet ved museene.»(Fossestøl, mfl. 2013, s. 8) I et større perspektiv kan man si at fristilte offentlige selskaper på lokalt nivå er generelt «underforsket» («largely understudied», M. Van Genugten mfl. 2019, s.2), selv om utviklingen av agentifiseringen av offentlige tjenester på et lokalt nivå også har vært utbredt. Forskningen fokuserte mest på helt privatiserte tjeneste, altså tjenester som er satt ut på anbud og kontrakter («contracting out» M. Van Genugten mfl. 2020, s.2). Forskning som finnes om agentifiseringen på lokalt nivå, er ofte basert på empirier fra tekniske tjenester som vann og avløp, søppelhåndtering og så videre. Forskning om «myke» tjenester som styres med armlengdesprisippet på kommunalt nivå, er manglende. «Foreløpig er det begrenset med systematisk forskning omkring kommunalt eide AS-er og interkommunale selskap.» (Andersen, 2018, s. 14) Ikke minst ble det påpekt at det mangler kunnskap om eierstyrenes synspunkter på museum generelt og museumsreformen (Fossestøl, et.al 2013, s.35).

Jeg mener derfor at min forskning om organisasjonsformer i museumssektoren vil være et positivt tilskudd til forskning om «arm's-length bodies» (ALBs) på lokalt nivå fra tjenesteområder/bransjer som ikke har vært mye forsket på.

Jeg ønsker å sette fokus i problemstillingen

«Organisasjonsformer, autonomi og relasjoner

-- Hvordan påvirker organisasjonsformer museenes autonomi, og relasjon med andre aktører i museumssektoren?»

En problemstilling har generelt sett to hovedtyper: beskrivende og forklarende. Enten legger man frem en beskrivelse av dagens situasjon, eller så har man hensikten om å måle effekter og virkninger et tiltak har (Jacobsen, 2018, s.64). I oppgaven om organisasjonsformer i museene,

begynner jeg med en beskrivende del og redegjør om forskjell mellom stiftelse, interkommunalt selskap (IKS) og aksjeselskap (AS). Jeg ser på organisasjonsformene både som juridiske strukturer, men også som forskjellige «arm's-length bodies» (ALBs). Deretter analyserer jeg hvordan disse tre organisasjonsformer påvirker museums autonomi og relasjon med andre aktører. Her forsøker jeg å finne sammenheng mellom det som skjer i museene og organisasjonsformer.

Teorier som benyttes i oppgaven for å belyse problemstillingen er **prinsipal-agent-teori**, **teori om «arm's-length bodies»** og **«multiple-principal» teori**. Disse tre teoriene setter museumssektor etter konsolideringsprosessen i kontekst sett med et perspektiv av agentifisering/foretaksering.

Når det gjelder metode for datainnsamling, bruker jeg en kvalitativ metode med casestudie i sentrum. Casene består av 5 konsoliderte museer, som representerer 3 organisasjonsformer: 2 IKS-museer, 2 stiftelse-museer og 1 AS-museum. Casestudiet benytter seg først og fremst av individuelle intervjuer som fremgangsmåte, samt forskning av eksisterende dokumentasjoner. Informanter består av to utvalg. Det er informanter som jobber eller har jobbet på et museum på ledernivå, og informanter som jobber eller har jobbet på ledernivå i en kommune som er eier/stifter til ett eller flere konsoliderte museer.

Etter en gjennomgang av museenes vedtekter, stiftelsesdokumenter, avtaleverk, planverk, informasjon om organisasjon, informasjon om bestemmelsesorgan, eierskapsmeldinger og relevante faglitteratur har jeg dannet følgende **forskningsspørsmål**:

1. Hvordan påvirker ulike organisasjonsformer administrativ autonomi i et museum?
Under administrativ autonomi inngår organisering, økonomi, personaladministrasjon.
Hvem sitter i beslutningsorgan i museene?
Er disse faktorene ulike i museer med ulike organisasjonsformer?
2. Hvordan påvirker ulike organisasjonsformer faglig autonomi i et museum?
Under faglig autonomi inngår handlingsrom og forutsetninger museenes daglige ledelse har ved utføring av faglig og forvaltningsarbeid.
Er disse faktorene ulike i museer med ulike organisasjonsformer?
3. Hvordan påvirker ulike organisasjonsformer museenes relasjon til sine eiere samt relasjon mellom eierne?

Har organisasjonsformer noe betydning for relasjon mellom museene og museenes eiere?
Er det noen organisasjonsformer i museumssektor som er mer utsatt av multiple-principal-problem enn andre?

1.2 Videre oppbygging av oppgaven

Oppgaven preges av å være både beskrivende og forklarende, som stemmer overrens med egenskapet til problemstillingen. I oppgaven skal dagens situasjon i museumssektoren redegjøres. Museumsreformen skal beskrives slik at de som leser oppgaven uten museumserfaring klarer å danne en forståelse av hva som hadde skjedd i museumssektor de siste 20 årene og hvorfor disse endringene hadde skjedd.

Oppgaven ser på museumssektoren med et organisasjonsteoretisk perspektiv og inneholder redegjørelse av tre relevante teorier: agent-prinsipal-teori, teori om arm's-length bodies og multiple-prinsipal-teori. Likheter og forskjeller mellom organisasjonsformer stiftelse, IKS og AS blir også lagt frem.

Når man kommer til den forklarende delen, vil innsamlet data fra intervjuer bli lagt frem og drøftet med teoriene. Forklaring til indikasjoner som dataene viser, kan ligge i og stemme med teoriene som refereres til. Men utfallet kan også være at teoriene ikke kan gi en naturlig forklaring til data, hvilket uansett er viktig å drøftes og legges frem for fremtidig forskning og diskusjon.

Her er en oversikt over kapitler i resten av oppgaven:

Empirisk kontekst: Museumsreformen

Her innvilges det et eget kapittel til en beskrivelse om Museumsreformen som er hoved forklaring til omtrent «alt» som har skjedd i museumsverden i de siste 20 årene.

Beskrivelse av IKS, Stiftelse og AS som organisasjonsformer:

Kapitlet er en beskrivelse av de tre hovedtyper av organisasjonsformer i museene.

Her redegjør jeg definisjoner, deler av gjeldende lov og regler om AS, stiftelse og IKS.

Teoretiske perspektiver:

I kapitlet legges det frem teoretisk grunnlag for oppgaven. Det er tre teorier som er brukt i oppgaven: teori om arm's-length bodies, agent-prinsipal-teori og multiple-principal-teori.

Vitenskapsteori og metodisk tilnærming:

Deretter redegjør jeg vitenskapsteori og metodisk tilnærming som er brukt i oppgaven. Jeg redegjør blant annet problemstillingens egenskap i ontologisk og epistemologisk perspektiv, som danner grunnlag for valg av metode. Deretter beskrives metodisk tilnærming, forskningsdesign, datainnsamlingsmåte jeg velger å bruke i oppgaven.

Presentasjon og drøfting av data:

Videre legger jeg frem en presentasjon av data som er samlet inn. Data som presenteres her skal komme fra to hoved kilder. Hoved kilden er data fra intervjuer med informanter, komplettert med data fra dokumentasjonsstudie, som rapporter, vedtekter, årsrapporter, stiftelsesdokumenter, eierskapsmeldinger og så videre.

Fortolkning og funn:

Her tolker jeg data mot problemstilling med teoriene. Det kan være at funn i oppgaven bekrefter eller avkrefter en tidligere studie/forskning. I tillegg kan det være at noen funn i oppgaven var helt ukjent fra før av.

Konklusjon og avslutning:

Her trekker man konklusjon om forskningen som er gjort i oppgaven. I motsetning til fortolkning og funn som er knyttet til hvert enkelt eksempel, kan konklusjon være noe på det overordnede nivå. Det kommenteres også mangel i sin egen forskning og legger frem forslag til videre forskning som kan gjøres i fagområdet.

2 Empirisk kontekst: Museumsreformen, en ovenfra-og-ned reform?

Når organisasjonsformer i museumsverden diskuteres i dag, begynnes det ofte med det som er grunnen til at en slik endring av organisasjonsformer har skjedd. Med andre ord: museumsreformen.

Før reformen ble satt i gang, var museumslandskap i Norge noe annerledes enn i dag. Helt siden Norges eldste museet ” Trondhjemske Selskab” ble etablert i 1767, etterfulgt med etablering av folkemuseer og senere blomstring av bygdemuseer, pekte utvikling av antall museer mot en retning: oppover. «Sekretariatet i statens museumsråd registrerte i 1991 over 200 nye museer, i tillegg til de over 500 som alt fantes...» (Hansen, 2014, s.22) Museene skal slås sammen og antallet må ned til « om lag 100 fagleg kvalifiserte og økonomiske handleføre institusjonar som skal samarbeida i eit nasjonalt nettverk.» (Stortingsmelding nr.48 (2002-2003), s.8).

I stortingsmelding nr.22 (1999-2000) «Kjelder til kunnskap» ble det lagt frem forslag om alternative organiseringsstruktur, som berører museer, arkiv og bibliotek. Når det gjelder museer, kom mål av reformen veldig tydelig frem «Retningsgjevande prinsipp for framtidig organisering av museumssektoren og bruken av statlege verkemiddel vil vera a) å bevare og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, b) å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og c) å samordna musea i eit nasjonalt nettverk. ...» Dette gjelder først og fremst museene som mottar tilskudd fra Kulturdepartement. Etatsmuseer og universitetsmuseer var ikke en del av reformen. Hvis relevante museer nekter å bli konsolidert, vil det påvirke museenes mulighet for å få statlig finansiering.

Museumsreformen regulerer museenes faglige mål på en tydelig måte ved hjelp av de fire F-ene, som kom i slutfasen av konsolideringen. De fire F-ene står for Forvaltning (gode sikring- og bevaringsforhold, prioritering og koordinering av samlingene, dokumentasjon); Forskning; Formidling (bedre tilgjengelighet, målrettet tilrettelegging samt aktuell refleksjon og innsikt) og Fornyning (mer solide kulturelle institusjoner som også fungerer som aktive samfunnsaktører). (Stortingsmelding nr.49 (2008-2009))

Til tross for at daværende kulturminister Trond Giske mente at intet museum skulle komme dårligere ut enn de hadde det før reformen, er det et faktum at konsolidering betyr både utvidelse av fagområder/kompetanse, i tillegg til som kompromisser og nedprioritering i visse områder. Museer som ble slått sammen hadde og har fortsatt forskjellige faglige satsningsområder til tross for en konsolidering, som ofte var grunnet tilhørighet i samme geografisk region.

Det er dog ikke alle museer som har opplevd en «tvangssammenslåing» gjennom reformen. Store museer fikk den muligheten til å «konsolidere» med seg selv. Samtidig var det andre museer som hadde allerede vært et samarbeidsprosjekt, knyttet til ulike kommuner/eiere fra begynnelsen av, uavhengig av reformen.

Museene som før var kommunale og fylkeskommunale, ble skilt ut fra det store administrative nettverket og måtte danne egne selskaper. I dette tilfellet har eierne/stifterne til museet tatt seg den friheten å velge av organisasjonsformer.

3 Beskrivelse av interkommunalt selskap (IKS), stiftelse og aksjeselskap (AS) som organisasjonsformer:

De tre organisasjonsformene i museumsverden som blir satt fokus på i oppgaven er aksjeselskap (AS), Stiftelse og interkommunalt selskap (IKS). Regnet ut ifra tall og antall i rapporten «Museenes vurdering 2020» er 70,5% av eksisterende KUD-museer stiftelser, 18% AS og 11,5% IKS. Tilsvarende prosentandel fra 2012/2013 var 72,5% stiftelser, 15% AS, 11% IKS og 1,5% annet.

Prosentandel av tilslutning til ulike organisasjonsformer blant museene virker å ha vært relativt stabilt gjennom de siste 10 årene, men det er bemerkverdig at totalt antall KUD-museer har gått ned fra 80 enheter i 2012/2013 til 61 enheter i 2020.

Forskningsspørsmålene i oppgaven omhandler, blant annet, museenes autonomi i daglig drift, samt relasjon med eierne. Autonomi handler mye om oppgave- og myndighetsfordeling mellom styringsorganer/bestemmelsesorganer og daglig ledelse. I kapitlet her går vi gjennom hva bestemmelser i lovverkene sier om disse tre organisasjonsformene. Hvem representerer eiernes/stifternes interesse? Hvordan dannes bestemmelsesorganer? Hvem har ansvar for hva? I senere kapitel om presentasjon av data, vil vi se hvordan det egentlig praktiseres i hvert case-museum.

IKS (Interkommunalt selskap)

IKS reguleres av «Lov om interkommunale selskaper» (IKS-loven) fra 1999. IKS er et selvstendig rettssubjekt.

Et interkommunalt selskap etter loven kan eies av kommuner, fylkeskommuner eller andre interkommunale selskaper. Eierne har samlet sett et ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser.

Hver enkelt kommune/ deltaker kan ikke utøve myndighet direkte overfor styret eller daglig leder i et IKS-selskap. Derfor trenger selskapet et eierorgan. Eierne utøver sin myndighet gjennom eierorgan. Et slik organ heter representantskapet. Minst ett medlem fra hver kommune/ deltaker sitter i representantskapet. Vedkommende kommunestyre eller fylkesting oppnevner selv sine representanter. Kommunestyret har instruksjonsrett overfor egne medlemmer i representantskapet.

Representantskapet behandler etter loven selskapets regnskap, budsjett og økonomiplan og andre saker som etter loven eller selskapsavtalen skal behandles i representantskapet.

IKS har også et styre. Styremedlemmene velges av representantskapet ifølge loven, eller i praksis av en valgkomité. Representantskapet velger styrets leder og nest leder. Styrevervet er et personlig verv og medlemmene har tilsvarende ansvar som styremedlemmer i andre selskaper. Forvaltning av selskapet hører til under styret, som har ansvar for en tilfredsstillende organisasjon av selskapets virksomhet. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, selskapsavtalen, vedtekter, budsjett og andre retningslinjer fastsatt av representantskapet. Styret skal føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomhet. Styret representerer selskapet utad.

Daglig leder utfører den daglige ledelse av selskapet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt.

Stiftelse

Stiftelser er underlagt «Lov om stiftelser» (stiftelsesloven).

Stiftelse er en formuesverdi som er stilt til rådighet for et bestemt formål. Kommuner og fylkeskommuner står fritt til å etablere stiftelser. Når en stiftelse er etablert, er den selveid organisasjon. Stiftelser har med andre ord til forskjell fra IKS og AS, ingen eiere. Verken oppretteren eller andre kan med grunnlag i eiendomsretten utøve styring over stiftelsens virksomhet eller gjøre krav på andel i stiftelsens overskudd. Eierne kan imidlertid få betydelig innflytelse på stiftelsen ved å etablere en «rådsforsamling» med oppgaver og myndighet som beskrevet i § 36 i stiftelsesloven. Derfor har en del stiftelser (stiftelse-museer) også et representantskap, til tross for at det ikke er lovpålagt.

Eierne står ikke fritt til å løse opp stiftelsen. Stiftelse er ingen organisasjonsform hvis kommunen ønsker å utøve eierstyring. Kommuner har ingen innflytelse på hvordan stiftelse styres, men dersom stiftelsen for eksempel mottar kommunalt tilskudd, kan det stilles vilkår for støtten.

Styret er stiftelsens øverste organ. Styrelederen velges av styret, hvis ikke noe annet er bestemt i vedtektene. Styrevervene er personlige og kan ikke overføres ved fullmakt. Forvaltningen av stiftelsen hører under styret. Styret skal sørge for at stiftelsens formål ivaretas. Styret skal påse at regnskap og formuesforvaltning er under god kontroll.

Daglig leder står for den daglige ledelse av stiftelsens virksomhet og skal følge de retningslinjer som styret har gitt.

Som tidligere nevnt at § 36 i stiftelsesloven sier at i vedtektene kan det bestemmes at stiftelsen skal ha andre organer enn styret og daglig leder. I vedtekter kan det bestemmes at slike organer kan ha ulike myndigheter som å velge og/eller å avsette styremedlemmer; å beslutte omdanning av stiftelsen; å føre tilsyn med stiftelsens virksomhet og så videre.

AS

Aksjeselskapsformen (AS) er regulert av «Lov om aksjeselskaper» (aksjeloven).

Et aksjeselskap kan eies av en kommune eller fylkeskommune alene, sammen med andre kommuner og fylkeskommuner eller private rettssubjekter. I et AS har eierne begrenset økonomisk risiko for selskapets økonomiske forpliktelser.

I likhet til IKS-selskaper, skal aksjeselskaper også ha et eierorgan hvor eierne utøver sin myndighet. Et slikt eierorgan i aksjeselskaper heter generalforsamlingen, som også er øverste bestemmelsesorgan i et AS. Kommunestyret må utstede fullmakt til den som skal representere kommunen i generalforsamlingen. Generalforsamlingen kan instruere styret og også omgjøre styrevedtak.

AS skal ha et styre. Medlemmene av styret velges av generalforsamlingen. Styret velger sin leder når denne ikke er valgt av generalforsamling. Styreverv er et personlig verv med personlig ansvar. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomhet. Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapet og skal følge retningslinjer og pålegg styret har gitt.

4 Teoretiske perspektiver

I oppgaven bruker jeg tre teorier for å belyse norske museers organisatoriske situasjon i dag.

Første teori som er brukt i oppgaven er **teori om «arm's-length bodies»**. Museene som før var en enhet/etat under kommuner, ble skilt ut, konsolidert og dannet egne selskaper. Museer er blitt enheter som eierne styrer på armlengdes avstand (ALBs). De er ikke en del av en lokal/regional offentlig myndighet, uten et selvstendig rettssubjekt. Museene er organisert på forskjellige måte. De er derfor enheter (bodies) på forskjellige plasser i skala av ALB-organisasjoner.

Museene tilbyr tjenester til sine offentlige eiere/stiftere. Museer er blitt agenter, mens eierne/stifterne er prinsipaler som kommer med krav, forventninger, og ikke minst midler. Andre teorien som brukes i oppgaven er **prinsipal-agent-teori**.

Å konsolidere betyr å styrke, gjøre solid, forene eller slå sammen, ifølge Store norske leksikon. I museers tilfelle, innebærer det først og fremst å slås sammen. Selv om noen museer fikk lov å konsolidere med «seg selv», er det i praksis flere oppgaver og flere eiere/stiftere som tilknyttes til samme museum. I en slik situasjon er det ikke usannsynlig å oppstå situasjoner forårsaket av «**multiple-principal-problem**».

4.1 Arm's-length bodies

ALB-organisasjoner, er organer som yter en offentlig tjeneste på vegne av myndighetene, som er styrt av sine eiere/stiftere med en armlengdes avstand. ALB-organisasjoner er helt eller delvis eid/stiftet/finansiert av offentlige myndigheter. Det finnes ALB-organisasjoner på både nasjonalt og lokalt nivå. ALB-organisasjoner kan være semi-autonome organisasjoner eller selvstendige organisasjoner styrt av privat lovgivning. I løpet de siste 20 årene har bruk av indirekte styring på armlengdes avstand på lokalt nivå økt, som skyldes blant annet på stramme offentlige budsjett og ideer utviklet fra New Public Management (Torsteinsen, 2019).

Norske museer som har gjennomgått museumsreformen, er per i dag organisert som ALB-organisasjoner, men i ulike former/typer. Mange små museer som før var en del av kommunal tjenesteyting ble fristilt fra kommuner, slått sammen med andre museer og ble til store museumsenheter.

Museene er organisert som IKS, AS og stiftelser og er ofte eid/stiftet av kommuner og/eller fylkeskommuner. Men det er lite forsket på ALB-organisasjoner på lokalt nivå («largely understudied» M. Van Genugten et.al, 2019; Torsteinsen 2019, s.2). Ikke minst litteratur om ALB-organisasjoner på lokalt nivå er begrenset og fragmentert. (M. Van Genugten et.al, 2019, s.2).

Hvis man ser på etater som type 0 (å være en enhet i en myndighet) og «contracting out»/ type 4 (å settes ut på anbud/ privatiseres) som to poler av autonomi til selskaper, havner ALB-organisasjoner imellom disse. ALB-organisasjoner er delt i tre kategorier sett fra forventet styrke av autonomi, samt hvilken lovgiving organisasjonen er underlagt. (M. Van Genugten et.al, 2019, s.3 og s.21)

Type	Definisjon	Eget rettssubjekt	Eksempler
0	Enhet i lokal myndighet	Nei	Tradisjonell «in-house-delivery» Enhet for kultur i en kommune
1	Semi-autonom organisasjon, enheter som ikke har rettslig selvstendighet. Men har betraktelig driftsautonomi.	Nei	In-house-delivery med autonomi KF (kommunalt foretak)
2	Juridisk uavhengig organisasjon med driftsautonomi (i prinsippet offentligrettslig basert).	Ja	IKS
3	Organisasjoner etablert av eller på vegne av en lokal myndighet (privatrettslig basert).	Ja	Stiftelser og AS
4	Settes ut på kontrakt/ privatisert	Ja	--

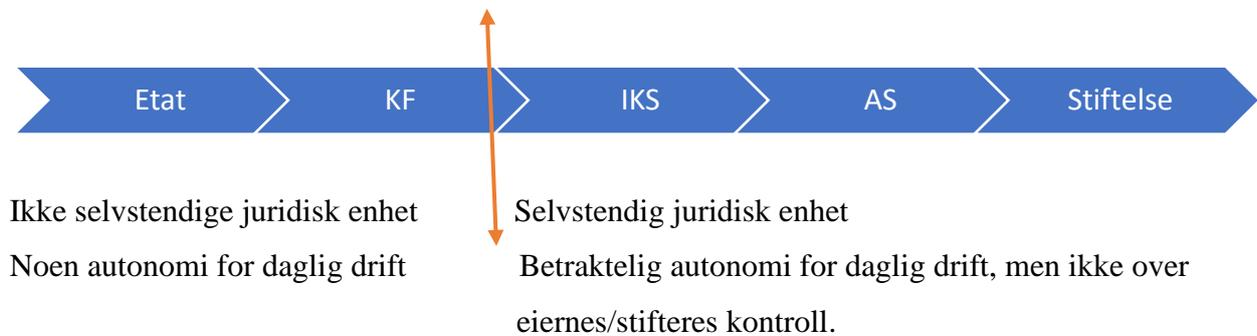
Tabell 1: Basert på «Local governments and their arm's length bodies» (M. Van Genugten et.al, 2019, s.21)

4.2 Prinsipal-agent-teori

«Et prinsipal-agentforhold er en situasjon der en eller flere handler på vegne av en annen (andre), eller ivaretar en annens (andres) interesse. Den som handler kalles agent. Den som agenten handler på vegne av, kalles prinsipal.»(Hagen, 1990, s.1)

Med andre ord snakker vi om en/flere oppdragsgivere og en organisasjon/enhet/firma som engasjeres for å løse akkurat det oppdraget. «På grunn av de kombinerte effektene av synkende offentlige budsjetter, New Public Management og store desentraliseringer av nasjonale myndigheter, har lokale myndigheter over hele verden organisert leveransen av offentlige tjenester mer og mer på en armlengdes avstand» (fritt oversatt av M. Van Genugten et.al, 2019, s.1). På den ene siden vil agent-organisasjonen profesjonaliseres i sitt fagområde, gjennom å ikke være en del av en stor kompleksitet av funksjoner i det offentlige. I forskning om kommunale selskaper ble ofte sektorene som vann og avløp, søppelhåndtering og tekniske avdelinger trukket frem som eksempler, som kan bekrefte denne utviklingen (Torsteinsen 2019, Berge og Torsteinsen 2021a, Berge og Torsteinsen 2021b). Det å utvikle faglig solide museumsenheter er også en av hovedmålene for museumsreformen. På den andre siden, når

agentifiseringen skjer, kan det tenkes at prinsipalen mister en del autonomi og agent-organisasjonens autonomi for daglig drift kan forventes å øke. For å beholde (eier)styring, påvirker prinsipalen(e) agenten gjennom kontroll (monitoring). Ulike organisasjonsformer av agentfiserte organisasjoner forventes å ha ulike nivåer av autonomi regulert av ulike lovverk.



Figur 2: Inspirert av *Grad av formell autonomi, betinga av organisasjonsform, i Torsteinsen, (2019). Autonomi, ledelse og innovasjon.*

I museumssektoren, er museer blitt driftsselskaper/forvaltningsselskaper for oppgaver som offentlige myndigheter pålegger dem. Museer forvalter store mengder av kulturhistoriske bygninger på vegne av sine kommuner. Museer skal drive med formidling til et mangfoldig publikum. Museer skal være forskningsinstitusjoner. Museer skal være en turistattraksjoner. Slike krav/forventninger som til tider kan være motsigende, kommer ofte fra ulike prinsipaler. Her kan vi videre ta opp teori om "multiple-principal-problem".

4.3 Teori om multiple-principal-problem

Multiple-principal-problem referer til flere kollektive handlingsproblemer som organisasjoner står overfor når de må balansere (konkurrerende) interesser til flere interessenter under felles tjenesteleveranse. Det påvirker ulike typer organisasjoner negativt, men vi vet lite om hvordan organisasjoner (kan) minske påvirkning (Fritt oversatt fra Voorn, 2019) Når en agent handler på vegne av to eller flere prinsipaler, kan interesser til prinsipalene være helt ulike. Samarbeid og koordinering er ikke en selvfølge mellom prinsipalene. For å beskytte sin interesse, kan ulike prinsipaler setter inne tiltak for styring og overvåkning av daglig drift i agent-organisasjoner, som skaper duplisering i styring (duplication in governance, Voorn, 2019.) fra eiersida, som i sin tur kan forårsake ineffektivitet i organisasjon. Det er også bekreftet i flere kilder at jo flere eiere en organisasjon har, desto høyre autonomnivå kan organisasjonen forventes å ha (Voorn, et al.,2019; Berge, Torsteinsen, 2021). Interprinsipale konflikter kan øke agentens frihet til å oppnå autonome mål.

Case-museene i oppgaven har alle flere enn en oppdragsgiver (prinsipal). På overordnet nivå, kan man si at staten, som ofte er den største bidragsyter/hovedfinansiyør til museenes driftsmidler og lokale/ regionale myndighetene som står som eiere/stiftere av museene, danner et potensielt «multiple-principal-problem». Hva staten ønsker museene skal oppnå, stemmer ikke alltid med lokale forventninger. På selskapsnivå, da flere museer som før hørte til ulike kommuner, ble slått sammen, danner eierne/stifterne et annet nivå av «multiple-principal-problem». Eierorganer i agent-organisasjoner (museer) består av representanter fra eierne, som ofte er politikere. Mange av dem er kun opptatt av interesse til sin eierkommune, hvilket er helt forståelig.

Det er også merkelig at Torsteinsen i *Autonomi, ledelse og innovasjon* (2019) slår fast ved at man ikke kan enkelt henvise til lov og regler for å avgjøre hvilke organisasjonsformer som er mest fristilt. Sett med perspektivet av «multiple-principal-problem», vil fragmentert eierskap gi svakere eierkontroll enn konsentrert eierskap. Torsteinsen mener at en IKS med flere eiere vil kunne være mer fristilt (autonom) enn et AS med en kommune som eier.

4.4 Forventinger til funn

I oppgaven ser jeg på norske museer som selvstendige organisasjoner som styres av myndighetene med en armlengdes avstand. Som «arm's-length bodies» (ALBs) er de organisert i ulike organisasjonsformer: IKS, stiftelse og AS. Når museene gikk fra å være en etat i lokal myndighet til et eget juridisk subjekt, ble museene agenter som utfører oppdrag for sine eiere/prinsipaler. Museet har ofte flere enn en prinsipal, som kan påvirke hvor mye/lite museene blir kontrollert av sine prinsipaler.

Gjennom casestudie av fem caser, forventer jeg å avklare tre forskningsspørsmål. Jeg forventer å finne ut om autonomi-nivå på museene er ulike, både faglig og administrativt. Jeg ønsker å bekrefte eller avkrefte om det finnes en sammenheng mellom høy/lav autonomi og organisasjonsformer. Det å ha gått fra å være en etat til en agent, gjør noe med relasjonen mellom museene og eiere/prinsipaler. Jeg forventer deretter å finne ut om organisasjonsformer i praksis påvirker museenes relasjon til sine eiere.

Det som jeg ikke tar for meg som mandat til oppgaven, er blant annet å anbefale/slå fast ved hvilken/hvilke organisasjonsformer som passer museene best. Museene har sin kompleksitet. Det er mange grunner til at museene er blitt som de er blitt. Derfor er det ikke en del av planen til oppgaven å analysere og trekke en konklusjon om hvilken/hvilke organisasjonsformer museene burde ha valgt.

5 Vitenskapsteori og metodisk tilnærming

Hvilken metode en forsker velger å bruke i forskningsprosjektet sitt er sterkt knyttet til og svært avhengig av egenskapet forskningsobjektet har og hvordan man med vitenskapelig metode «systematisk avdekke» virkeligheten bak forskningsobjektet. Her snakker vi om to begreper: ontologi og epistemologi.

Begrepet «**ontologi**» har gresk opprinnelse og betyr «slik ting faktisk er». (Jacobsen, 2018, s.22). «**Epistemologi**» betyr «lærer om kunnskap», som omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2018, s.23).

Informasjon om virkeligheten kalles for **empiri**. Data/empiri som samles inn for å forskes på, må være både gyldig og troverdig.

En forskers oppfatning om virkelighet danner grunn for formulering av forskningsspørsmål og deretter hvilken metode som skal brukes til forskning. Samtidig vil metodevalg og formulering av forskningsspørsmålet påvirker hva slags empiri som samles inn, eller hvordan man tolker og oppfatter virkeligheten.

To hovedtilnærminger til ontologi og epistemologi er **positivistisk og fortolkningsbasert tilnærminger**. Disse to tilnærmingene er to ideale typer på hver sin side av skalaen.

En positivistisk tilnærming til ontologi er å anse verden som stabil og virkeligheten som objektiv. En slik oppfatning om hvordan ting er, samsvarer med en epistemologi om der «Objektiv virkelighet kan studeres gjennom objektive metoder og mål» (Jacobsen, 2018, s.31) og at forskere kan være helt nøytrale. Studie om et objekt kan lett generaliseres til mange. En fortolkningsbasert tilnærming derimot, er virkelighet en dynamisk og menneskeskapt kompleksitet. Basert på en slik oppfatning av virkeligheten, må epistemologien svare med å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Mennesker er forskjellige og de opplever en og samme ting som forskjellig. Derfor er hvert forskningsobjekt unikt. Forskere har ansvar til å fortolke virkeligheten i ulike situasjoner. (Jacobsen, 2018, s.31)

Problemstillingen om organisasjonsformer i museene er et tema som må ta utgangspunkt i en blanding av positivistisk og fortolkningsbasert tilnærminger. Organisasjonsformer som AS, IKS og stiftelse reguleres av aksjeloven, IKS-loven, og stiftelsesloven. På den ene siden kan man forske på disse organisasjonsformene som en objektiv eksistens i henhold til lover og regler. Vi finner svar i lover og regler til spørsmål: Hvem øverste beslutningsorgan er i hver organisasjonsform og hvordan styret bør velges. På den andre siden handler problemstillingen

ikke bare om en beskrivelse av tre organisasjonsformer, uten at den skal se på hvordan forskjellige organisasjonsformer har påvirket museenes drift. Vi må innse det faktumet at i prosessen av dannelse av disse konsoliderte museene, har det vært mye menneskestyrt/skapt beslutninger som ledet til forskjellige situasjoner i museene. Hvorfor valgte enkelte museer å danne IKS istedenfor å følge trenden om å bli stiftelser? Hvordan har museene valgt å organisere seg internt for å imøtekomme overordnede mål om å styrke faglighet. På den ene siden, velger man en håndfull museer som representerer tre organisasjonsformer for å drøfte forskjeller mellom de tre organisasjonsformene. På den andre siden, kan man også bekrefte at de utvalgte museene er unike objekter, som bør å generaliseres 100% til en slags konklusjon som "Alle IKS-museer fungerer på denne måten." Et slikt todelt/kombinert forskningsobjekt, legger også føringer på metodevalg i videre arbeid.

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. **Induktiv og deduktiv er to tradisjonelle tilnærminger.** Induktiv tilnærming innebærer at man utgår ifra empiri til nye teorier. En deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri. I en positivistisk tilnærming til ontologi og epistemologi, er deduktiv metode og kvantitativ forskning måten å avdekke virkeligheten på. Sett fra et fortolkningsbasert perspektiv, er en induktiv metode med fokus på kvalitativ forskning, den beste løsningen for å forstå mennesker i kontekst.

Det finnes også en tredje vei: **en pragmatisk tilnærming og en abduktiv metode.** En ren deduktiv eller induktiv metode er kun to ideale typer. I den virkelige verden starter de fleste vitenskapelig tenking med observasjon. Ved å oppdage ting som er interessant eller overraskende. Slike observasjoner skaper spørsmål om hva, hvordan og hvorfor som i sin tur leder til antakelse og hypoteser. Neste steg blir da å undersøke og bekrefte eller avkrefte om en antakelse stemmer. Man kaster ball mellom empiri, hypoteser, teorier og virkelighet, frem og tilbake.

Egenskapen til problemstillingen min, fra beskrivende til forklarende tilbake til beskrivende, krever en pragmatisk tilnærming og abduktiv metode. Prosessen og valg av tema/problemstilling startet med mine egne observasjoner i museumsbransjen. Overraskelsen om at museene er organisert på ulike sett juridisk, både som et resultat av reformen, men også som egne valg, leder meg videre til å finne ut mer om organisasjonsformer. Deretter ser jeg på museene som empiri for å forklare hvilke påvirkninger organisasjonsformer vil ha på museenes autonomi og relasjon med andre aktører.

For å samle inn data fra empiri, må **undersøkelsesdesign** velges. Enten kan man velge et intensivt opplegg som går i dybden på et fenomen eller et ekstensivt opplegg som går i bredden. I oppgaven velger jeg en **intensivt design**. «Slike undersøkelsesopplegg retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg studerer mange nyanser, men relativt få enheter.» (Jacobsen, 2018, s.90) Valget av et intensivt design er både på grunn av at man har begrenset tid og resurser til rådighet i forbindelse med oppgaven, men også at en statistisk generalisering ikke er en del av målet. Museene gjorde sitt valg angående organisasjonsformer av forskjellige grunner og lever i dag med både utvikling og utfordringer etter valget som ble gjort. Ulike museer kan oppleve samme organisasjonsform ulikt. Derfor er ikke hensikten med oppgaven å intervju mange museer for å finne ut hvilken organisasjonsform som er best. Hvert museum har sine særegenheter. Hvert museum er en case i seg selv. Oppgaven vil bli forfattet som et **casestudie**. « Case study eller casestudie er en metode som brukes ved kvalitative undersøkelser innfor forskning. I stedet for å lage en stor undersøkelse og spørre mange etter en rigid protokoll for å undersøke noen få variabler, bruker saksstudie-metoder en dyptgående undersøkelse av en hendelse eller et tilfelle. På denne måten skaffer man seg en dypere forståelse av hvorfor noe skjedde...» (Andersen, 2013) Yin i sin bok «Case study research and applications: Design and methods» oppsummerer at casestudies kan og bør brukes når en stiller spørsmål som "hvordan" og "hvorfor" om samtids hendelser som forskere har lite eller ingen kontroll over. Yin mener at metoder man bruker i casestudie for å samle inn data kan være direkte observasjon, dokumentasjonsstudie, intervjuer, deltakerobservasjon og artefakter med flere (Fri oversettelse fra Yin, 2018, s.12-13).

Individuelle intervjuer og **dokumentasjonsstudier** er hoved metoder som er brukt til innsamling av data i oppgaven. Dokumentasjonsstudier inneholder konsulentrapporter, avtaleverk, planverk, informasjon om organisasjon, informasjon om bestemmelsesorgan, eierskapsmeldinger m.fl. Intervjuer vil være «semistrukturerte», som består av både bestemte temaer/ spørsmål og mulighet for informanter å komme med egne historier.

Casestudie deles i tre hovedtyper ifølge Jacobsen (2018): enkeltcase-studier, aksjonsforskning og sammenlignende casestudier. I min oppgave er informanter valgt ut basert på å dekke museer i forskjellige organisasjonsformer (AS, IKS og stiftelse). Derfor er oppgaven ikke en enkeltcase-studie, uten at det er lagt opp til **komparasjon** og sammenligning. Dette anser jeg som et naturlig utfall av undersøkelsesdesign, siden problemstillingen i oppgaven berører flere

enn en type organisasjonsform. Det er hentet inn data fra fire caser: to IKS-museer, ett stiftelse-museum og ett AS-museum.

Antall rekrutterte informanter er **ni**. Det er to hoved utvalg av informanter. Det ene består av informanter som jobber eller har jobbet på et konsolidert museum på ledernivå (direktører og mellomledere). I konsoliderte museer, som ofte har avdelinger i flere enn en kommune, er direktøren den personen som sitter med et overordnet perspektiv, som representerer museet i kommunikasjon med politisk hold lokalt, regionalt og nasjonalt. Mellomlederne i museene var øverste ledere i de små museene før de ble konsolidert sammen. Det andre utvalget er personer som har eller har hatt en ledende politisk eller administrative stilling i kommuner som er eier/stiftere til en eller flere konsoliderte museer. I konsulentrapporten «Organisering av museene» ble det påpekt at «få informanter som har erfaring med andre organisasjonsformer enn den man arbeider innenfor...» (Fossestøl, m.fl 2013, s.12) Jeg føler meg privilegert i dette tilfellet at flere av informantene ”mine” har jobbet på flere museer eller flere typer museer. Her kan jeg få komparasjoner mellom ulike organisasjonsformer i museene gjort av informantene selve. Jeg har også informanter som har/hadde hatt lang fartstid i museumsverden, som godt kan sammenligne museumsdrift før og etter museumsreformen.

Som **forsker** har jeg ansvar å samle inn data basert på **informert samtykke**, systematisere dem samt å fortolke dem. Informasjon som er samlet inn er knyttet til organisasjonsformer, hvilket ikke er et følsomt tema i utgangspunktet.

Jeg har sørget for at **konsesjon og meldeplikt** overholdes. Oppgaven/prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Anonymitet av informanter er ivarett. Datamaterialet vil bli slettet når oppgaven er avsluttet/endelig sensurert.

6 Presentasjon og drøfting av data

6.1 Caser

Oppgaven er basert på casestudie av fem norske museer, eller rettere sagt fem konsoliderte museer. Hvert museum består av flere avdelinger/seksjoner. Flere stiftere eller eiere inngikk samarbeidsavtale for å danne slike konsoliderte enheter. Stifterne eller eierne til museene kan være kommuner, fylkeskommuner, eksisterende stiftelser, andre offentlige organisasjoner som Sametinget og frivilligheten. Antall museer/enheter som ble konsolidert sammen kan variere fra en og opptil flere titalls. Antall stiftere/eiere varierer fra to og oppover. Blant disse fem

museene som er caser i oppgaven finnes to IKS-museer, to stiftelse-museer og et AS-museum. I oppgaven kaller jeg dem for M1 (IKS), M2 (IKS), M3 (stiftelse), M4 (stiftelse) og M5 (AS).

Fem museer med tre ulike organisasjonsformer gir et ganske solid grunnlag for organisasjonsanalyse sett med agentifiseringsperspektiv. Sammenlignet med rapporter og studier i referanselista om museumssektor basert på en kvalitativ metode, er fem caser på overkant av et omfang man klarer å forske gjennom i en masteroppgave. Samtidig skal man være forsiktig med å generalisere funn og analyse til alle museer. Hvert enkelt museum har sin kompleksitet. De er unike enheter. Det er ofte mange grunner til hvorfor og hvordan ting er blitt som det er blitt.

De utvalgte case-museene varierer fra hverandre med tanke på størrelse av organisasjon samt geografisk tilhørighet. Casene representerer norske museer i ulike størrelser: små enheter med 0-19 ansatte (M4, M5), mellomstore museer med 20-49 ansatte (M1,M2), og store museer med 50-100 ansatte (M3). For å beholde anonymitet til både museene, informantene samt kommuner og alle andre involverte partnere, har jeg valgt å ikke angi eksakte antall ansatte/årsverk eller geografisk tilhørighet.

I tillegg gjenspeiler case-museene ulike måter for intern organisering som i dag finnes i museums sektor. Noen museer har beholdt struktur med geografiske avdelinger. Mens andre museer har organisert seg selv etter funksjoner som for eksempel forskningsseksjon, formidlingsseksjon og så videre. Det finnes også museer som har valgt å implementere begge deler i en matrise. Noen museer har flat struktur med bare to lederstillinger i hele organisasjonen. Mens noen andre museer har mange lederstillinger, noen av dem med personalansvar, noen uten.

Museer	Organisasjons-form	Størrelse av organisasjon				Bestemmelsesorganer		
		Antall ansatte	Avdelinger/ funksjoner foruten om administrasjon	Antall kommuner der museet har besøkssteder	Antall eiere/ stiftere	Styre	Representant-skap	General-forsamling
M.1	IKS	20-49	3	3	3	Ja	Ja	Nei
M.2	IKS	20-49	3	1	2	Ja	Ja	Nei
M.3	Stiftelse	50-100	6	Over 10	5	Ja	Ja	Nei

M.4	Stiftelse	0-19	3	3	4	Ja	Nei	Nei
M.5	AS	0-19	1	6	6	ja	Nei	Ja

Tabell 2: Oversikt over case-museer.

6.2 Presentasjon av informanter

Det er totalt vervet ni informanter hvorav syv er personer som har eller har hatt en lederstilling på et norsk konsolidert museum. De to andre er personer som har eller har hatt en lederstilling administrativt eller politisk i en norsk kommune som eier et eller flere konsoliderte museer.

Blant de syv informantene fra museer er det tre som har lang erfaring (over 20 år), som hadde/har jobbet før, under og etter museumsreformen. De andre fire har moderat lang erfaring. De som har minst erfaring, hadde-cirka 5 års fartstid i museumssektoren.

Det er også tre av syv som har jobbet på museer som representerer flere enn en type organisasjonsform.

Videre er det tre av syv som kun har jobbet på ledernivå på et museum, mens de andre fire hadde hatt andre stillinger før de ble ledere.

For å få frem flere sider av museer som ALB-organisasjoner «arm's length bodies», har jeg også vervet to informanter som representerer eierperspektiv. De kaller jeg for K1 og K2 (kommune 1, kommune 2). Stemmer fra eiere har vært underrepresentert i museumsrelaterte rapporter, undersøkelser og statistikker. Det har imidlertid ikke vært enkelt å verve informanter fra eiersiden. Til slutt fikk jeg vervet to informanter fra to eier/stifterkommuner. De to eier/stifterkommuner er knyttet til flere av case-museene. Noen kommuner/eierorganisasjoner har utarbeidet eierstrategi eller eierrapport, men ikke alle kommuner har kommet så langt.

6.3 Data fra intervjuer og dokumentasjonsstudie

Intervjuene ble gjennomført enten digitalt på Skype/Teams eller fysisk på et sted hvor informanter selv får bestemme og påvirke. Det ble gjort lydopptak av intervjuene med Diktafon som slettes når oppgaven er blitt sensurert. Intervjuene ble gjennomført innenfor en tidsramme på en time.

Intervjuguiden til utvalget 1 (museumsledere) baserer på museenes syn og forklaring på sin organisasjonsform, daglig drift og så videre. Temaer/spørsmål som ble gjennomgått berører valg av organisasjonsform; intern organisering; eierskap til samlinger museene forvalter;

bestemmelsesorgan; utøvelse av autonomi (faglig og administrativ); ikke minst hvordan forhold og relasjon det nye driftsselskapet har til sine eiere/stiftere.

Målet med oppgaven er ikke å redegjøre organisatoriske forskjeller på fem norske museer, uten at man skal finne ut om disse forskjellene er forårsaket av ulike organisasjonsformer. Organisasjonsformene sees som ulike former for ALB-organer, siden museene har gjennomgått en pålagt prosess om å konsolidere seg og er blitt selvstendige subjektiver uansett IKS, stiftelse eller AS med offentlige eiere/stiftere.

6.3.1 IKS-museer: M1 og M2

6.3.1.1 M1

Valg av organisasjonsform:

M1 er organisert som et interkommunalt selskap med besøkssted spredt i tre kommuner. Dannelse av selskapet var et direkte resultat av museumsreformen. Flere enn en informant jobber eller har jobbet i dette selskapet. For noen ble dannelsen av selskapet/konsolideringen oppfattet og opplevd som en prosess styrt ovenfra og ned, politisk og administrativt. Grunnen til at samarbeidspartnerne valgte IKS var først og fremst at de involverte museene hadde gode erfaringer med å ha vært en enhet i kommuner, til tross for at anbefalt organisasjonsform fra høyere hold som ABM-utvikling¹ var stiftelse. En av informantene forteller at grunnen til at stiftelse ikke ble valgt var fordi at stiftelse ble oppfattet som problematisk. Det ble trukket frem eksempel som at en stiftelse var for vanskelig å oppløse. En av informantene nevnte sin oppfatning om at mange av de som valgte å bli stiftelse, var organisert som stiftelse fra før av. Med andre ord var det vanskelig for dem å komme ut av sin eksisterende organisasjonsform. For M1 var ikke dette en forutsetning. IKS ble ikke minst oppfattet som en relativt tryggere organisasjonsform av de ansatte grunnet at et IKS ikke "kunne" gå konkurs, men stiftelser kunne. Når det gjelder AS, var det ikke diskutert/ansett som et mulig alternativ, ikke fordi at det ble vurdert negativt med organisasjonsformen AS, men det ble ikke debattert så mye ved tidspunktet M1 ble dannet. Den gangen var det ikke oppfatning av AS som et naturlig valg av organisasjonsform til museumsdrift.

Intern organisering:

¹ ABM-utvikling – Statens samordnings- og utviklingsorgan for arkiv, bibliotek og museum var en norsk statlig etat, opprettet 1. januar 2003 ved sammenslåing av Statens bibliotektilsyn, Riksbibliotekstjenesten og Norsk Museumsutvikling.

M1 eiers av tre kommuner og har beholdt geografiske avdelinger som organiseringsmåte internt, i tillegg til administrasjon. M1 har tre og et halvt administrative stillinger i tillegg til en direktørstilling og tre mellomledere som delvis jobber administrativt. M1 er opptatt av å jobbe for det nye selskapet som et varemerke. Avdelingene har endret navn til «M1, avdeling XX». Besøkssteder har dog beholdt sine opprinnelige navn.

Eierskap av samlingen og utfordringer i samlingsforvaltning

Samlingen i M1 er eid av kommuner og/eller frivilligheten. Med andre ord er M1 et driftsselskap for å drive museumstjeneste og forvalter samlinger og andre kulturminner på vegne av samlingseierne. Det var opplevd konflikt i samlingsforvaltningsarbeidet på grunn av eierskapet. Det var også opplevd forsøk på påvirkning av rutiner i samlingsarbeid for eksempel ved avhending. Men dette antas å ikke være direkte påvirket av organisasjonsformen. Med andre ord, hvis organisasjonen hadde vært et AS, antas det at samme konflikt ville ha oppstått uansett, så lenge museet ikke eier sine samlinger selv. En av informantene anslo hvis M1 hadde vært AS eller stiftelse, ville det kanskje vært enklere å utløse midler enn når M1 er IKS, spesielt når det gjelder bygningsvern.

Bestemmelsesorgan:

M1 har et styre og et representantskap. Både styret og representantskapet er politisk valgt. De ansatte har en representant i styret. Det å være medlem i kommunestyret er en forutsetning for å kunne bli valgt inn i museets styre. Representantskapet består av ordførere i eierkommuner. Noen få ganger skjer det at styremedlemmer også er fagpersoner med relevante bakgrunn, men oftest ikke. Slikt har det ikke bestandig vært i praksis. En av informantene henviste til en tidligere versjon av selskapsavtalen der det var mulighet for en valgkomité å utnevne personer utenom politikken til å være styremedlemmer. Til spørsmål ved utfordring om «multiple-principal-problem», svarte en av informantene at noen ganger var det opplevd at enkelte styremedlemmer var mer opptatte av sin egen kommune enn hele IKS-selskapet. Prosesser ble trenert.

Autonomi:

Samtlige informanter fra M1 har arbeidserfaring fra før og etter museumsreformen. Til spørsmål om administrativ autonomi (personal og økonomi), var samtlige informanter enige i at det ikke var opplevd innblanding fra eierne eller politisk hold når det gjelder leders utøvelse av administrative oppgaver, til tross for at det er styret sitt ansvar å vedta budsjett. Men en av

informantene mener at det var romsligere økonomi da museet var kommunal, mens en annen mente motsatte. Samtlige mener at støttefunksjoner i kommunal administrasjon som HR, IT og økonomi mistet museet ved dannelse av IKS-selskapet. Samtlige mener at det er tilfredsstillende når det gjelder administrativ autonomi.

Det var derimot uttrykt forventning av økt faglig autonomi ved dannelse av IKS-selskapet. En av informantene mener at faglig autonomi/armlengdes avstand oppleves til tider som ikke tilfredsstillende. Det har vært tilfeller der eierkommuner pålegger konkrete faglige oppgaver til museet som direkte påvirker ressursbruk i daglig drift. Selskapets mulighet for prioritering ble gjort svakere. Noe form av kontroll fra selskapets eiere var ikke opplevd verken før eller etter dannelse av IKS-selskapet.

Relasjon, tillit og identitet:

Relasjon til eierkommuner skal ha vært god både før og etter dannelse av IKS-selskapet. De ansatte føler sin tilhørighet til det nye selskapet. En del ansatte fikk høyere lønn ved overgang til IKS-selskapet. Ingen gikk ned i lønn. En av informantene mener at det var et tettere bånd og bedre utviklet nettverk/samarbeid med andre kommunale kulturinstitusjoner før dannelse av IKS-selskapet. Det ble konstatert som en forståelig konsekvens av agentifisering av museumstjeneste. M1 anser seg selv fortsatt som et kulturtilbud og en naturlig del av kommunal tjenesteyting til sine innbyggere. Allikevel er ansatte klar over at det er IKS-selskapet som er arbeidsgiver, dog det nye selskapet slet til tider med å samle sine egne avdelinger for felles mål.

6.3.1.2 M2

Valg av organisasjonsform:

Selskapet M2 er også et IKS-museum, som ble dannet omtrent på samme tid som M1. Med andre ord ble M2 dannet etter museumsreformen var satt i gang. Prosessen for dannelsen av M2 var dog veldig annerledes. M2 var et mellomstort museum før konsolideringa. Dermed ble M2 konsolidert med «seg selv». Under konsolideringen kom det inn en ny part/eier med tydeligere arbeidsfordeling/funksjonsfordeling. Angående spørsmål om valg av IKS-formen, var svaret nokså likt M1, men enda tydeligere. AS var ikke mye diskutert som en aktuell form. Stiftelse var diskutert og vurdert. Stiftelse ble oppfattet av eierne som en selvstendig og lukket organisasjon. Eierne ønsket ikke å si ifra seg innflytelse i det nye selskapet. M2 har to eiere som er en kommune og en fylkeskomme. Vurdering til IKS kontra AS formen ble nevnt i eierskapsmelding i den aktuelle kommunen: « I interkommunale selskap er ledelsen gitt større

handlefrihet, men også her er det lagt vekt på at deltakerne skal ha større mulighet til styring og kontroll enn det aksjeselskapsformen legger opp til.»

Intern organisering:

Basert på årsverk/ antall stillinger, er M1 og M2 omtrent i samme klasse. M2 har også tre avdelinger i tillegg til administrasjon, men med oppgaveorientert intern organisering istedenfor geografiske avdelinger, hvilket har en naturlig forklaring: Besøkssteder i M2 er samlet i en og samme kommune.

M2 har per i dag to administrative stillinger samt en direktørstilling og to seksjonsledere som jobber delvis administrativt.

Eierskap av samlingen og utfordring i samlingsforvaltninger:

Eierskap til samlingen ligger formelt hos kommunen. Fylkeskommunen ble knyttet til selskapet grunnet konkrete oppgaver. Museet selv har også over årene skaffet seg eiendeler/eiendommer som står på kommunen. Når det kommer til praktiske, som forvaltning, spiller eierskapet til samlingen ikke noe stor rolle. Museets leder og fagpersoner har myndigheten til å foreta beslutninger fra inntak til avhending av samlinger.

Bestemmelsesorgan:

M2 har et styre og et representantskap. Styresammensetning har gjennom tid endret seg og er blitt mindre preget av politikk. De ansatte har en representant i styret. Per nå er det ikke en forutsetning at styremedlemmer må være medlem i kommunestyre. I en tidligere versjon av eierskapsmeldingen i den aktuelle kommunen ble dette beskrevet som: «Det er etter loven ikke noe vilkår at styremedlemmene er medlemmer av kommunestyret, og kommunelovens valgbarhetsbestemmelser gjelder heller ikke. Det er ikke adgang til å etablere en ordning der styremedlemmene oppnevnes av deltakerkommunene.» I den reviderte versjonen av eierskapsmelding var setningen imidlertid fjernet, men en annen setning ble lagt til under representantskapet «Den enkelte kommune kan ikke utøve direkte innflytelse verken overfor styre eller daglig leder i et IKS.»

De som sitter i styret i M2 er folk som har kompetanse og interesse for kultur og museumsdrift ifølge informanten. Medlemmer i representantskapet er vanligvis valgt politisk. Informanten husker at forslag fra museet om kandidatur til et styremedlem som ikke hadde noe politisk bakgrunn ble godt tatt imot og realisert.

Egen vurdering av autonomi:

Når det gjelder administrativ autonomi oppleves det aldri innblanding fra styret eller eierne, så lenge det er innenfor rammeverket. Informanten tok opp et eksempel: Å opprette en ny fast stilling må alltid godkjennes av styret først. Dette tolkes ikke som overstyring, men tydelig fordeling/ begrensning av myndighet.

Når det gjelder faglig autonomi har informanten ikke opplevd overstyring eller kontroll fra eierne. M2 ser på det som en positiv sak at styremedlemmer med relevant museumskompetanse kommer med innspill og kommentar om faglig arbeid. I to tidligere eierskapsmeldinger fra eierkommunen, kan man også observere forskjeller som tyder på reduksjon i overordnet styring av faglig arbeid. I en tidlig versjon av eierskapsmeldingen var det beskrevet avhending av samlingen som umulig samt «Et fulltallig styre kan ved enstemmig beslutning vedta deponering.» Innhold om faglig styring er fjernet fra oppdatert versjon av eierskapsmelding/strategi.

Relasjon, tillit og identitet:

M2 har et godt forhold til sine eiere. Det merkes i eierskapsmeldingene. I den nyeste versjonen ble ordlyden «forventninger til selskapet» endret til «eierstrategi». Forventninger var at M2 sin drift skulle være i tråd med selskapets formål. Mens eierstrategi går ut på at kommunen skal sikre M2s rammebetingelser og legge til rette for at M2s omdømme og posisjon styrkes lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Eierkommunen er med andre ord mer og mer opptatt av hva kommunen kan gjøre for sitt selskap enn hva selskapet kan gjøre for kommunen.

I tillegg til representantskapsmøte og styremøte, har M2 i praksis invitert til «eiermøte» hvert år, der de orienterer eierne om museums drift. På den måten får politikerne «hjerter for museet» og jobber forhåpentligvis politisk for relevante museumsrelaterte saker. M2 har også en god relasjon til kulturenheten i kommunen. Det var lavterskel for å få råd og kontakt med ressurspersoner der. M2 kunne konstatere når de gikk ut av kommunen og ble selvstendig organisasjon at funksjoner som IT, regnskap og personalforvaltning var stress faktor som de slet med i flere år.

De ansatte er stolte av å være ansatte i M2. De føler at de både har fått med seg tilfredsstillende personale rettigheter i det de kom ut av kommunen samtidig som de har fått større frihet som egen organisasjon. M2 oppfatter seg selv som en naturlig del av kommunale tilbud til kommunens innbyggere i tillegg til sine nye funksjoner som kompetansesenter og reiselivsaktør.

6.3.2 Stiftelse-museer: M3 og M4

6.3.2.1 M3

Valg av organisasjonsform:

M3 er et stiftelse-museum. Hoveddelen av M3 var opprinnelig en stiftelse, med andre ord at stiftelsesformen ble valgt før museumsreformen. Under og etter reformen ble flere enheter konsolidert inn i selskapet. Selskapet endret navn flere ganger, men har beholdt samme organisasjonsform. Blant disse enhetene var det kommunaleide museer og andre stiftelser.

Antall stiftere til M3 kan per i dag se ut til å være fem ifølge styrevedtekter som er tilgjengelig på Lotteri- og stiftelsestilsynet, hvor det er fylkeskommune, frivilligheten og andre stiftelser inn i bilder. Stiftelser eier seg selv.

Til spørsmål om valg av organisasjonsformen kunne informantene konstatere med at det ikke hadde vært diskusjon om endring av organisasjonsformen fra stiftelsen. Men hvis det skulle ha vært et helt nytt selskap, som behøvde å velge en organisasjonsform, var IKS ansett som uaktuelt, mens AS var ansett som en ok form. Begrunnelsen er at selskapet er opptatt av å holde armlengdes avstand og fritt ståsted som faginstitusjon. Det ble poengtert med at selskapet var fornøyd med sin organisasjonsform. Konflikter som hadde vært i organisasjonen, ville ikke ha blitt løst hvis organisasjonen hadde vært IKS eller AS. Det ble også trukket frem at AS-museer hadde begrenset mulighet til å få corona-midler under pandemien. Det ville ha vært problematisk for selskapet.

Intern organisering:

M3 er et stort museum som har i underkant av 100 årsverk. Organiseringen av M3 baserer seg både på geografi av besøkssteder og oppgaver/funksjoner. Det er seks avdelinger i tillegg til administrasjon. Det er seks administrative stillinger i tillegg til en direktørstilling og seks mellomledere som jobber delvis administrativt. Mellomledere har ofte ansvar for flere enn et besøkssted. Det er totalt over 20 besøkssteder spredt i over 10 kommuner. Informanten mener at man lærer på tvers når man både har avdelinger som er besøkssteder og andre oppgaveorienterte funksjoner.

Eierskap av samlingen og utfordringer i samlingsforvaltning:

Eierskap av samlingen i M3 har ulik status. Deler av samlingen er eid av kommuner eller understiftelser, mens andre deler av samlingen er eid av M3 selv. I vedtekter heter det at «M3

forvalter egne samlinger, samt samlinger for museenes eiere og andre aktører... De lokale beholder eiendomsretten til lokalavdelingenes samlinger slik det er beskrevet i de enkelte særavtaler.» M3 har ingen intensjon om å overta kommunale samlinger. M3 anser det som positivt at kommuner eier deler av samlinger slikt at samlingsforvaltningsarbeid og ressursbruk blir enklere forankret politisk i relevante kommuner. Informanten henviser til museumsmeldingen fra 2021 « Musea og samfunnet—tillit, ting og tid» og presiserer at det er viktigere å ha orden for sine samlinger gjennom gode avtaler enn å eie samlingene.

M3 har ellers opplevd å gå konkurs ved en sine av underenheter, som også var en stiftelse. M3 har også erfaring med kjøp og salg av eiendommer.

M3 har jobbet gjennom avhendingsprosesser av (store) samlinger. Rutiner ble forbedret. Det oppleves som lærerikt for hele organisasjonen.

Per i dag mener informanten at M3 har ingen konflikt i samlingsforvaltningsarbeid som er forårsaket av eierskap.

Bestemmelsesorgan:

Ifølge Stiftelsesloven, er øverste bestemmelsesorgan i en stiftelse styret. M3 har et velfungerende styre, i tillegg til et eierorgan representantskap.

I vedtekter for M3 beskrives sammensetning av representantskapet som følgende: X-antall representanter for eierne for de tilsluttede avdelingene. I tillegg til X-antall representanter for stifter A og stifter B. Ansatte kan ikke sitte i representantskapet.

Til spørsmål om hvorfor M3 valgte å ha et representantskap når det ikke er påkrevd av Stiftelsesloven, er svaret at dette henger igjen fra gammelt av. Representantskapet kan se ut til å være overflødig i visse tilfeller, men samtidig mener informanten at det er helt forståelig at eierne/ stifterne ønsker innsyn og kontroll. Medlemmer i representantskapet er politisk valgt.

Representantskapet oppnevner valgkomité for valg av styremedlemmer. Representantskapet velger styrets leder etter innstilling fra valgkomiteen. Det er ikke en forutsetning at styremedlemmer må ha en politisk tilhørighet eller være aktive i politikken. Styremedlemmer velges inn på grunn av sin kompetanse. Ansatte har to representanter i styret. I praksis er ikke styreleder i M3 politisk aktiv og kun en av styremedlemmene sitter tilfeldigvis i kommunestyret i en av eierkommunene. En annen sak som må opp til representantskapet for formell avgjørelse er omdanning av M3, med andre ord hvis M3 ønsker å ta inn nye enheter.

M3 opplever ikke per nå «multiple-principal-problem» i styret sitt. Styrets sammensetning og profesjonalitet tilsier at styremedlemmene jobber samlet for M3s beste, ikke for hver enkel underenhet eller stifter.

Egen vurdering av autonomi:

Det oppleves ikke noen utfordringer angående faglig eller administrativ autonomi i M3. Mens tidligere da M3 slet med økonomistyring, var det noen tilfeller der styret hadde kontroll/innblanding ved bruk av ressurser, hvilket er forståelig mener informanten. Når nye rutiner er kommet på plass og organisasjonen har god kontroll over økonomien, viser styret også stor tillit til daglig leders vurderinger over ressursbruk.

Når det gjelder faglig autonomi i organisasjonen, er det ikke heller opplevd mye innblanding av styret. Et eksempel som ble trukket frem var avhending av en stor samling med over 30 gjenstander ved omdanning av selskapet. Organisasjonen hadde ingen rutiner i praksis for avhending. I vedtekter er det kun definert at «Avhending av objekter i samlingene må skjer i samråd med eier.» Det var diskusjoner og til tider motstand i prosessen, men faglig begrunnelse ble lagt til grunn og kassasjonen ble gjennomført.

Til tross for lite innblanding av styret ved utøvelse av faglig eller administrativ autonomi ved M3, oppleves det at frivilligheten er til tider et utfordrende element for politisk påvirkning. Frivilligheten påvirker sine lokale politikere som i sin tur forsøker å påvirke drift/ressursbruk i M3 og lager uro for organisasjonen.

Relasjon, tillit og identitet:

M3 har en markedsstrategi som går ut på at M3 som en organisasjon skal ha felles profil, men det er lokale avdelinger som er merkevarer. Lokale avdelinger/ besøkssteder virker å ha beholdt navnene sine. De ansatte er stolte av å jobbe på M3. Som mange andre konsoliderte museer, var det til å begynne med ansatte som hadde identiteten sin sterkere knyttet til den lokale avdelingen enn det nye selskapet. Til tross for å være et stort museum med press på egen inntjening, gikk M3 gjennom pandemien uten å måtte si opp eller permittere en eneste ansatt. Dette har skapt samhold og tillit i organisasjonen.

Når det gjelder relasjon mellom M3 og titalls eier-/vertskapskommuner som har besøkssteder til selskapet, er det veldig forskjellig. Noen kommuner har M3 bedre kontakt med enn andre. Kommuner bidrar også veldig ulikt økonomisk per innbyggere. Noen kommuner bidrar med dobbelt så mye per innbyggere enn noen andre kommuner.

6.3.2.2 M4

Valg av organisasjonsform:

M4 er organisert som stiftelse. Sammenlignet med M3 er M4 et lite museum med under 20 årsverk. M4 har 4 stiftere som er kommuner og en offentlig organisasjon. Totalt var det 4 kommunale museer som ble konsolidert sammen. Informasjon om M4 ble samlet inn fra flere enn en informant.

Grunnen til valg av stiftelse-formen var at det var en av stifterne, den offentlige organisasjonen, med legitim myndighet, krevde bruk av stiftelse som organisasjonsformen. Det ble gjort utredningsarbeid av et konsulentfirma angående fordeler og ulemper ved IKS, AS og stiftelse. Resultatet av utredningsarbeid pekte på at AS var den anbefalte organisasjonsformen. IKS var ikke aktuelt siden en av stifterne ikke oppfylte juridiske krav til å være en part i et IKS. Den eller de som satte med myndighet til å ta avgjørelse, gikk for stiftelse. Begrunnelse var at stiftelse-formen kunne best ivareta armlengdes-avstand-prinsippet.

Intern organisering:

M4 har beholdt geografiske avdelinger, i tillegg til administrasjon. Den har kun en administrativ stilling i tillegg til en direktørstilling og fire mellomledere som jobber delvis administrativt. Det har vært utfordringer med administrative og tekniske tjenester ved overgang fra kommunale museer til eget selskap.

M4 er svært opptatt av identitet til sine lokale avdelinger. M4 har ikke endret navn på sine avdelinger. Med andre ord at avdelingene ikke heter *M4*, *avdeling XX*, uten at avdelingene har beholdt sitt selvstendige navn fra før konsolideringen.

Eierskap av samlingen og utfordring i samlingsforvaltning:

Samlingen er stort sett eid av kommunene avdelingene er lokalisert i. M4 kan også eie samlinger. Ved oppløsning eller ved utmelding av stiftere er det definert tydelig i stiftelsesdokument at gjenstander som er skaffet under stiftelsens tid, skal «der det faller seg naturlig og tilhører museets arbeidsområde, tilfalle det utmeldte museet, men for øvrig tilfaller det stiftelsen.»

Ingen av informantene har opplevd direkte innblanding fra eiere/stiftere eller styret angående samlingsforvaltning. Det kan heller komme i form av forespørsler og henvendelser. M4 opplever å bli ansett og behandlet av eiere/stiftere som faginstans med ekspertise i sitt fagområde. Denne holdningen eksisterte allerede før konsolideringen og er forsterket etter konsolideringen. Eiere kan for eksempel komme med forespørsel om en konkret

arbeidsoppgave, som følger med øremerkede midler for frikjøp eller prosjektering. Når det en gang var forespørsel om inntak av en storsamling, ble den relevante eierkommunen uproblematisk trukket inn og var ønsket som eier til denne samlingen.

Bestemmelsesorgan:

Styret er M4s øverste organ. Det er ikke annet eierorgan i M4. Stifterne er representert i styret. De eksterne styremedlemmer er politisk valgt, i tillegg til ansattes representant. Men allikevel når styremedlemmer utnevnes, oppleves det at kandidaters fagkompetanse er blitt tatt hensyn til. Det er gode fagkompetanser i styret til M4.

Det oppleves i svært liten grad problem knyttet til «multiple-principal-problem». Styret i M4 opptrer profesjonelt. De ble sendt til styrekurs. Styremedlemmer er innforstått at styrevervet er et personlig verv. Selv om de er politisk valgt, representerer de ikke sitt parti. Dette gjelder også ansattes representant.

Egen vurdering av autonomi:

I M4 oppleves det stor frihet av økonomisk styring på både virksomhetsnivå og avdelingsnivå. Daglig leder lager innstilling av budsjett som styret godkjenner. Det er blant annet nevnt at budsjett i M4 er ikke detaljert, som gir avdelingslederne mulighet for frie ompostinger innenfor rammen. Det oppleves også at administrative prosedyrer er enklere i et stiftelse-museum enn et IKS-museum. Det merkes at det bare er styret å forholde seg til, ikke representantskapet i tillegg. Veien til å samsnakke med eierne/stifterne som eventuelt utløser midler, oppleves av en av informantene som kortere i et stiftelse-museum enn i et IKS-museum.

En eller flere eierkommuner oppleves å være glad for at museene ble skilt ut fra den kommunale driften og inn i eget selskap, på grunn av økonomisk årsak. Det ble billigere for kommuner fordi usynlige kostnader fulgte ikke med inn i det nye selskapet. Som tidligere nevnt, slet M4 i en periode etter konsolideringen med å få økonomi, HR og IT-tjenester på plass.

Når det gjelder personaladministrasjon, skal styret i M4 dog involveres mer enn alle andre case-museer. Det er tydelig definert i stiftelsesdokument at styret ansetter direktør/administrativ leder, i tillegg til avdelingslederne i samråd med direktør. Hos alle andre museene var det bare daglig leder/ direktør som ansattes av styret. Men ingen av informantene har opplevd noe overkjøring/ innblanding i forbindelse med personal administrasjon.

Når det gjelder faglig autonomi, er selskapet ansett som faginstans med ekspertise i sitt fagområde. M4 har ikke opplevd faglig kontroll eller innblanding på initiativ av stifterne. M4 leverer en årsrapport til hver stifter.

Relasjon, tillit og identitet:

M4 opplever å ha hatt god relasjon med sine stiftere både før og etter konsolideringen. Stiftere kjøper tjeneste hos M4s avdelinger for ekstra ordinære oppgaver. Det følger med prosjektmidler/øremerkede penger for frikjøp eller prosjektering. Samarbeidsforhold mellom M4 og sine stiftere (ofte eierkommuner) viser seg å være ryddig.

Til spørsmål om identitet og hvordan de ansatte opplever det nye selskapet og sitt opprinnelig museum (sin avdeling), svarer en av informantene at man er ansatt i selskapet M4, men jobber for XX museum (lokal avdeling). M4 er stolt av sine lokale avdelinger og anser dem som sine varemerker. En av informantene mener at lokale avdelingers hovedmål i praksis er å kunne være et kulturelt tilbud til lokalbefolkningen sin.

6.3.3 AS-museum: M5

Valg av organisasjonsform:

M5 er et AS-museum. M5 er eid/stiftet av seks kommuner. M5 har ikke gjennomgått konsolideringsprosessen som de fire andre case-museene. De involverte kommunene har vært det samme siden 40 år tilbake. Museet ble med andre ord ikke slått sammen med flere enheter. Museet var opprinnelig eid av frivilligheten i disse kommunene, men ble etter hvert overført til kommunene. Det som skjedde med M5 etter museumsreformen, er at det skiftet organisasjonsformen fra lag/forening til AS. Ønske om å skifte organisasjonsform kom fra eierkommunene. Ordførerne i eierkommunene bestemte seg for AS-formen. Informanten kunne ikke fortelle hvorfor eller hvordan AS-formen ble valgt. Med tanke på at det var politiske ledere i kommunene som valgte denne formen, ble det oppfattet at kommunene var enten opptatte av armlengdes avstand eller begrenset økonomisk ansvar i et selskap.

Intern organisering:

M5 er et lite museum med 0-19 årsverk. Museumsanleggene er spredd over et stort område i seks kommuner. Ikke alle anlegg er bemannet/bemannet helårlig. M5 har en flat struktur. Det er bare en administrativ stilling, i tillegg til at direktøren jobber delvis administrativt. Det finnes en mellomlederstilling som kun jobber faglig. Organisasjonskartet i M5 ser verken ut til å ha

delt personalet etter geografiske avdelinger eller fagseksjon. Alle ansatte virker å ligge direkte under direktør. De fleste ansatte har samlet kontorsted i en av eierkommunene.

Eierskap av samlingen og utfordring i samlingsforvaltning:

Samlingen til M5 eies delvis av kommuner og delvis av M5 selv. Det er ulike praksis i ulike kommuner. Ved avvikling, skal bygg/anlegg/eiendeler faller tilbake til den kommunen bygg/anlegg ligger i/eiendeler hører til. Uansett eierskap har M5 ikke opplevd vansker med å utføre samlingsforvaltningsarbeid. Men man må hele tiden passe på armlengdes avstand, sier informanten. Det snakkes om prioriteringer bør gjøres med faglig begrunnelse, vurdert av museets fagpersoner.

Bestemmelsesorgan:

M5 har en generalforsamling som øverste bestemmelsesorgan og et styre. Det er ordførere fra hver eierkommune som sitter i generalforsamlingen.

Styremedlemmer velges av generalforsamlingen. Styret i M5 består av kommunepolitikere i tillegg til de ansattes representant. Noen ganger kan det klaffe bra med museal faglig kompetanse, men ikke bestandig.

«Multiple-principal-problemstillingen» oppleves å være ganske tydelig i M5. Representantene er opptatte av hva sin egen kommune får ut av et slikt museumssamarbeid. Prosjekter kan treneres når et medlem i bestemmelsesorgan ikke er fornøyd. Det var en tidligere medlemskommune som forsøkte å melde seg ut av samarbeidet. I vedtekter til M5 er det tydelig beskrevet at sammensetning av styret bør kunne «handle uavhengig av særinteresser» og at det er «aksjonærsfelleskapets interesser» som gjelder.

Egen vurdering av autonomi:

Til tross for at AS-formen antas å være en ALB-form som gir organisasjonen en større mulighet for selvstyring (sammenlignet med IKS for eksempel), ble det til tider opplevd både kontroll og til tider innblanding fra eierne. Informanten har kjennskap til et annet museum, som er et IKS-museum, som oppleves å ha større autonomi enn M5 (AS).

I nyeste versjonen av driftsavtalen/samarbeidsavtalen, er det poengtert at både M5 og eierne må forholde seg til ICOMs² museums etiske regelverk, samt ICOM Norges og Norges museumsforbundets museumsetiske regelverk «Åpenhet, inkluderende og profesjonell—Etske retningslinjer i Norge». I dokumentene blir viktigheten av museenes rolle som faglig frie institusjoner beskrevet, og ikke minst roller av og retningslinjer for styret og styremedlemmer i museet.

Innblanding fra eierne skjer i form av at de mener noe musealt arbeid bør prioriteres i sin kommune, eller musealt arbeid i deres kommune bør prioriteres i M5.

Når det gjelder kontroll, kan man også henviser til driftsavtalen der det er listet opp hvilke rapporter som forventes av eierne, samt innhold av rapporter. Hos to av de andre case-museene er årsrapport til eierne noe som museene selv tar initiativ til å gjøre.

Når det gjelder administrativ autonomi, oppleves det ikke at det er innblanding. Det er bedre økonomisk støtte fra en/flere av eierkommunene enn IKS-museet som informantene har kjennskap til. Påstanden ble bekreftet av tall i driftsavtalen, hvor for eksempel sommerjobber/sommeransatte genererer en egen pott, øremerket. Dette anslås å ikke ha noe direkte med organisasjonsform å gjøre, uten er direkte påvirket av kommunal økonomi.

Relasjon, tillit og identitet:

M5 er både opptatt av å holde armlengdes avstand (faglig) og god dialog med sine eiere. M5 som alle andre museer driver med formidling, forskning og forvaltningsarbeid for sine eiere. I driftsavtalen er det også spesifisert hvordan M5 og eierne skal holde en tilfredsstillende kontakt med hverandre. Det er blant annet avklart hvem som er primær kontaktperson i hver kommune for M5. Det stiller også krav om at M5 arrangerer dialogmøte med disse primære kontaktpersoner. Ikke minst er det også beskrevet i avtalen hvilke temaer det forventes å gjennomgå.

M5 har ellers ikke hatt utfordring med identitetsutvikling grunnet sammenslåing/konsolidering, siden M5 har vært samme organisasjon/sammensetning i 40 år, bare i en annen organisasjonsform.

² ICOM: International council of museums. ICOM er en medlemsorganisasjon for museer og museumsansatte over hele verden, og tilbyr nettverksarbeid med medlemmer i 136 land. <http://norskicom.no/hjem/>

6.3.4 Eierperspektiv

Utvalg 2 er personer som jobber eller har jobbet på ledernivå i en kommune som er medeier/stifter i en eller flere konsoliderte museer. K1 og K2 er to kommuner. Den ene informanten jobber eller har jobbet administrativt og den andre politisk. K1 og K2 kan kobles til flere av case-museene.

Hvordan oppfatter og opplever de på andre siden av bordet, museumstjenester som er skilt ut til en egen ALB-organisasjon?

Informasjon som er samlet inn her kan ikke generaliseres til alle museer, grunnet at det ikke bare er kommuner som kan være eiere/stiftere i et konsolidert museum, men også Fylkeskommuner, andre stiftelser, andre offentlige organisasjoner, frivilligheten og flere. Alle har ulike utgangspunkter og ståsteder. Allikevel kan forventninger, kommentarer og holdning fra eiersiden om museenes autonomi representerer et eierperspektiv som sikkert finnes hos andre museumseiere.

K1

Valg av organisasjonsform

K1 er en kommune som har tilknytning til et IKS-museum og et stiftelse-museum. Vår informant har ikke kjennskap til hvorfor IKS/stiftelse-formene ble valgt, men på generelt sett at når en kommune setter ut en tjeneste til ALB-organisasjon, har det ofte med økonomi å gjøre. Ikke minst at man faglig sett tenker helhetlig i region istedenfor i hver kommune.

Kjennskap til museum/museer din kommune er deleier/stifter til og relasjon med museene

Informanten har generelt lite kjennskap til museumsdrift i sin kommune, både når det gjelder IKS-museet og stiftelse-museet. Men gjennom godt samarbeid om arrangementer og diverse prosjekter, kjenner informanten IKS-museet noe bedre enn stiftelse-museet. Dette ser ikke ut til å ha med organisasjonsform å gjøre.

Begge museene anses å være eksperter i sitt fagområde. De kontaktes og inkluderes i kommunen sine aktiviteter/prosjekter.

Informanten ønsker å fortsette med det gode samarbeidet kommunen har med museene, men etterlyser mer dialog. Det oppleves at det er lite kommunikasjon mellom museene og kommunen. Informanten nevner at på kommunestyremøter er museene sjelden et tema. Fra

kommunens side, er det ikke utarbeidet eierstrategi eller eierskapsmelding. Museene har ikke på eget initiativ satt opp eiermøter med kommunen.

Informanten viser til et eksempel angående et internasjonalt samarbeid som IKS-museet gjorde. Informanten fikk tilfeldig vite om dette prosjektet og ble positivt overrasket over hvor aktiv museet hadde vært. Informasjon om slike aktiviteter bør komme opp til eierkommunen, mener informanten. Det er viktig for museene å holde sine eiere oppdatert.

Informanten har lite kjennskap til museenes oppgaver som er pålagt av staten, som er største bidragsyter til museenes daglig drift. For de fleste konsoliderte museene i Norge er over 60% av økonomisk støtte fra statstilskudd.

Kommentar om bestemmelsesorgan

Informanten har ingen kjennskap til hvem som sitter i styret i disse to museene, men er klar over at det skal være politikere.

«Multiple-principal-problem»

Informanten som tidligere nevnt har jobbet relativt lite med museene på overordnet nivå eller byråkratisk. Vedkommende har derfor ikke opplevd selv «multiple-principal-problemstillingen» med museene. Men prinsipielt stiller informanten spørsmålstegn ved om pengene som kommer fra kommunen blir brukt på kommunen sine lokale museer og hvordan det kan øremerkes.

Eiers vurdering av museums autonomi

Informanten opplever selv å ha hatt lite med museene å gjøre. Informanten mener at kommunen mister innflytelse over sine egne museer. Det oppleves at veien mellom kommunen til museene er lange. Informanten utdyper det med at det er en ulempe at kommunen ikke kan pålegge museene oppgaver samt å påvirke hvordan museene bruker ressurser. Informanten snakker også om ønske om «bestemmelsesrett» til museenes prioriteringer med samlinger og bygninger som befinner seg i kommunen.

Informanten viser samtidig forståelse for at museene er egne juridiske subjekter, som har eget styre, egen administrasjon og egne prioriteringer. «Det er hovedkontoret som bestemmer.» sier informanten.

På eget initiativ ønsker informanten å sette en sak på spissen. Det å lufte tanker om lokale oppgaver kanskje kunne ha blitt prioritert mer hvis museene ikke hadde vært en del av en konsolidert organisasjon.

Samtidig viser informanten forståelse for at det er ett større og mer solid fagmiljø for museene å være med på slike konsoliderte organisasjoner.

K2

Valg av organisasjonsform

K2 er en kommune som er knyttet til et IKS-museum. Informanten var ikke direkte involvert i konsolideringsprosessen eller valg av organisasjonsformen for dette museet, men hadde et godt kjennskap til og involvering i konsolideringsprosessen på et overordnet nivå. Informanten omtaler museumsreformen som en ovenfra og ned-reform, som ble tredd ned over hodet på museer.

Informanten antar at valg av IKS-formen har noe med at IKS-formen, for 20 år siden, var en ny måte å organisere tjenester på, med tanke på å sette ut kommunale tjenester til egne selskaper (foretaksering/ agentifisering). Informanten antok at grunnen til at valget ikke landet på stiftelse kunne være at stiftelse ble ansett som gammeldags og tungvint. Det er vanskelig å komme ut av en stiftelse. Samtidig var danning av AS for museumsdrift oppfattet som for langt mot privatisering. Med andre ord at eierne ønsker å behold sin innflytelse i den nystifta organisasjonen.

Kjennskap til museum som informanten sin kommune er deleier/stifter til og relasjon med museet

Informanten selv har et godt kjennskap til museet og museumsdrift. Gjennom sitt politiske verv har informanten vært involvert i museumsarbeid på flere måter. Til spørsmål om informanten tror at de andre i kommunestyret også har et gjennomsnittlig kjennskap til IKS-museet, er svaret at de har et godt kjennskap til den delen av IKS-museet som ligger i kommunen.

Kommunen har utarbeidet egen eierstrategi.

Informanten utdyper med at det ikke bør være forventning av at kommunepolitikere skal kjenne til andre deler av selskapet. Det er heller et krav til de politikere som sitter i selskapets styre.

Informanten beskriver relasjon og samarbeid mellom kommunen og den delen av IKS-museet som er i kommunen som veldig godt. Museet har ikke mistet sin identitet som et lokalt museum.

Folk i kommunen er stolt av museet sitt. Informanten mener at kommunen og museet har en god dialog og gjensidig tillit. Begge partene kan ta kontakt med hverandre ved behov.

Kommentar om bestemmelsesorgan

Informanten er klar over sammensetning av museets styre og representantskap, samt at medlemmene i disse organer er kommunepolitikere. Informanten mener at representantskapet bør gi styret tydelige rammer, slik at ledelse og de ansatte i sin tur blir gjort kjent med eierne sin forventning.

«Multiple-principal-problem»

Informanten beskriver noen situasjoner som hen kjenner til som gir et inntrykk på at «multiple principal-problem» eksisterer i IKS-selskapet. Det har vært mye diskusjoner på eiernivå som handler om rettferdighet blant eierne. Informanten opplever at noen involverte kun er opptatte av seg selv og sin egen avdeling, uten å kunne tenke på felleskap. Her poengterer informanten at dette gjelder både politisk lederskap og museets faglige utvikling.

Informanten viser samtidig forståelse for denne meg-og-deg-tankegangen. Reformen og konsolideringen har ikke legitimitet hos de som ble slått sammen. Det tar tid før en felleskapstankegang kommer på plass.

En annen situasjonen som ble trukket frem er hvordan frivilligheten påvirker kommunepolitikere, som igjen kan påvirke samarbeidsvilje i selskaper som dette IKS-museet. Lignende situasjonen ble også nevnt av informanten fra M3, hvilket er et stiftelse-museum.

Informanten kommenterer med at hen ikke tror at situasjonen ville vært lettere eller annerledes, hvis museet ble dannet som en stiftelse istedenfor IKS. AS derimot, med dagens perspektiv, antar informanten, kanskje kunne være noe for å drifte et slikt selskapet bedre.

Eiers vurdering av museums autonomi

Informanten mener at museet har i utgangspunktet god mulighet og tilgang til høyt autonomnivå. Men dette er blant annet avhengig av kompetanse til daglig leder. Med andre ord om daglig leder klarer å vise styret at hen har god kunnskap om økonomisk og faglig drift. Styret vil ikke blande seg inn i daglig drift hvis daglig leder viser å ha god kontroll.

Informanten nevner også det at til og med på avdelingsnivå, oppleves det at det er høyt autonomnivå. Informanten ønsker å se tettere samarbeid internt i selskapet. Samtidig viser

informanten forståelse for det at ulike kommuner har sin historie og ulike avdelinger har sitt fagområde.

I neste kapittel tolker jeg dataene fra case-museer med hjelp av teorier presentert i kapittel 4. Jeg vil også prøve å svare på forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.

7 Tolkning og funn

I innledningen ble det presentert tre forskningsspørsmål. Første og andre forskningsspørsmålene handler om hvordan organisasjonsformer påvirker museenes autonomi, faglig og administrativt. Det tredje handler om hvordan organisasjonsformer påvirker museenes relasjon til eierne samt eierne seg imellom.

En underliggende hypotese er så klart at ulike organisasjonsformer gjør en forskjell for museenes drift. Det antas at organisasjonsformene AS, IKS og stiftelse som er regulert av ulike lovverk, gir museene ulike muligheter å utøve sin autonomi samt påvirker museenes relasjon til eierne. Men museumssektoren har sin kompleksitet. Det skal ikke være så enkelt som å vise til hva som står i lovverkene. Det er ikke slik i praksis.

I kapitlet om tolkning og funn skal jeg analysere og oppsummere data fra kapittel 6, for å bekrefte eller avkrefte hypotesen om organisasjonsformer legger ulike foringer for museenes autonomi og relasjonsutvikling. Tolkning av data skjer med teoretisk grunnlag presentert i kapittel 4 om «arm's-length bodies», prinsipal-agent-teori samt «multiple-principal-problem».

Det er ikke oppgavens mandat å «finne ut» eller anbefale hvilken/hvilke organisasjonsform(er) som kunne ha vært best for museumsdrift. Det er mange grunner til at hvert enkelt museum har valgt eller måtte velge den organisasjonsformen som de har i dag. Her ønsker jeg å trekke frem igjen at i Kulturrådets rapporten «Museenes vurdering 2020» var det 61 enheter oppført som KUD-museer, hvorav 43 er stiftelser, 11 er aksjeselskap og 7 er interkommunale selskap.

Valg av organisasjonsformer

Som beskrevet i kapitlet 2 om museumsreformen, var det ikke museene selv som tok initiativet til en fristilling og omdanning til «arm's-length bodies». Når det manglet sentral føring eller anbefaling om organisasjonsform, var det opp til eierne å bestemme hvilken organisasjonsform som var best egnet til driften i det nye selskapet. Begrunnelse til valg av ulike organisasjonsformer hos case-museene virker både forskjellig, tilfeldig og samtidig forståelig.

Grunner til valg av IKS-formen hos M1 og M2 er en kombinasjon av ønske om sterk eierstyring/innflytelse samt at AS-formen og stiftelse-formen var uaktuelle. M1 og M2 samt kommunale eiere anså den gangen at AS ikke var et naturlig valg for museumsdrift, samt AS var for mye mot privatisering. Stiftelse var opplevd som mindre fleksibel, gammeldags og tungvint. Derfor ble IKS det eneste alternativet. Det kan også nevnes her at IKS-loven kom ut i 1999 med ikrafttredelse i 2000, og dette tilbød M1 og M2 en ny måte å organisere seg på. Det ble tolket som noe nytt og moderne.

Grunner til valg av stiftelse-formen henger sammen med at stiftelse ble ansett som beste valget for å kunne holde en armlengdes avstand med sine offentlige stiftere (M4). En stiftelse eier seg selv og kan ikke direkte påvirkes av sine stiftere. Stiftelse-formen var også den organisasjonsformen som var mest utbredt blant museer før konsolideringen. Det er også et faktum at det er relativt tungvint å oppløse en stiftelse. Derfor har mange museer som var en stiftelse før konsolideringen valgt å beholde sin organisasjonsform (M3).

AS-formen i museumsverden hadde og har en tendens til å bli misforstått. Gjentatte ganger ble AS-formen nevnt av ulike informanter som den mest privatiserte organisasjonsformen blant ALBs, eller den organisasjonsformen som ga offentlige eiere minst mulighet for eierstyring. Oppfatningen kan ha med at AS er mest brukt i privatsektor og er privatrettslig basert. Men gjennom eierorgan---generalforsamling, er eieres interesse godt ivaretatt. I M5 var det ordførerne i eierkommunene som slo fast ved å ta i bruk denne organisasjonsformen. Man kan tolke det slikt at de lokale politikerne knyttet til M5s eierkommuner hadde kvalitetssikret ivaretagelse av eierinteresse og gitt bruken av AS-formen sin anerkjennelse.

Administrativ autonomi

Administrativ autonomi går ut på bestemmelsesrett i områder som økonomistyring og personaladministrasjon. Her prøver jeg å analysere om maktfordeling mellom daglig ledelse og styret samt andre eierorganer er påvirket av organisasjonsformer.

Samtlige case-museer har et styre. På M1(IKS), M4 (stiftelse) og M5 (AS), er styremedlemmer politisk valgt i tillegg til en representant for de ansatte. M2 (IKS) gikk vekk fra den forutsetningen at man må være politisk aktiv/sitte i kommunestyre for å være styremedlemmer. Samme gjelder M3 (stiftelse). M2 og M3 går heller å hente inn styremedlemmer basert på fagkompetanse. For M1 og M2 er representantskapet det øverste bestemmelsesorganet, som består av politikere som representerer eiernes interesse. For M3, M4 er styret det øverste

bestemmelsesorganet. For M5 er generalforsamlingen det øverste bestemmelsesorganet, som består av politikere/ordførere fra eierkommuner.

Intern organisering i case-museene preges av å være ulike uavhengig av størrelse og geografi. M5 (AS) har en flat struktur med bare to lederstillinger, mens alle andre museer er delt opp i avdelinger med flere mellomledere. M2 (IKS) har et oppgaveorientert organisasjonskart, men M1 (IKS) og M4 (stiftelse) har geografiske avdelinger. M3(stiftelse) har matrise av både oppgaveorientert og geografibasert organisering.

M1(IKS) har opplevd pålegg eller forsøk på pålegg av ekstra oppgaver fra en av sine kommunale eiere uten øremerkede midler, som i praksis innebar utfordring for ressursbruk i sin daglige drift. M4 (stiftelse) fortalte om en motsatt situasjon. Med andre ord, når det kom en ekstra oppgave fra en av M4s kommunale eiere, kom det med ekstra bevilgning. I dette tilfellet, kan man tolke det slikt at eiere til IKS-selskapet tok seg frihet og legitimitet til å utføre eierstyring og pålegg av ekstra oppgaver. Tankegangen her ble også bekreftet av informanten K1. Inntrykket er at oppfatning hos K1, i tillegg til noen enkelte museer, om IKS-formen er blandet sammen med KF (kommunalt foretak). Med andre ord at IKS er oppfattet av noen som ganske lik et KF med henholdt til autonomi, altså som en Type 1 ALB istedenfor Type 2 ALB slik Van Genugten mlf. beskrev i 2020. På den andre siden, stiftere til stiftelse-selskapet anser selskapet som en selvstendig organisasjon, som kommuner kan kjøpe tjeneste fra. Ifølge ALB-kategorier som ble presentert i kapittelet 4, er ALB-organisasjoner representert med Type 1, Type 2 og Type 3. IKS-formen hører til Type 2 og AS/ stiftelse hører til Type 3. Mens Type 1 er selskap som KF (kommunalt foretak). Det forventes mer autonomi og mindre eierstyring i Type 3 enn Type 2, hvilket kan bekreftes av eksemplet om M1 og M4.

Når det gjelder generell økonomisk situasjon og tilgang til midler, har M1(IKS) opplevd at det var bedre økonomi før, som en kommunal enhet enn nå som IKS. Mens M5 (AS) har opplevd at det er bedre økonomi i AS-selskapet enn på et IKS- museum som informanten har kjennskap til. M4 (stiftelse) mener at veien til å få økonomisk støtte hos sine eiere/stiftere føles kortere i M4 enn i et IKS-museum som informanten har kjennskap til. All disse kommentarene fra museene handler egentlig om museenes mulighet å ansvarliggjøre sine eiere, økonomisk. Basert på hva informantene mener, virker det slikt at det er relativt vanskelig for IKS-selskaper å ansvarliggjøre sine eiere økonomisk.

Når det gjelder personaladministrativ autonomi, svarer samtlige informanter at de ikke har opplevd innblanding av eierorganer ved ansettelser så lenge det er innenfor rammeverk. Ifølge

vedtekter i M1(IKS), M2 (IKS), M3(Stiftelse) og M5(AS) er det styret som ansetter daglig leder. Daglig leder ansetter øvrige stillinger. I M4 er det spesifisert at styret ansetter direktør og avdelingsledere i samråd med direktør.

I samtale med M1 (IKS), M2 (IKS) og M4 (stiftelse), har de på eget initiativ nevnt en lignende situasjon om å ha slitt med å få på plass administrative/tekniske funksjoner som falt bort i det de gikk over fra kommunale enheter til egne organisasjoner. Her snakker vi om HR, lønn, økonomi og IT- tjenester. En av informantene kaller disse funksjonene for de usynlige utgiftene, som kommuner nå har spart på, gjennom å fristille museene på armlengdes avstand. Dette samsvarer med det som var beskrevet av M. Van Genugten i 2019 at agentifisering av offentlige tjenester er et resultat av både synkende offentlige budsjetter, New Public Management og store desentraliseringer av nasjonale myndigheter til lokale myndigheter.

Museenes organisering og nivå av administrativ autonomi virker å være veldig ulike. I stedet for å si at det er direkte avhengig av organisasjonsformer, kan man heller si at det er avgjørende hva slags forventninger/holdninger/oppfatninger eiere har til ulike ALBs. IKS som ALB, ligger nærmest eierstyring. Grensen mellom KF og IKS i noe tilfelle i casestudien kan virke å være en utfordring for offentlige eiere. Men vi har også eksempel på at med gjensidig tillit og kommunikasjon, er avpolitisering på styrenivå mulig i et IKS-selskap, som i M2. AS og stiftelser ligger i teorien lengre unna styring fra sine stiftere/offentlige eiere. Men i museenes tilfelle er det umulig å unngå politikk og eierstyring i slike selskaper.

Faglig autonomi

Et museum driver med forvaltning, formidling, forskning og påtar seg nye roller i samfunnsutvikling. Faglig autonomi handler om handlingsrom og forutsetninger museenes daglige ledelse har ved utføring av faglig arbeid. Her ønsker jeg å svare på om organisasjonsformer setter ulike føringer for museenes rolle når det kommer til å være en faglig fri institusjon.

Som nevnte tidligere har M1(IKS) og M4 (stiftelse) opplevd begge faglig henvendelse/oppdrag fra sine kommunale eiere på helt motsatte måter. M1 fikk ikke kompensasjon for en slik ekstra oppgave, mens M4 fikk øremerkede midler. Her snakker vi om at eieres forventning og oppfatning av ulike ALBs kan stemme til en viss grad med ALB-kategorier. IKS som er offentligrettslig basert ligger nærmere eierstyring enn AS eller stiftelse. Men samtidig virker det slikt at grense mellom Type 1 og Type 2, som motsvarer KF og IKS, er veldig utydelig for noen av de offentlige eierne.

M1 (IKS) har i tillegg opplevd direkte innblanding fra politisk hold/representantskap når det gjelder håndtering av en konkret samling. I dette tilfellet er det klart at det er stor forskjell mellom IKS og stiftelse når det gjelder hvem som er øverste bestemmelsesorgan. I dette tilfellet klarte øverst bestemmelsesorgan i IKS-selskapet, representantskapet, å snu en faglig vurdering som daglig leder gjorde basert på fagkunnskap og som var godkjent av styret i selskapet.

M5 (AS) mener at forsøk på innblanding/eierstyring oppleves å være mye sterkere i M5 enn i et IKS-museum som informanten har kjennskap til, i form av hva som bør prioriteres eller nedprioriteres. Man må bestandig passe på armlengdes avstand, sier informanten fra M5. Dette er helt motsatt enn hva man kan forvente seg når det gjelder grad av formell autonomi betinget av organisasjonsform (Torsteinsen, 2019). AS-selskapet M5 har på lik linje som IKS-selskapet M1 kun politikere i sitt øverste bestemmelsesorgan, som er generalforsamling og styret.

Dette tyder på at kommunalt eide aksjeselskap, i museumssektoren, ikke nødvendigvis er en organisasjonsform med større autonomi enn interkommunale selskap, selv om aksjeselskap er privatrettslig regulert. I M5s tilfelle, når både styret og generalforsamlingen kun består av lokale politikere, er det ikke stor forskjell å se mellom M1 og M5. Med tanke på de 4 typene av «arm's-length bodies» referert i kapittelet 4, kan grense mellom Type 3 og Type 2 være noe flyttende når det gjelder kommunalt eid AS og IKS.

Museenes faglige autonomi ser ut til å være delvis påvirket av organisasjonsformer. Fordi noen organisasjonsformer som IKS og (kommunalt eid) AS som både har styret som forvaltningsorgan og representantskap/generalforsamling som øverst bestemmelsesorgan, skaper større sannsynlighet til politisering. Men dette trenger ikke heller å være et nødvendig utfall. Museum er en kulturell institusjon og et kompetansesenter. Hvis offentlige eiere legger vekt på fagkompetanse isteden for politisk tilhørighet ved valg av styremedlemmer, som i M2 (IKS) og M3(stiftelse), trenger ikke organisasjonsformers føringer om bestemmelsesorgan være avgjørende for museenes autonomi.

Relasjon

Siste forskningsspørsmål handler om museenes relasjon til eierne, samt relasjon eierne imellom. Her prøver jeg å svare på om organisasjonsformer har noe betydning for relasjon mellom museene og eierne. Ikke minst ønsker jeg å svare på om noen organisasjonsformer i museumssektor gjør at relasjon mellom eierne er mer utsatt for «multiple-principal-problem» enn andre.

Samtlige museer svarer at de har og ønsker å fortsette å ha en god relasjon med sine eiere. Til tross for fristilling og dannelse av egne ALB-organisasjoner, anser museene sin rolle som lokal kulturinstitusjon for lokalbefolkning, som sin naturlige oppgave uavhengig av organisasjonsformer. Ansatte i samtlige museer er tilfredsstilte med ansettelsesforhold i den konsoliderte enheten (ALB-organisasjon) ifølge informantene og er stolte av å jobbe på den lokale avdelingen de fysisk hører til.

Eieres vurdering til samme spørsmål (K1 og K2) er noen annerledes. K1 som er knyttet til et IKS-museum og et stiftelse-museum, kan fortelle at kjennskap til museene er relativt lite. Sammenligningsvis er kjennskap til og samarbeid med IKS-museet noe bedre enn stiftelse-museet. Dette kan tolkes som at IKS-formen ligger nærmere eierstyring og dermed har eieren bedre kontroll på IKS-museet. Men det ble påpekt at det har vært manglende kommunikasjon mellom K1 og museene på generell basis. K1 har ikke utarbeidet eierstrategi eller eierskapsmelding for sine ALBs.

K2 er knyttet til et IKS-museum og mener de har veldig godt kjennskap til og god relasjon med den delen av museet som K2 er vertskapskommune for. K2 har utarbeidet eierskapsstrategi for sine ALBs.

Her kan man trygt si at relasjon mellom museene og offentlige eiere/stiftere går på informasjon og tillit, og er stort sett ikke påvirket av organisasjonsformer. Det har heller noe med gjensidig kommunikasjon å gjøre. Blant case-museene, har M2 (IKS) tatt initiativ til Eiermøte hvert år, mens M4 (stiftelse) har tatt initiativ til innlevering av årsrapport til sine eiere. M5 (AS) har det nedskrevet tydelig i vedtekter at det forventes rapporter og møter mellom eierne og museet. Veier til god relasjon og kommunikasjon er mange.

Når det gjelder relasjon mellom de offentlige eierne, fokuserer jeg på det som kalles for «multiple-principal-problem». Alle case-museene har flere enn bare en eiere/stiftere. K2 (IKS) kan med eierperspektiv bekrefte at «multiple-principal-problem» eksisterer i IKS-museet som K2 er knyttet til. K2 utdyper at problemet om rettferdighet blant eierne diskuteres ofte. Prosesser kan bli trenert på grunn av uenighet blant eierne. Fakta er at i alle case-museene uavhengig av organisasjonsformer, er det ulike praksiser når det gjelder eieres økonomiske bidrag og maktfordeling. M1 (IKS) og M5 (AS) kan også bekrefte at det har vært tydelig «multiple-principal-problem» i sin organisasjon. I vedtekter til M5 er det tydelig beskrevet at sammensetning av styret bør kunne «handle uavhengig av særinteresser» og at det er «aksjonærsfelleskapets interesser» som gjelder. Nettopp for å unngå meg-og-deg-tankegang. I

M4 (stiftelse) sender de styremedlemmer til styrekurs for å forebygge «multiple-principal-problem».

M2 (IKS) er det eneste museet som påstår å ikke ha opplevd en slik problemstilling siden museet ble konsolidert med seg selv. Det er kun en kommune og en fylkeskommune som er eiere av selskapet.

Sist men ikke minst, er vurdering til K2 angående IKS-museets autonomi en bekreftelse til en annen side av «multi-principal-problem»: Jo flere eiere det er involvert i selskapet, jo større autonomi har daglig ledelse. K2 mener at hen har opplevd at IKS-museets ledelse har stor autonomi, inkludert på avdelingsnivå. K2 kunne ønske seg å se mer samarbeid og samhandling internt i selskapet. Torsteinsen i «Autonomi, ledelse og innovasjon» (2019) slår fast ved at man ikke enkelt kan henviser til lov og regler for å avgjøre hvilke organisasjonsformer som er mest fristilt. Sett med perspektivet av «multiple-principal-problem», vil fragmentert eierskap gi svakere eierkontroll enn konsentrert eierskap.

Her kan det sammenfattes at organisasjonsformer ikke påvirker mye på relasjon mellom museene og eiere, eller eiere seg imellom. God kommunikasjon skaper gjensidig tillit og god relasjon uavhengig av organisasjonsformer. «Multiple-principal-problem» eksisterer enten tydelig eller svakt i 4 av 5 case-museene uavhengig av organisasjonsformer. Fragmentert eierskap har i ett tilfelle (K2) blitt bekreftet å ha gitt ledelse i selskapet høyt autonomnivå sett med eierperspektiv. Men dette er ikke bekreftet av ledelse i selskapet.

Organisasjonsformer	Caser	Administrativ autonomi	Faglig autonomi	Relasjon med eiere	Multiple-principal-problem
IKS	M1	Lite til delvis påvirket	Delvis påvirket	Lite påvirket	Ja
	M2	Ikke påvirket	Ikke påvirket	Ikke påvirket	Nei
Stiftelse	M3	Lite påvirket	Ikke påvirket	Ikke påvirket	Ja
	M4	Ikke påvirket	Ikke påvirket	Ikke påvirket	Ja
AS	M5	Lite til delvis påvirket	Delvis påvirket	Ikke påvirket	Ja.

Tabell 3: Oversikt over funn av organisasjonsformenes påvirkning på autonomi og relasjon

8 Konklusjon og avslutning

Helt siden jeg startet karrieren min i museumssektoren for cirka 13 år siden, har jeg blitt fortalt gjentatte ganger at museumstjeneste ikke er en lovpålagt oppgave, verken for kommuner eller fylkeskommuner i Norge. Museer som organisasjoner og hvordan disse organisasjonene egentlig fungerer er relativt lite forsket på. I tillegg gjennomgikk mange museer en stor reform omtrent i stillhet og ble fristilt fra sine offentlige eiere. Museene er blitt agentifiserte. Museer er dermed blitt organisasjoner som styres av sine offentlige eiere med en armlengdes avstand «arm's-length bodies». Gjennom årene som har gått, føler jeg dog at forventninger til denne ikke-lovpålagte-bransjen vokser og vokser. Dette er ikke uten grunn. «Mennesker uten kultur er som et tre uten røtter.» Sier Vernon Rapley, direktør for kulturminnevern og sikkerhet ved Victoria & Albert Museum i London (Hindsbo, 2022). Museer som forvalter kulturarv, bærer et stort ansvar for identitetsbygging for en hel nasjon. Hvordan ulike organisasjonsformer etter museumsreformen har påvirket museene sin daglig drift er et tema som oppgaven kaster lys over. Jeg håper at min forskning om museenes organisasjonsformer, autonomi og relasjonsutvikling vil vekke nysgjerrighet hos forskere med samfunnsvitenskapelig kompetanse og blikk.

I oppgaven jobber jeg gjennom problemstillingen om organisasjonsformer, autonomi og relasjonsutvikling i museumssektoren, basert på tre forskningsspørsmål: Hvordan påvirker organisasjonsformer museenes administrative autonomi; Hvordan påvirker organisasjonsformer museenes faglige autonomi; Hvordan påvirker organisasjonsformer museenes relasjon til sine offentlige eiere og relasjoner mellom eierne. Det teoretiske grunnlaget i oppgaven er teori om «arm's-length bodies», prinsipal-agent-teori samt «multiple-principal-problem». Organisasjonsformer som er diskutert i oppgaven, som per i dag er aktuelle i museumssektoren, er IKS, AS og stiftelse.

Oppgaven er bygd opp som en casestudie med fem case-museer, hvorav to er IKS-museer, to er stiftelse-museer og et er AS-museum. Det er totalt ni informanter involvert, hvorav syv er fra museene, samt to er fra kommuner/offentlige eiere.

Begrunnelser til valg av ulike organisasjonsformer hos case-museene virker både forskjellig og tilfeldig. Det er en kombinasjon av ønske om å holde en armlengdes avstand, men samtidig å sikre eierstyring. Det er også et valg mellom å kunne prøve på en ny måte å organisere seg på og å beholde det man hadde fra før reformen.

Når det gjelder påvirkninger organisasjonsformer har på autonomi i museene, kan man se på det fra ulike sider. Uten tvil er stiftelse den mest fristilte organisasjonsformen rent

organisatorisk. Stiftelser eier seg selv og trenger kun å forholde seg til styret som bestemmelsesorgan. AS og IKS-museer som er eid av offentlige myndigheter/kommuner har ofte (men ikke nødvendigvis) to sett med politisert overbygg, styret og representantskap/generalforsamling, som kan bety større potensiale for tyngre eierstyring og mindre autonomi til museenes daglige ledelse. Når det gjelder økonomisk autonomi, virker det å være relativt vanskelig for noen IKS-museer å ansvarliggjøre sine eiere økonomisk. Tvert imot, forventer noen av IKS-museenes eiere legitimitet i å kunne utøve eierstyring gjennom å disponere museers ressursbruk til andre oppgaver enn de avtalesfestet. For både museer og offentlige myndigheter/eiere er oppfatning av grense mellom IKS og KF uklar i noen tilfeller. Kommunalt eid AS er heller ikke en friere organisasjonsform for autonomi i case-museets tilfelle.

Når det gjelder faglig autonomi, omhandler det oftest prioritering om museale kjerneoppgaver. I likhet med økonomisk autonomi, har museer med to sett politiserte overbygg større mulighet til å bli påvirket, med andre ord kommunalt eid AS og IKS. Men dette kan ikke generaliseres til at alle AS og IKS-museer har mindre autonomi i daglig ledelse enn i stiftelse-museer. Det finnes også eksempel blant case-museene at en avpolitisering av overbygg allerede har funnet sted i IKS-museer.

Organisasjonsformer påvirker ikke mye på relasjon mellom museene og eiere, eller eiere seg imellom. God kommunikasjoner skaper gjensidig tillit og god relasjon uavhengig av organisasjonsformer. Utfordring og dårlig relasjon mellom museene og eierne vil ikke bli bedre, hvis organisasjonsformen hadde vært en annen. «Multiple-principal-problem» eksisterer enten tydelig eller svakt i fire av fem case-museene uavhengig av organisasjonsformer. To konkrete tiltak kom frem i oppgaven, som ansees å kunne dempe problemstillingen med «multiple principals». Det ene er å sende styremedlemmer til styrekurs. Det andre er å tydeliggjøre styrets rolle «to-do eller not-to-do-liste» gjennom å sette ord på papir som vedtekter og selskapsavtaler.

Når man driver med forskning, er det underliggende forventning om overføringsverdi av funn man har gjort gjennom forskningen. For fremtidig forskning som gjelder norske museer, sett med organisasjonsteoretiske perspektiver, er det to områder som er verdt å sette fokus i etter min mening.

Jeg anbefaler forskere om å konsentrere seg om bruk av IKS som organisasjonsform/ALB-form i museumssektoren i Norge. Det påstås at det både mangler systematisk forskning om kommunalt eide AS-er og interkommunale selskap (Andersen, 2018) og forskning om fristilte

offentlige selskaper på lokalt nivå (M. Van Genugten mfl. 2019). Ikke minst byr museumssektoren på en unik mulighet. En slik forskning om konsekvens/påvirkning ved bruk av IKS som organisasjonsform i museumssektoren vil kunne lede til en konklusjon som gjelder hele bransjen. Per i dag er det kun 7 museer i hele Norge som er organisert som IKS. 7 museer er et godt empirisk grunnlag samt et antall som er overkommelig for et mellomstort forskningsprosjekt som en masteroppgave.

Ikke minst kan man basere seg på forskningen som er gjort i denne oppgaven og gå dypere inn med eierperspektiv, hvilket er påstått å ha vært manglende (Fossestøl, 2013). Det anbefales å skaffe flere informanter som representerer offentlige eiere, helst fra museer av ulike organisasjonsformer. En tydeliggjøring av forventning til og oppfatninger av museumsdrift med eierperspektiv, vil nok kunne oppklare en del utfordringer som museumssektoren møter per i dag.

9 Litteraturliste:

Andersen, O. J. (2008), *Styring på en armlengdes avstand*. I Nordiske organisasjonsstudier nr.1, 2008, årgang 20, s.3-24. Bergen: Fagbokforlaget

Berge, D.M. og Torsteinsen, H.(2021a). Corporatization in local government: Promoting cultural differentiation and hybridity? *Public Administration*. Wiley online library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12737>

Berge, D.M. og Torsteinsen, H. (2021b). Governance challenges of different institutional logics and modes of organizing: a Norwegian case study of municipal water supply. *Local Government Studies*. Taylor & Francis group. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03003930.2021.1942853>

Blåka, S. (2017). Does cooperation affect service delivery costs? Evidence from fire service in Norway. *Public Administration*. Wiley online library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12356>

Brække, J. (2018): Antall museer halveres.
URL:<https://arkiv.klassekampen.no/article/20181204/ARTICLE/181209990>

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2015), *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Eierskapsstrategi fra tre kommuner. (anonymisert)

Fossestøl, K., Breit, E. og Heen, H. (2013), *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølevannet av museumsreformen*. Bergen: Fagbokforlag.

Frydenberg, H. S. (2020), *Svingninger i museumsstatistikken*, URL: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/svingninger-i-museumsstatistikken>

Hagen K.P (1990), *Prinsipal og agentteori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk*. URL: https://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON1220/h13/prinsipal_agent.pdf

Hansen, F. (2014). *Museumsreformen- En studie av organisasjoners handtering av reformideer*. Masteroppgave i ledelse. Høgskolen i Harstad.

Hindsbo, K (2022). *Kulturarv og kulturminner blir ofte ødelagt i krig. Det er ikke tilfeldig*. Aftenposten. URL: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/mrdbRE/kulturarv-og-kulturminner-blir-ofte-oedelagt-i-krig-det-er-ikke-tilfeldig>

Hylland, O.M., Løkka, N., Hjemdahl, A. og Kleppe, B. (2020). *Museum og samfunn. En utredning om museenes samfunnsroller I lys av museumsreform*. TF-rapport nr.548.

ICOM Norway, Norges museumsforbundet (2021). *Åpent, inkluderende, transparent og profesjonelt. Etske retningslinjer for norske museer*. URL: <https://museumsforbundet.no/wp-content/uploads/2021/03/Konkretisering-av-ICOMs-etske-retningslinjer-utkast-mars-2021.pdf>

Jacobsen, K.D. (Publisert i 1960, gjengitt med tillatelse i 2008). *Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen*. I PAVEM 11:2 (2008), s.19-34.

Jacobsen, D. I. (2018), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Kommunal- og moderniseringsdepartement (1999). *Lov om interkommunale selskaper* (IKS-loven). URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-29-6>

Kulturrådet (2019). *Kulturrådets museumsundersøkelse 2018*. URL: <https://www.kulturradet.no/vis-publikasjon/-/kulturradets-museumsundersokelse-20-1>

Kulturrådet (2020). *De samiske museene I 2019*. Kulturrådets vurdering. URL: https://sametinget.no/_f/p1/id548643c-f68a-458b-8cf7-67ba4201ced2/de-samiske-museene-i-2019-kulturradets-vurderinger.pdf

Kulturrådet (2021). *Museene i 2020*.

URL: <https://www.kulturradet.no/documents/10157/499a497f-cc73-4483-9cb1-b515081859af>

Mangset, P. (2013). *En armlengdes avstand eller statens forlengede arm? Om armlengdesprinsippet i norsk og internasjonal kulturpolitikk*. TF-rapport nr.314.

Telemarksforskning. URL: <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/en-armlengdes-avstand-eller-statens-forlengede-arm/2279/>

Nærings- og fiskeridepartementet (2001). *Lov om stiftelser* (stiftelsesloven). URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59?q=stiftelse>

Nærings- og fiskeridepartementet (1997). *Lov om aksjeselskaper* (aksjeloven). URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven>

Stiftelsesdokumenter, vedtekter, selskapsavtaler og årsmeldinger fra fem museer (anonymisert)

Stortingsmelding nr.22 (1999-2000), *Kjelder til kunnskap og oppleving*.

URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-1999-2000-/id192730/>

Stortingsmelding nr.48 (2002-2003), *Kulturpolitikk fram mot 2014*. URL:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-48-2002-2003-/id432632/>

Stortingsmelding nr.49 (2008-2009), *Framtidas museum- Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-49-2008-2009->

[/id573654/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-49-2008-2009-/id573654/)

Stortinget, dokument nr.15:853 (2006-2007). *Skriftlig spørsmål fra Trine Skei Grande (V) til kultur- og kirkeministeren*. URL: [https://www.stortinget.no/no/Saker-og-](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=38384)

[publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=38384](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=38384)

Sørensen, R. J. og Dalen, D. M. (2001). *Eierskap og tilknytningsformer i offentlig sektor. En diskusjon av teori og empiriske resultater i internasjonal forskning*. Handelshøyskolen BI.

URL:<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/94119>

Telemarksforskning. URL:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d15551e4cffe4be586e82745ee53b809/museum-og-samfunn---telemarksforskning-2020.pdf>

Torsteinsen, H. (2019). *Autonomi, ledelse og innovasjon*. I Holmen, A.K.T & Ringholm, T(2019) (red.). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm.

Voorn, B., Van Genugten, M. og Van Thiel, S. (2018). Multiple principal, Multiple problems: Implications for effective governance and a research agenda for joint service delivery. *Public Administration*. Wiley online library. URL:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12587>

Van Genugten, M., Van Thiel, S. og Voorn, B. (2020). Local governments and their arm's length bodies. *Local Government Studies*, 46 (1), ss1-21. URL: <http://doi.org/10.1080/03003930.2019.1667774>

Yin, R.K (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Six edition. Melbourne: Sage.

Vedlegg:

Intervjuguide 1 og intervjuguide 2

Intervjueguide 1

Felles spørsmål til informanter utvalg 1, som har eller har hatt lederstilling på et norsk museum:

1. Hvilke stillinger (hvilken stilling) har du hatt i museumsverden?
2. Hvilke typer (hvilken type) museum har du jobbet på? (AS, IKS eller stiftelse)
3. Hvor mange år har/hadde du jobbet på museumssektor? (Har du erfaring fra både før og etter reformen/konsolideringen?)
4. Hvorfor valgte ditt museum om å danne/bli en del av et AS/Stiftelse/IKS ved konsolideringen? Når skjedde det? Hvor mange enheter ble slått sammen?
5. Hvem er eier(e) til ditt museum juridisk? (Hvem eier organisasjonen?)
6. Hvem eier samlinger og bygninger dere forvalter? Opplever det utfordringer i forvaltningsarbeid forårsaket av eierskap til samlingen?
7. Vi ser på bestemmelsesorgan i din organisasjon. Hvem sitter i styret/representantskap/generalforsamling?
8. Du jobber/ jobbet som leder/mellomleder i et konsolidert museum. Hvordan vil du definere faglig og administrative autonomi (personal/økonomi) i din egen organisasjon? Som sterkt, svakt, midt imellom? Eksempler. Opplevd du kontroll «monitoring» fra eierne?
9. Hvordan er museet ditt organisert? I fagseksjoner (oppgaver) eller i avdelinger (geografisk)? Hvordan oppleves det?
10. Hvor stor er administrasjon og fagstab på ditt museum i antall årsverk?
11. Hvordan oppleves samarbeid/ relasjon til eierkommune(r)?
12. Identitet og tilhørighet. Opplever du (og/eller dine ansatte) at dere er ansatt i en egen organisasjon eller som en del av kommune? Oppfattes det at deres museum er en del av et kommunalt tilbud/service til lokalbefolkningen?

Intervjuguide 2

Felles spørsmål til informanter utvalg 2, som har eller har hatt en ledende administrativ eller politisk stilling i en kommune som eier del(er) av et eller flere konsoliderte museer:

1. Hvilken stilling har du nå? Har du eventuelt hatt en stilling i kommunen og jobbet med museum før eller under museumsreformen?
2. Har du kjennskap til hvorfor det ble valgt nettopp denne typen organisasjonsformen for museum/museer i kommunen din. Aktuelle organisasjonsformer blant museene er AS, IKS og Stiftelse.
3. Har du generelt godt kjennskap til XXX museum? Faglig og administrativt? Hvem eier organisasjonen? Hvem eier samlinger og bygninger? Kommentar.
4. Vi ser på bestemmelsesorgan i museene. Har du kjennskap til hvem som sitter i styret/representantskap til museet?
5. Hvordan opplever du museets faglige og administrative autonomi, som sterkt, svakt, midt imellom?
Under administrativ autonomi inngår økonomi, personaladministrasjon. Under faglig autonomi innebærer handlingsrom og forutsetninger museene har ved utføring av faglig og forvaltningsarbeid. Eksempler og kommentar.
6. Problemstilling om «Multiple-principals». Museer som er konsolidert enheter har ofte flere eiere. Vi anser eierne som prinsipaler som gir oppgaver til museene som agenter. Situasjoner om prinsipaler seg imellom konkurrerer om kontroll kan lett oppstå, hvilket i sin tur kan påvirke gjennomføring av oppgaver til agenter. Asymmetri av informasjon og skeiv fordeling av representasjon i agentens bestemmelsesorgan kan være grunner til «multiple-principal-problemstilling» eksisterer. Har du/ kommunen din opplevd/observert situasjoner der eierne til museet/museene ikke blir enige om en sak, slik at gjennomføringsprosessen blir stoppet opp? Har du/kommunen din opplevd at deres interesse i museumssaker ikke blir representert i saksbehandlingsprosess.
7. Identitet og tilhørighet. Anser du at museet og museets ansatte som en del av det kommunale systemet men som styres med en armlengdes avstand? Eller anser du museet/museene som egne organisasjoner? Hvordan opplever du museets samarbeid/ relasjon til eierkommune.

