

SELSKAPSKONTROLL
STIKLESTAD
NASJONALE
KULTURSENTER AS

Eierstyring

Organisering og arbeid etter konsolidering

VERDAL KOMMUNE

APRIL 2017



FORORD

Kontrollutvalget skal påse at det føres kontroll med forvaltningen av kommunens eller fylkeskommunens interesser i selskaper mm., jfr. kommuneloven § 77 nr. 5. KomRev Trøndelag IKS har gjennomført denne selskapskontrollen på oppdrag fra kontrollutvalget i Verdal kommune. Prosjektet omfatter både eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK), og er gjennomført i perioden oktober 2016 til mars 2017.

Revisor har vurdert egen uavhengighet overfor Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og eierne Nord-Trøndelag fylkeskommune og Verdal kommune, jf. kommuneloven § 79 og § 6. Vi kjenner ikke til forhold som er egnet til å svekke tilliten til vår uavhengighet og objektivitet.

Revisjonsteamet har bestått av prosjektleder Marte Bjørnelv, prosjektmedarbeider Sunniva Tusvik Sæter og kvalitetssikrer Unni Romstad.

Vi takker alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

En oversikt over tidligere gjennomførte prosjekter fra KomRev Trøndelag IKS finner du på vår hjemmeside www.krt.no.

Stjørdal/Steinkjer, 07.04.2017

Unni Romstad
Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Marte Bjørnelv
Prosjektleder

0. SAMMENDRAG

Bestilling

KomRev Trøndelag IKS har på bestilling fra kontrollutvalget i Verdal kommune gjennomført en selskapskontroll med forvaltningsrevisjon i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK). Prosjektet er et fellesprosjekt med kontrollutvalget i Verdal kommune.

Selskapskontrollen er todelt. Den første delen er en eierskapskontroll, der vi undersøker om Verdal kommune utøver eierskapet i SNK i tråd med KS' normer for god eierstyring.

Den andre delen er en forvaltningsrevisjon, der vi undersøker i hvilken grad organiseringen og arbeidet etter museumsreformen bidrar til å oppfylle målene¹ for det konsoliderte museet SNK. Museumsreformen fra tidlig 2000-tall var en statlig initiert reform, der målet var å redusere antall museumsenheter i Norge. I 2004 ble Egge museum, Levanger fotomuseum og Stjørdal museum Værnes konsolidert inn i SNK. Nils Aas Kunstverksted gikk inn i SNK fra 2010. Konsolideringen skulle bidra til å etablere faglig sterke enheter og målet var å heve kvaliteten på museene. I dag består SNK av to avdelinger; avdeling Stiklestad og avdeling regionmuseer.

Gjennomføring

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til NKRFs² standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001 og med utgangspunkt i NKRFs veileder for gjennomføring av selskapskontroll. Prosjektet er gjennomført i perioden oktober 2016 til mars 2017.

Rapporten bygger på opplysninger fra dokumentanalyse, intervju, skriftlige spørsmål og informasjon fra presentasjoner i møter.

Eierstyring

Revisors gjennomgang viser at Verdal kommune utøver eierskapet i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) i tråd med etablerte normer for god eierstyring.

Konklusjonen er basert på følgende hovedfunn:

- Kommunen har gjennomført opplæring av folkevalgte i temaet eierstyring, i tråd med anbefalingen fra KS.
- KS anbefaler at kommunen hvert år bør fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper. Revisors gjennomgang viser at kommunestyret i Verdal behandlet eierskapsmelding i 2016. Innholdet i denne er i all hovedsak i tråd med anbefalingene fra KS, ved at den inneholder en oversikt over kommunens

¹ Målene vi tar utgangspunkt i er presentert, og utledet til målbare revisjonskriterier i kapittel 4.2.

² Norges Kommunerevisorforbund, www.nkrf.no

eierinteresser og prinsipper for eierstyring. Meldingen inneholder også en generell gjennomgang av ulike motiver for å eie selskaper, men det presenteres ingen selskapsstrategi for de ulike selskapene slik KS anbefaler.

- Styringsdokumenter og avtaler som regulerer styringen av selskapet revideres jevnlig, i tråd med KS-anbefalingene.
- Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak. Gjennom delegasjonsreglementet i Verdal er rollen som eierrepresentant i SNK tillagt ordføreren. Dette er i tråd med anbefalingen fra KS.
- KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom eierne, styret og daglig leder for selskapet. Når det gjelder styringen av SNK viser revisors gjennomgang at det gjennomføres eiermøter to ganger i året, i tråd med aksjonæravtalen.
- KS anbefaler at det ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør vedtektsfestes bruk av valgkomité. Vedtektene for SNK har bestemmelse om bruk av valgkomité, og valgkomiteen sammensetning og oppgaver er nærmere beskrevet i aksjonæravtalen mellom eierne.

Revisor anbefaler kommunen legger opp til en årlig behandling av eierskapsmeldingen, og at den neste gang også inneholder vurderinger knyttet til eierstrategien for de enkelte selskapene, herunder SNK. En grunnleggende forutsetning for en aktiv eierstyring er at en klar og presis eierstrategi, det vil si en beskrivelse av hva kommunen vil oppnå som eier, formuleres for hvert enkelt selskap.

Organisering og arbeid etter konsolideringen

Revisors konklusjon er at organiseringen og arbeidet etter museumsreformen delvis har bidratt til å oppfylle målene for det konsoliderte museet SNK.

Konklusjonen bygger på følgende hovedfunn:

- Organiseringen av det konsoliderte museet SNK etter museumsreformen, har bidratt til en styrking av den faglige virksomheten både på Stiklestad og i regionmuseene (Egge museum, Stjørdal museum Værnes, Levanger fotomuseum og Nils Aas Kunstverksted). SNK har overtatt de fleste administrative oppgavene fra regionmuseene, og dette har frigitt tid og ressurser til drift og økt faglig fokus i regionmuseene.
- SNK har imidlertid et uutnyttet potensial når det gjelder samarbeid på fag og samlingsforvaltning. Et slikt samarbeid kunne styrket den faglige virksomheten i den konsoliderte enheten ytterligere. SNK har pr. i dag ingen koordinert strategi for sin samlingsforvaltning.

- SNK har – til en viss grad – fått til effektiv ressursutnyttelse av fagkompetanse på tvers. Revisors gjennomgang viser imidlertid at denne i noen grad begrenses av mangelen på langsiktige utviklingsplaner for de enkelte museene.
- På grunn av at økonomien i den konsoliderte enheten er relativt stram, er revisors inntrykk at det ikke i særlig grad er rom for utviklingsprosjekter utenom ordinær drift. SNK har også liten kapasitet til å drive forskning.
- Slik revisor ser det, har det konsoliderte museet SNK oppnådd en bedre og mer effektiv ressursutnyttelse på det administrative området.
- Et av målene med museumsreformen var å bidra til gode sikrings- og bevaringsforhold for museenes samlinger. Revisors gjennomgang viser at dette målet ikke er nådd. Lagringssituasjonen er, elleve år etter at den ble karakterisert som «akutt» av et samlet museumsmiljø i Nord-Trøndelag, fortsatt prekær. Dette gjelder spesielt for Levanger fotomuseum og Nils Aas Kunstverksted, da disse har samlinger som krever spesialtilpassede lagringsforhold, som for eksempel klimamagasin.
- Gjennom avtalene som ble inngått ved konsolideringen, er eierstyrenes og driftsstyrets ansvar tydelig etablert. Eierselskapene har, etter konsolideringen, ikke egen økonomi, men kun en rådgivende rolle overfor driftsselskapet SNK. Gjennomgangen viser likevel at ansvarsfordelingen ikke alltid er like lett å kommunisere, og organiseringen av eierskap og drift i SNK oppfattes som kompleks. Ingen av eierne i SNK ønsker å redusere sin eierandel i selskapet.
- For museene som er konsolidert inn i SNK er det ingenting i revisors gjennomgang som tyder på at frivilligheten knyttet til museene er svekket som følge av konsolideringen, med unntak av NAAK. NAAK var det eneste museet som opplevde en merkbar svekkelse av venneforeningen ved konsolideringstidspunktet.
- Tilskuddskommunene, som ikke er med på eiersiden i SNK, har svært begrenset innflytelse på prioriteringen av det kommunale tilskuddet til «sitt museum». Det er etablert en styringsdialog mellom eiere, de øvrige tilskuddskommunene og selskapet der ett av formålene er å øke kommunenes innflytelse over utviklingsplaner og bruken av tilskuddene ved de lokale museumsavdelingene. Ordførerne mener styringsdialogen har fungert relativt godt de siste årene, under de gitte forutsetningene, men at det fortsatt er potensial for videreutvikling av dialogen for å sikre tilskuddskommunene større innflytelse.
- For å lykkes, bør det konsoliderte museet ha en forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner. Fordelingsnøkkelen mellom staten, fylkeskommunen og kommunene følges opp når det gjelder tilskudd (60/24/16). Partnerskapsavtalene mellom fylkeskommunen og tilskuddskommunene er imidlertid ikke fornyet, og dette svekker det formelle grunnlaget som utløser de ulike partenes tilskudd.
- Den interne fordelingen av midler mellom institusjonene i det konsoliderte museet SNK er også forutsigbar, da fordelingsnøkkelen er slik at

regionmuseene beholder tilskuddet de hadde på konsolideringstidspunktet. Mulighetene for en mer fleksibel modell, der det prioriteres etter langtidsplaner, synes pr. i dag urealistisk. Dette skyldes i hovedsak både eierskapsmodellen og mangelen på langtidsplaner ved regionmuseene.

- Det konsoliderte museet SNK har i perioden etter konsolideringen lyktes i å utvikle både avdeling Stiklestad og regionmuseene. Alle museene har fått sin del av økningen i de offentlige driftstilskuddene, og alle har hatt økning i antall årsverk etter konsolideringstidspunktet. Selskapet har i dag stort fokus på det todelte oppdraget – å ivareta det nasjonale oppdraget gitt Stiklestad, samtidig som man utvikler regionmuseene. Revisor ser likevel at det er en utfordring for selskapet, og da spesielt knyttet til de museene som ikke naturlig identifiserer seg med Olavsarven. Virksomheten har også utfordringer knyttet til at virksomheten på Stiklestad er betraktelig mye større enn virksomhetene ved de andre enhetene, samt at det konsoliderte museet består av både kulturhistoriske og kunsthistoriske museer.

Oppsummert viser revisors gjennomgang at det konsoliderte museet har et forbedringspotensial når det gjelder:

- Arbeidet med sikring og bevaring av gjenstander, gjennom å sikre tilfredsstillende deponi for samlingene.
- Å utnytte potensialet for samarbeid mellom museene om fag og samlingsforvaltning, herunder et system for mottak og oversikt over gjenstander.
- Å utarbeide langtidsplaner for regionmuseene, som kan danne grunnlaget for økt faglig samarbeid.
- Å sikre dialogen med selskapets interessenter, herunder eierselskapene og tilskuddskommunene som ikke er eiere i SNK.

Forholdet mellom lokal og sentral styring av selskapet er en utfordring, og da spesielt knyttet til forholdet mellom eierstyrer og driftsselskap, og forholdet til tilskuddskommunene som ikke er med på eiersiden i SNK. Selskapet bør fortsette å drøfte spørsmålet om man kan bryte koblingen mellom historiske bevilgninger og overføringer, slik at den konsoliderte enheten har rom for helhetlige og strategiske disposisjoner.

INNHOILDSFORTEGNELSE

0. Sammendrag.....	2
1. Innledning	8
1.1 Bestilling.....	8
1.2 Bakgrunn	8
1.3 Problemstillinger	9
1.4 Revisjonskriterier	10
1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring.....	10
2. Om selskapet	13
2.1 Eierforhold, selskapsform og organisering.....	13
2.2 Styret.....	14
2.3 Økonomi	15
3. Eierstyring	16
3.1 Problemstilling	16
3.2 Revisjonskriterier	16
3.3 Data.....	17
3.3.1 Eierskapsmodell	17
3.3.2 Vedtekter og valg av selskapsform	18
3.3.3 Forvaltning av eierskapet	19
3.4 Vurdering.....	22
3.5 Konklusjon	23
4. Organisering og arbeid etter konsolidering.....	24
4.1 Problemstilling	24
4.2 Revisjonskriterier	24
4.3 Data.....	26
4.3.1 Konsolideringsprosessen.....	26
4.3.2 Finansiering og fordeling av midler.....	28
4.3.3 Intern organisering	29
4.3.4 Felles administrasjon og tjenester	31
4.3.5 Faglig samarbeid og utvikling.....	32
4.3.6 Felles museumsdeponi	34
4.3.7 Ivaretagelse av det todelt oppdraget.....	36
4.3.8 Forholdet mellom driftsstyre og eierstyre	38

4.3.9	Frivillighet.....	42
4.4	Vurdering.....	43
4.4.1	Styrking av faglig virksomhet?	43
4.4.2	Bedre og mer effektiv ressursutnyttelse?	43
4.4.3	Gode sikrings- og bevaringsforhold for museenes samlinger?	44
4.4.4	Ivaretagelse av lokalt engasjement?	44
4.4.5	Forutsigbar finansiering?	45
4.4.6	Ivaretagelse av det todelte oppdraget?	45
4.5	Konklusjon	46
5.	Høring	48

Forkortelser brukt i rapporten:

MiST	Museene i Sør-Trøndelag
NAAK	Nils Aas Kunstverksted
NTFK	Nord-Trøndelag fylkeskommune
SNK	Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS
STFK	Sør-Trøndelag fylkeskommune

1. INNLEDNING

1.1 Bestilling

I henhold til kommuneloven § 77 nr. 5 skal kontrollutvalget påse at det føres kontroll med forvaltningen av kommunens eller fylkeskommunens interesser i selskaper³. *Eierskapskontroll* er den obligatoriske delen av selskapskontroll. Den omfatter kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser, herunder å kontrollere om den som utøver eierinteressene gjør dette i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Det kan også gjennomføres *forvaltningsrevisjon*⁴ i selskaper, hvor selve aktiviteten i selskapet kontrolleres⁵.

På bakgrunn av Plan for selskapskontroll 2016-2019⁶, har kontrollutvalget i Verdal kommune bestilt en selskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK). Kontrollutvalget i Nord-Trøndelag fylkeskommune har også fattet slikt vedtak gjennom Plan for selskapskontroll 2016-2017⁷, slik at begge de to eierne av selskapet står som bestillere av prosjektet. Det leveres to rapporter fra prosjektet, der eierskapskontrolldelen er separat, mens forvaltningsrevisjonsdelen er lik for begge eierne.

Kontrollutvalget i Verdal kommune vedtok prosjektplan for prosjektet i sak 23/16 med følgende todelte formål for prosjektet:

- Kartlegge Verdal kommunes eierstyring av SNK, og undersøke hvorvidt denne er i tråd med kommunestyrets vedtak og etablerte normer for god eierstyring.
- Undersøke hvordan organiseringen av det konsoliderte museet SNK fungerer, og peke på eventuelle utfordringer knyttet til denne.

1.2 Bakgrunn

Verdal kommune eier 50 prosent av Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK). Selskapet ble stiftet i 1989 av Verdal kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune. Stiklestad Nasjonale Kultursenter ble bygget i 1992. SNK er i ettertid gitt en nasjonal rolle innenfor formidlingen av Olavsarven. Fra 2002/03 er SNK utviklet som den konsoliderte museumsenheten for sørdelen av Nord-Trøndelag. I april 2004 ble den formelle organiseringen av det konsoliderte museet etablert. SNK består i dag av Stiklestad Nasjonale Kultursenter (Verdal), Egge Museum (Steinkjer), Nils Aas

³ Kommuneloven § 77 nr. 5.

⁴ Forvaltningsrevisjon innebærer å gjøre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger.

⁵ Forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner mv (revisjonsforskriften) § 7.

⁶ Vedtatt i kontrollutvalget 23.06.2016 sak 017/16 og i kommunestyret 29.08.2016 sak 065/16

⁷ Planen ble behandlet i kontrollutvalget i sak 20/16, og i fylkestinget i sak 15/16.

Kunstverksted (Inderøy), Levanger Museum (Levanger) og Stjørdal Museum Værnes/Bergkunstmuseet (Stjørdal).

Antall selvstendige museer i Norge var tidligere svært stort, og i Stortingsmelding nr. 22 (1999–2000) «*Kjelder til kunnskap og oppleving*» ble det lagt frem forslag om en alternativ struktur. Den nasjonale museumsreformen ble iverksatt etter Stortingets vedtak i desember 2000. Hovedgrepet var en bedre strukturering av et selvstående, fragmentert museumslandskap ved å slå sammen museer til større, konsoliderte enheter. I Stortingsmelding nr. 48 (2002–2003) «*Kulturpolitikk fram mot 2014*» var en av intensjonene å skape «*eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk*» (St.meld. nr. 48 (2002–2003): 178). Et hovedmål med museumsreformen var at en mer profesjonell ledelse av konsoliderte museer ville føre til en bedre utnyttelse av de samlede ressursene, noe som igjen skulle bidra til bedre faglig måloppnåelse.

Norsk Kulturråd publiserte i 2013 rapporten «*Organisering av museene*», som viser at det har vært varierende entusiasme for museumskonsolideringen⁸. Noen mindre museer har i forkant av konsolidering uttrykt bekymring for å bli slått sammen med større museer og dermed miste sin stemme. Denne bekymringen viser seg også etter konsolideringen, i form av misnøye over manglende gjennomslagskraft for ønsker og et ønske om alternative konsoliderings- eller tilknytningsformer. Museumskonsolideringen i Nord-Trøndelag var ikke en case i rapporten fra Kulturrådet.

For Nord-Trøndelag sin del er det interessant at det konsoliderte museet for norddelen av fylket - Museet Midt IKS - er organisert på annen måte enn SNK. I Sør-Trøndelag er alle de store museene konsolidert i en felles enhet, Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST). Et av spørsmålene her er om organiseringen og eierstrukturen kan sies å ha noen betydning for måloppnåelsen. Kontrollutvalget i Nord-Trøndelag fylkeskommune har i sak 05/17 bestilt en selskapskontroll av Museet Midt IKS, med ferdigstillelse høsten 2017.

1.3 Problemstillinger

Følgende problemstillinger er besvart i selskapskontrollen:

Problemstilling 1 (eierskapskontroll):

Utøver Verdalen kommune eierskapet i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) i tråd med etablerte normer for god eierstyring?⁹

⁸ Knut Fossetøl, Eric Breit og Hanne Heen, *Organisering av museene*, 2013 .

⁹ Formuleringen av problemstilling 1 er noe endret fra prosjektplan til rapport. Formuleringen «kommunestyrets vedtak» er tatt ut, da vi kun måler praksis opp mot KS' anbefalinger.

Problemstilling 2 (forvaltningsrevisjon):

I hvilken grad bidrar organiseringen og arbeidet¹⁰ etter museumsreformen til å oppfylle målene¹¹ for det konsoliderte museet SNK?

Følgende tema skal belyses:

- Bakgrunnen for konsolideringen og museets synspunkter på konsolideringen i dag
- Finansiering
- Fordeling av midler internt i museet
- Forholdet mellom driftsstyre og eierstyre
- Intern organisering
- Felles administrasjon – økonomi/personal
- Faglig samarbeid og utvikling

1.4 Revisjonskriterier

I eierskapskontrollen vurderer revisor kommunens praksis på bakgrunn av anbefalinger om god eierstyring fra KS.

I forvaltningsrevisjon skal det etableres revisjonskriterier med utgangspunkt i problemstillingen. Revisjonskriterier er de krav, normer og/eller standarder som praksis skal vurderes opp mot. Revisjonskriteriene skal være begrunnet i, og utledet fra, autoritative kilder innenfor det reviderte området.

Revisjonskriteriene er utledet og operasjonalisert under de enkelte problemstillingene.

1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til NKRFs standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001 og med utgangspunkt i NKRFs veileder for gjennomføring av selskapskontroll. Prosjektet er gjennomført i perioden oktober 2016 til mars 2017.

I og med at SNK er 100 prosent offentlig eid har revisor kunnet kreve alle de opplysninger vi fant nødvendige for å gjennomføre selskapskontrollen. Det gjelder fra både styrende organer, direktør og selskapets valgte revisor.

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentanalyse og intervju. I tillegg deltok revisor under kontrollutvalgets møte 1.- 2. november 2016. I dette møtet fikk kontrollutvalget orientering fra administrasjonen om museumsforvaltningen i

¹⁰ Problemstillingen er endret på ett punkt fra formuleringen i prosjektplanen. I tillegg til «organiseringen», blir det riktig å føye til «arbeidet» etter museumsreformen, for å dekke kontrollutvalgets bestilling.

¹¹ Målene vi tar utgangspunkt i er presentert, og utledet til målbare revisjonskriterier i kapittel 4.2.

Nord-Trøndelag fylkeskommune ved fylkesutviklingssjefen, samt en orientering fra Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST) ved deres leder for økonomi og IT. I tillegg var kontrollutvalget på befaring på Stiklestad Nasjonale Kultursenter, og fikk orienteringer fra selskapet SNK ved direktør, økonomisjef og avdelingssjef for regionmuseene. På møtet deltok også nestleder i styret for SNK.

Vi har også innhentet informasjon fra Avdeling for kultur og regional utvikling i Nord-Trøndelag fylkeskommune, samt SNKs revisor.

Intervju

Følgende er intervjuet i forbindelse med prosjektet:

- Ordfører i Verdal kommune
- Fylkesrådsleder i Nord-Trøndelag fylkeskommune

- Økonomisjef/nestleder, SNK
- Avdelingssjef regionmuseer, SNK
- Avdelingssjef Stiklestad, SNK

- Styreleder stiftelsen Egge museum
- Styreleder stiftelsen Nils Aas Kunstverksted
- Styreleder stiftelsen Levanger Fotomuseum
- Styreleder Stjørdal Museum Værnes KF/Bergkunstmuseet

- Fungerende daglig leder Egge Museum
- Daglig leder Nils Aas Kunstverksted
- Daglig leder Stjørdal museum Værnes/Bergkunstmuseet
- Daglig leder Levanger Fotomuseum
- Museumsfotograf Levanger Fotomuseum

Intervjuene ble gjennomført etter en intervjuguide, og informantene fikk på forhånd tilsendt stikkord for samtalen. Referat fra intervju er verifisert av informantene i etterkant for å rette opp eventuelle feil og misforståelser.

Vi har sendt skriftlige spørsmål (pr. e-post) til styreleder i SNK.

Vi har også sendt skriftlige spørsmål (pr. e-post) til ordførerne i vertskommunene for museene som ikke er eiere i SNK, det vil si ordførerne i Steinkjer, Inderøy, Stjørdal og Levanger kommuner. Ordfører i Inderøy svarte på vår henvendelse etter at rapporten var sendt på høring, så svar herfra er ikke med i rapporten.

Dokumentgjennomgang

Vi har fått oversendt skriftlig materiale fra SNK som dokumenterer utviklingen siden konsolideringen. Vi har også basert oss på materiale i presentasjonene for

kontrollutvalget 1.-2. november 2016, samt eierskapsmeldinger og andre politiske saker.

Referanselista viser hvilke skriftlige dokumenter vi har brukt som kilder.

Samlet vurdering av datagrunnlag og metode

Grunnet antall intervjuer i prosjektet, ble leder for de enkelte regionmuseene intervjuet sammen med styreleder for eierselskapet, til tross for at de representerer forskjellige virksomheter. Dette kan ha ført til undersøkelseseffekter for eksempel i form av at informantene kan ha tilpasset sine uttalelser. Vår oppfatning er likevel at dette ikke har vært problematisk, og vi har notert hvilke utsagn som kom fra hvilken kilde. Styreleder og leder har derfor verifisert sine egne utsagn i felles dokument. Leder og styreleder i det ene regionmuseet ønsket å bli intervjuet separat, og dette ble gjennomført slik etter deres ønske. Vi oppnådde ikke kontakt med styreleder for stiftelsen Stiklestad museum.

Revisjonskriteriene i prosjektet er utarbeidet for å kunne si noe om effekten av museumskonsolideringen. Det kan være utfordrende å måle effekter, men vi har likevel gjort et forsøk på å si noe om tilstanden ut fra et bredt informasjonstilfang.

Vår samlede vurdering er at metodebruk og kildetilfang i dette prosjektet gir et tilstrekkelig grunnlag til å svare på problemstillingene.

2. OM SELSKAPET

I dette kapitlet vil vi gi en kort beskrivelse av selskapet Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK). Flere av temaene i kapitlet vil vi komme nærmere tilbake til i kapitlet om museet etter konsolideringen (kapittel 4).

2.1 Eierforhold, selskapsform og organisering

Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) eies av Verdal kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune med henholdsvis 50 prosent hver. Selskapet SNK ble stiftet i 1989, og er et aksjeselskap. SNK har ca. 130 ansatte.

Selskapets formål er å drive et nasjonalt kultursenter på Stiklestad og alt i forbindelse med dette, herunder konsolidert museum¹². Konsernet består av Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og datterselskapet Stiklestad Hotell AS. Konsernets virksomhet ligger innenfor områdene museumsdrift, kulturarrangement, festivaler, teater, restaurantvirksomhet, kurs- og konferansevirksomhet, overnattingsvirksomhet og museumsbutikk.

Stortinget fastsatte at det daværende Stiklestad Nasjonale Kulturhus og museum skulle være en knutepunktinstitusjon fra 1995¹³. Dette innebar at SNK hadde et særlig ansvar med å formidle Norges historie tilknyttet slaget på Stiklestad i 1030 og Olav den Hellige. Knutepunktstatusen ble senere avvirket, men Stiklestad har fortsatt et nasjonalt ansvar for å formidle Olavsarven. På Stiklestad formidles også bonde- og småbykultur fra 1700- og 1800-tallet.

Museene konsolidert inn i SNK fra 2004 var, i tillegg til *Stiklestad*:

- ***Stjørdal museum Værnes***, som formidler bonde- og småbykultur fra 1700- og 1800-tallet. Museet er bygd opp rundt Martin Moes samling av antikviteter og naturhistorisk materiale. Det planlegges et nytt museum for formidling av regionens bergkunst på Leirfall i Hegra. Bergkunstmuseet driver i tillegg til formidling og guiding også skjøtselsarbeid og tilrettelegging av bergkunsten i Nord-Trøndelag.
- ***Egge museum*** formidler med basis i kulturminner fra steinalder og frem til i dag. Museet har den største samlingen av landbruksutstyr nord for Dovre.

¹² Brønnøysundregistrene, <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=956298660>

¹³ NOU 1996:7 *Museum; mangfald, minne, møtestad*.

- **Levanger fotomuseum** tar utgangspunkt i Harald Renbjørs virksomhet innen trefargefotografi. Museet har en av fylkets største fotosamlinger, og er fylkesansvarlig fotobevaringsinstitusjon i Nord-Trøndelag.

Fra 2010 ble også

- **Nils Aas Kunstverksted (NAAK)** konsolidert inn i SNK. NAAK formidler Nils Aas' kunst, og holder kunstverksted for barn og unge.

Da SNK ble etablert som den konsoliderte museumsenheten for sørdelen av Nord-Trøndelag, ble selskapet etablert med et datterselskap, SELS BA. Datterselskapets navn representerte selskapets stiftere¹⁴:

- SNK, 40 andeler
- Stiftelsen Egge museum, 10 andeler
- Stiftelsen Levanger Museum, 10 andeler
- Stjørdal museum KF, 10 andeler

Til sammen dannet SNK og SELS BA den konsoliderte enheten benevnt som Stiklestadmuseene. Eierstrukturen i SELS BA gav SNK flertall i styret¹⁵. SELS BA ble avvirket i 2008, og målet var da å etablere bedre samsvar mellom pengestrøm og beslutningsprosess. Fra kommunene Steinkjer, Levanger og Stjørdal ble det ved avviklingen uttrykt et prinsipielt ønske om å gå inn på eiersiden i SNK, men verken Verdal kommune eller Nord-Trøndelag fylkeskommune ønsket å redusere sine eierandeler i selskapet.

2.2 Styret

I henhold til § 6 i vedtektene skal selskapets styre bestå av 5-9 medlemmer som velges for 2 år om gangen. Styret i SNK har etter generalforsamling i 2016 hatt følgende sammensetning:

- Styreleder Bente Erichsen
- Nestleder: Oddbjørn Nordset
- Styremedlem: Arnstein Hellem
- Styremedlem: Jo Stein Moen
- Styremedlem: Anne Kristine Børresen
- Styremedlem: (ansattvalgt) Arnstein Indahl
- Varamedlem: (møter fast) Nils Åge Aune
- Fast møtende observatør og vara for ansattvalgt: Maiken Lien Jørgensen

¹⁴ Stiklestadmuseene: Innhold – organisering - økonomi

¹⁵ Stiklestadmuseene: innhold – organisering - økonomi

2.3 Økonomi

SNK mottar offentlig driftstilskudd fra Kulturdepartementet under post 70 «*Det nasjonale museumsnettverket*» under kapittel 328 «*Museums- og andre kulturvernformål*».

Selskapet hadde i 2016 en egeninntjening som utgjør 30 prosent av samlet omsetning.

Selskapets aksjekapital er ifølge vedtektene kr. 16.000.000 fordelt på 16.000 aksjer á kr. 1.000,-¹⁶.

Regnskapet for SNK for 2016 viste et overskudd på ca. kr. 2 400 000. Selskapet hadde pr 31.12.16 en egenkapital på ca. kr. 32.000.000.

¹⁶ Ifølge ordfører i Verdal ble selskapet stiftet med for liten aksjekapital, men eierne har i ettertid utvidet denne gjennom konvertering av ansvarlig lån.

3. EIERSTYRING

I dette kapitlet beskriver vi kommunen som medeier i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK). Kapitlet utgjør rapportens eierskapskontrolldel.

3.1 Problemstilling

Utøver Verdal kommune eierskapet i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) i tråd med etablerte normer for god eierstyring?

3.2 Revisjonskriterier

At virksomheter eller tjenester skilles ut og legges i selskaper innebærer at betingelsene for folkevalgt styring og kontroll endres. Slik disse selskapene er organisert, skal selskapets ledende organer ha betydelig grad av frihet til å drive virksomheten. Lovfestede bestemmelser og vanlige normer for god selskapsstyring setter grenser for hvor mye kommunene som eier disse selskapene kan og bør involvere seg i selskapenes virksomhet.

Kommunens eierstyring vurderes opp mot utvalgte kriterier hentet fra KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll¹⁷.

- **Anbefaling 1: Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte**

Kommunen bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden.

- **Anbefaling 4: Utarbeidelse av eierskapsmeldinger**

Kommunestyret bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper. En eierskapsmelding bør som minimum ha tre hovedpunkter;

1. Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskaper og interkommunale samarbeidstiltak
2. Prinsipper for eierstyring
3. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene.

- **Anbefaling 5: Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter**

Kommunen skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.

¹⁷ http://www.ks.no/globalassets/ks-anbefalinger-eierstyring_digital.pdf

- **Anbefaling 6: Eiermøter**

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

- **Anbefaling 7: Eierorganets sammensetning og funksjon**

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av fylkestingets vedtak.

- **Anbefaling 10: Valgkomité og styreutnevnelser**

Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomité.

3.3 Data

3.3.1 Eierskapsmodell

I et aksjeselskap har eierne begrenset økonomisk risiko for selskapets økonomiske forpliktelser. Selskapets øverste eierorgan er generalforsamlingen. Gjennom generalforsamlingen, utøver eierne den øverste myndigheten i selskapet. Her kan eierne gjennom vedtekter, instruksjer og andre generalforsamlingsvedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder. Det er generalforsamlingen som velger styret.

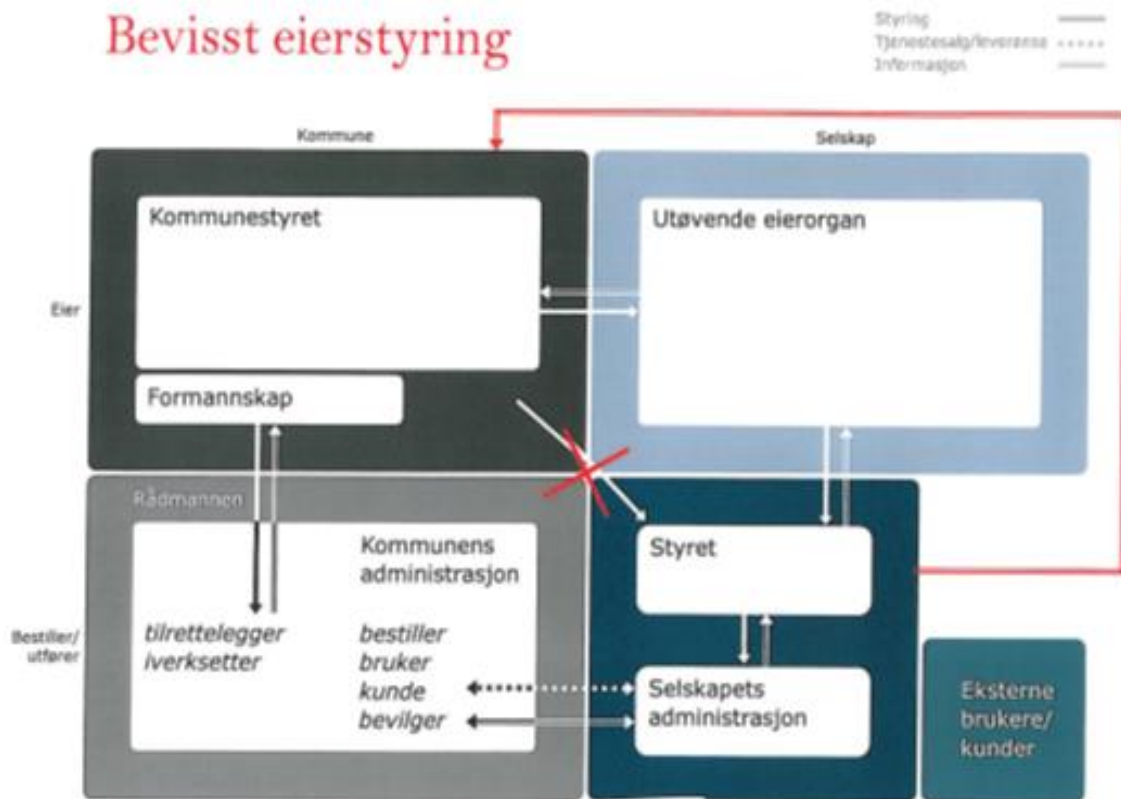
Selskapet ledes av styret og daglig leder. Styret har det overordnede ansvaret for at selskapet drives i samsvar med eiernes formål og innenfor rammen av lovverket. Styret har også en viktig funksjon for å sikre strategisk planlegging for selskapet. Daglig leder skal forholde seg til de pålegg og retningslinjer som styret har gitt.

Prosessen for å avklare og iverksette Verdal kommunes syn i vesentlige saker som angår SNK, vil være følgende:

1. Rådmannen utreder saker og avgir innstilling til kommunestyret.
2. Kommunestyret drøfter saker og fatter vedtak på vegne av Verdal kommune (med alminnelig/simpelt flertall av avgitte stemmer), ofte på bakgrunn av en saksutredning fra rådmannen.
3. Eierrepresentanten (ordføreren) representerer kommunestyrets flertallssyn i generalforsamlingen for SNK.
4. Generalforsamlingen i SNK har for eksempel myndighet til å vedta vedtekter, myndighet til å velge styremedlemmer og føre tilsyn med styret. Generalforsamlinga utøver den øverste myndighet i selskapet, og har en generell instruksjonsmyndighet overfor styret.

5. Styret i SNK har ansvaret for forvaltningen av selskapet, og fører tilsyn med den daglige ledelsen.
6. Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.

Se figur under.



Kilde: *Kommunalt eierskap*, Vibeke Resch-Knudsen

Dette medfører blant annet at kommuneadministrasjonen ikke på noen måte kan instruere selskapet. Det kan heller ikke kommunestyret for den del, men de har muligheten til å gå veien om sin eierrepresentant og generalforsamlingen.

I utgangspunktet følger informasjonsflyten som går den motsatte veien også de samme linjene og selskapsorganene. Det er imidlertid ikke noe i veien for at selskapet, dvs. styreleder eller daglig leder, kan informere kommunestyret direkte hvis kommunestyret ønsker det.

3.3.2 Vedtekter og valg av selskapsform

Formålet med SNK

Selskapet ble stiftet i 1989 for å eie og drive et nasjonalt kultursenter på Stiklestad. Ifølge § 3 i vedtektene er dette fortsatt formålet med selskapet. I tillegg er det i formålsparagrafen understreket at SNK er et konsolidert museum.

Vedtektene for SNK ble sist revidert i generalforsamling 20. april 2016.

Ifølge ordfører er eierskapet i SNK et politisk eierskap for Verdal kommune. Eierskapet i SNK er et instrument for å oppnå politiske mål for kommunen, og understreker hvor viktig Stiklestad er for kommunen.

Valg av selskapsform

Etableringen av SNK ble initiert av Verdal kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune. Årsaken til at aksjeselskap ble valgt framfor andre selskapsformer var ifølge ordfører at Verdal som industri- og næringslivskommune var kjent med denne selskapsformen. Ordfører viser til at aksjeloven har bestemmelser som begrenser risiko, og det er et gjennomprøvd lovverk som utvikles jevnlig og der mye er avklart. Etableringen skjedde også før lovverket åpnet for interkommunale selskaper etter dagens IKS-modell. I følge ordfører har ikke beslutningen om å velge aksjeselskapsformen vært omdiskutert.

Ved konsolideringen i 2004 ble det valgt samarbeidsavtaler med vertskommunene for museene, framfor at disse kom inn på eiersiden. Dette forklares med at begge eierne fortsatt ønsket sterk vektlegging på funksjonen som nasjonalt kultursenter. Ifølge ordfører er en eierandel i SNK på 50 % et minimum for Verdal kommune. Ordfører legger vekt på at små eiere ville hatt veldig liten innflytelse i selskapet. Gode vedtekter og styringsdialog er etter ordførers mening en bedre løsning for de andre tilskuddskommunene.

3.3.3 Forvaltning av eierskapet

Kommunestyret er kommunens øverste organ og har av den grunn en sentral rolle ved etablering og avvikling av selskaper, utformingen av kommunens eierstrategi, samt oppfølging, tilsyn og kontroll med kommunens eierinteresser.

Opplæring

Kommunestyret i Verdal vedtok i sak 87/15 å benytte seg av KS' Folkevalgtprogram for opplæring etter valget i 2015. Selskapsorganisering, folkevalgtes roller og eierstyring var en del av den obligatoriske folkevalgtopplæringen som ble gjennomført 11.11.2015.

Eiermelding

Verdal kommune utarbeidet i 2016 en eierskapsmelding, som ble behandlet i kommunestyret i sak 60/16. Førrige gang det ble lagt fram en eierskapsmelding i kommunen var i 2009.

I eierskapsmeldingen definerer kommunen hva som er godt eierskap, og har utarbeidet ni overordnede prinsipper for god eierstyring. Eierskapsmeldingen sier også noe generelt om forventninger til avkastning, åpenhet, rolleforståelse og valg av styrer i kommunalt eide selskaper.

Meldingen skiller også mellom ulike motiv for kommunalt eierskap, og deler formål inn i følgende kategorier:

- Finansielt eierskap, der hovedmålsettingen er å oppnå økonomisk avkastning.
- Politisk eierskap, der selskapet vil være et gjennomføringsorgan for politiske målsetninger.
- Blandingsformål, der eierskapet har en finansiell og en politisk dimensjon.
- Andre formål, for eksempel å skille ut tjenesteproduksjonen for å oppnå en mer kostnadseffektiv tjeneste med bedre kvalitet.

Hovedfokus i meldingen har vært å kartlegge de selskaper kommunen er engasjert i. Rådmannen har i meldingen valgt å foreta en kategorisering av eierskapet avhengig av hvilke formål kommunen har definert for selskapene.

I Eiermeldingen presenteres selskapene, og herunder også, SNK med følgende opplysninger:

- Navn
- Eierandel
- Formål
- Organisasjon/historie
- Virksomhet
- Regnskapsdata

Eiermeldingen sier ikke noe om strategier for framtidig eierskap i de enkelte selskapene, og har ikke vurderinger av hvorvidt eierskapet i de enkelte selskapene bør videreføres eller ikke.

Styringsdokumenter

Eierne av SNK har inngått en aksjonæravtale, sist revidert 20. april 2016. Bakgrunnen for avtalen er at organiseringen av museumsvirksomheten i søndre del av Nord-Trøndelag innebærer et behov for tettere samordning mellom aksjeselskapet SNK og de øvrige lokale tilskuddsyterne, det vil si kommunene Steinkjer, Levanger, Stjørdal og Inderøy.

Aksjonæravtalen har blant annet bestemmelser om valgkomiteen for SNK (§ 3), en politisk styringsdialog mellom eierne og vertskommunene for museene som ikke er med på eiersiden i selskapet (§ 5), og eiermøter (§ 6).

Eierrepresentant

I Verdal kommunes eierskapsmelding fra 2016 heter det at generalforsamlingsfullmakten ble behandlet i kommunestyret i forbindelse med revidering av kommunens delegasjonsreglement (sak 13/13). Der gis ordfører, eller rådmannen ved ordførers fravær, delegert myndighet til å oppnevne kommunens representanter til generalforsamlinger, årsmøter o.l. dersom ikke annet er bestemt.

Delegasjonsreglementet revideres for hver valgperiode. For heleide kommunale aksjeselskap er formannskapet generalforsamling.

Ordfører i Verdal er kommunens eierrepresentant i SNK.

I eierskapsmeldingen heter det at protokoller fra generalforsamlinger skal forelegges kommunestyret til orientering, og kommunestyret skal løpende orienteres om utøving av fullmakter i de saker som er av overordnet prinsipiell karakter. Ifølge ordfører orienterer han også kommunestyret om innkalling til generalforsamling. Utover dette tar ordfører opp saker til orientering for kommunestyret ved behov.

Ifølge ordfører har kommunestyret regelmessig SNK som tema på sitt møte i mai/juni hvert år. Før kommunestyret settes, orienterer ledelsen ved SNK kommunestyret om driften, planer fremover osv., og kommunestyrets medlemmer kan stille spørsmål.

Noe mer uregelmessig, men som regel en gang i året, er SNK tema for en strategisk diskusjon i formannskapet. Ordfører opplyser at representanter for SNK er til stede i dette møtet, og det legges opp til debatt. Er det behov for å sette opp egne saker om SNK på sakskartet gjøres det, ellers kjøres debatten før formannskapets møte settes.

Eiermøter

I aksjonæravtalen heter det at eiermøter skal avholdes etter behov og minst 2 ganger pr år. Ordfører bekrefter at dette følges opp. I disse møtene tas det opp tema som er relevante for eierstyringen av SNK. I eiermøtene deltar også ofte administrasjonssjefen i fylkeskommunen og rådmannen i Verdal kommune. SNK koordinerer møtene. I eiermøter kan en drøfte selskapets utfordringer uten å være bundet av de strenge formkrav som gjelder ved generalforsamlinger og lignende.

I tillegg til generalforsamling og eiermøter, er det mye uformell kontakt mellom kommunen og SNK via e-post, diskusjoner og møter. Ifølge ordfører er dette begrunnet i at SNK er en stor og sentral virksomhet for Verdal kommune.

Ordfører i Verdal har også tett dialog med fylkesrådslederen i Nord-Trøndelag om SNK.

I tillegg til eiermøtene, er det etablert en styringsdialog for kommunikasjon mellom selskap, eiere og kommunene som har museer konsolidert inn i SNK. I henhold til aksjonæravtalen § 5 er dette en politisk styringsdialog. Styringsdialogen skal være en arena hvor ordfører og fylkesråd årlig møter selskapets styreleder for å gå gjennom overordnede perspektiver og strategiske utfordringer for selskapet. Direktør for SNK er sekretariat for styringsdialogen (Se mer om denne styringsdialogen i kapittel 4.3.8).

Valgkomité og styreutnevnelser

I vedtektene § 8 heter det at valgkomiteen for SNK har tre medlemmer: Ordføreren i Verdal, fylkesrådslederen i Nord-Trøndelag fylkeskommune og en ordfører foreslått av kommunene Stjørdal, Levanger, Inderøy og Steinkjer. Ifølge ordfører ble valgkomiteen utvidet med ett medlem for å gi de samarbeidende kommunene innflytelse på styrevalget. Ordfører mener valgkomiteen har fungert godt etter at aksjonæravtalen ble endret.

Valgkomiteens oppgaver synliggjøres i aksjonæravtalen. I denne heter det blant annet at valgkomiteen i sitt arbeid skal etterstrebe en sammensetning av styret som gjenspeiler både SNKs nasjonale og regionale oppdrag. Styrets samlede kompetanse må reflektere dette mangfoldet i oppgaver. Det nasjonale oppdraget tillegges stor vekt. Hvert kjønn skal være representert med minst 40 % i styret.

Det gjennomføres styreevaluering i forbindelse med generalforsamling og ved møter i valgkomiteen. Med utgangspunkt i hvilke planer og behov som eksisterer vurderes det hvilken kompetanse det er behov for i styret.

3.4 Vurdering

Opplæring

Ifølge KS-anbefalingene om god eierstyring bør kommunen som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden. Revisors gjennomgang viser at Verdal kommune har opplæring i tråd med denne anbefalingen gjennom den obligatoriske folkevalgtopplæringen i etter valget i 2015.

Eierskapsmelding

KS anbefaler at kommunen hvert år bør fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper. Revisors gjennomgang viser at kommunestyret i Verdal behandlet eierskapsmelding i 2016. Innholdet i denne er i all hovedsak i tråd med anbefalingene fra KS, ved at den inneholder en oversikt over kommunens eierinteresser og prinsipper for eierstyring. Meldingen inneholder også en generell gjennomgang av ulike motiver for å eie selskaper, men det presenteres ingen selskapsstrategi for de ulike selskapene slik KS anbefaler.

Revisor anbefaler kommunen legger opp til en årlig behandling av eierskapsmeldingen, og at den neste gang også inneholder vurderinger knyttet til eierstrategien for de enkelte selskapene, herunder SNK. En grunnleggende forutsetning for en aktiv eierstyring er at en klar og presis eierstrategi, det vil si en beskrivelse av hva kommunen vil oppnå som eier, formuleres for hvert enkelt selskap.

Styringsdokumenter

Eierne av SNK har inngått en aksjonæravtale som skal regulere forhold som ikke er regulert gjennom aksjelov eller annen lovgivning. Aksjonæravtalen revideres ved behov. Dette er i tråd med KS' anbefaling om at eier skal utarbeide, og jevnlig revidere, styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.

Eierrepresentant

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak. Gjennom delegasjonsreglementet i Verdal er rollen som eierrepresentant i SNK tillagt ordføreren. Dette er i tråd med anbefalingen fra KS.

Eiermøter

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom eierne, styret og daglig leder for selskapet. Når det gjelder styringen av SNK viser revisors gjennomgang at det gjennomføres eiermøter to ganger i året, i tråd med aksjonæravtalen.

Valgkomité og styreutnevnelser

KS anbefaler at det ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør vedtektsfestes bruk av valgkomité. Vedtektene for SNK har bestemmelse om bruk av valgkomité, og valgkomiteen sammensetning og oppgaver er nærmere beskrevet i aksjonæravtalen mellom eierne.

3.5 Konklusjon

Valget av aksjeselskap som selskapsform har noen følger for den politiske styringen og kontrollen over selskapet. Når det gjelder styringen av SNK er denne underlagt aksjelovgivningen, og må følge linjen i de riktige selskapsorganene. Revisors gjennomgang viser at Verdal kommune utøver eierskapet i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) i tråd med etablerte normer for god eierstyring.

4. ORGANISERING OG ARBEID ETTER KONSOLIDERING

Dette kapittelet omhandler organisering av det konsoliderte museet SNK etter museumsreformen og arbeidet med samordning på tvers for å nå målene i reformen. Kapittelet utgjør forvaltningsrevisjonsdelen av rapporten.

4.1 Problemstilling

I hvilken grad bidrar organiseringen og arbeidet etter museumsreformen til å oppfylle målene¹⁸ for det konsoliderte museet SNK?

4.2 Revisjonskriterier

I St. meld. nr. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving*, heter det at det gjennom museumsreformen legges opp til «*ein modell for organisering og samordning som kan gje betre utnytting av alt føreliggjande ressursar og optimal bruk av nye innsatsar*» (s. 8).

I St.meld. nr. 48 (2002–2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*, kulturmeldingen, er intensjonen med museumsreformen oppsummert på følgende måte:

«Siktemålet er å få til ei institusjonell opprydding, slik at ein i kvart fylke vert sitjande att med eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk. Tanken er ikkje å sentralisera, og det er lagt vekt på at lokale museum skal bestå som formidlingsarenaer innanfor ein konsolidert fagleg og institusjonell struktur. Oppsummert er dei retningsgjevande prinsippa å bevare og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk.» (s. 178).

I St.meld. nr. 49 (2008-2009) *Framtidas museum*, foreslås følgende hovedmål for museumssektoren – de 4 F-ene:

- **Forvaltning:** Museenes samlinger skal sikres og bevaras best mulig for ettertiden og gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning. Viktige delmål vil være gode sikrings- og bevaringsforhold samt prioritering og koordinering av samlingene.
- **Forskning:** Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling. Et delmål vil være økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren.

¹⁸ Målene vi tar utgangspunkt i er presentert, og utledet til målbare revisjonskriterier i kapittel 4.2.

- **Formidling:** Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.
- **Fornyning:** Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være å utvikle digital forvaltning og formidling.

I *Framtidas museum* (boks 10.1) understreket styreleder Helge O. Larsen ved Helgeland Museum på et seminar i regi av kulturdepartementet 22.06.09 at et nytt museumslandskap gir nye muligheter. Men, for at disse mulighetene skal kunne tas vare på, må et knippe forutsetninger ligge til grunn:

- Museene må ha kompetente medarbeidere og gi gode muligheter for faglig utvikling.
- Museene må drives profesjonelt og det må legges vekt på styring, hensiktsmessig organisering og kompetent ledelse.
- Museene må ha lokal og regional legitimitet og være godt grunnfestet hos eiere og lokalbefolkning.
- Museene må ha en forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner.
- Museene må ha hensiktsmessige anlegg for samlingsforvaltning og formidling.
- Museene må i større grad delta i faglige museumsnettverk.

I grunnlagsdokumentet *Stiklestadmuseene – Innhold, organisering, økonomi* (notat av 03.05.04), står følgende om mål for konsolideringsprosessen i sørdelen av Nord-Trøndelag (s. 10):

Gjennom samarbeid og konsolidering skal det etableres sterkere enheter som gjennom både bedre og mer effektiv ressursutnyttelse og ved økt tilførsel av ressurser (slik ABM-meldingen gir løfte om) blir bedre i stand til å tilfredsstille registrerte behov og åpne for utviklingsprosjekter i større omfang. Alle samarbeidende museer skal altså bli bedre rustet til å løse oppgavene innenfor en konsolidert enhet enn utenfor.

I Nord-Trøndelag fylkeskommunes museumsstrategiske plattform fra 2010 står følgende (s. 47):

«Det vil i vidare konsolideringsarbeid vere viktig å ivareta dei små musea sine viktige rollar knytt til lokal identitet og kunnskapsarena med ansvar for å bevare og formidle den spesifikt lokale kunnskapen. I Nord-Trøndelag sitt museumslandskap vil ein også framover ha ei breidde av store og små museum med ulik styrke. Det er likevel viktig å sjå på alle musea som likeverdige brikkar for ivaretaking av regionen si samla historie.»

Det primære målet med museumsreformen var å skape sterkere museumsfaglige institusjoner. Organiseringen av det konsoliderte museet etter museumsreformen skulle bidra til at alle samarbeidende museer ble bedre rustet til å løse oppgavene innenfor en konsolidert enhet enn utenfor. Oppsummert, og på bakgrunn av ovennevnte kilder, kan vi si at organiseringen etter konsolideringen skal bidra til:

- Styrking av den faglige virksomheten, herunder åpne for utviklingsprosjekter i større grad.
- Bedre og mer effektiv ressursutnyttelse.
- Gode sikrings- og bevaringsforhold for museenes samlinger.
- Ivaretagelse av lokalt engasjement.
- Forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner.
- Utvikling av alle museene, både store og små, innenfor den konsoliderte enheten (det todelte oppdraget).

4.3 Data

4.3.1 Konsolideringsprosessen

SNK før museumsreformen

Slaget på Stiklestad i 1030 har hatt en viktig plass i nordmenns bevissthet som et religiøst, politisk og kulturelt nasjonssymbol på samme måte som Nidarosdomen har vært Norges nasjonalhelligdom. Stiklestad Nasjonale Kultursenter fikk ved stortingsvedtak i 1995 et nasjonalt ansvar for å forvalte Olavsarven¹⁹.

Verdal kommune kjøpte tomt til stevneplass for «Spelet om Heilag Olav» på Stiklestad i 1951. Folkemuseet i Verdal fikk deretter tomt like ved stevneplassen. Verdal kommune eier rettighetene til Spelet, men det forvaltes av SNK. SNK overtok i 1994 ansvaret for drift og utvikling av Stiklestad museum. Kulturhuset ble bygd i 1992, og Stiklestad Hotell ble bygd som en integrert del av kulturhuset og sto ferdig våren 2007.

Statlig initiert reform

Museumsreformen fra tidlig 2000-tall var en statlig initiert reform, der hensikten blant annet var å redusere antall museumsenheter i Norge. Konsolideringen skulle bidra til å etablere faglig sterke enheter og en målsetting var å heve kvaliteten på museene. Det var ikke et mål å spare penger. En av føringene fra staten var at det skulle etableres en til tre museumsenheter pr. fylke. Deltakelse i konsolideringsprosessen var langt på veg en forutsetning fra myndighetenes side for å få del i offentlige overføringer til museumssektoren. Føringene var også:

- Museer som slås sammen til en konsolidert enhet, skal utgjøre en felles enhet med ett driftsstyre, én daglig leder og én arbeidsgiver for alle ansatte.

¹⁹ SNK tolker selv begrepet Olavsarven som; - på den ene siden summen av alle elementer som kan knyttes til Olav Haraldssons liv og død, og på den andre siden summen av de elementer som kan knyttes til konsekvensene av hans liv og død.

- Det forelå ikke noe krav om overdragelse av eiendomsrett til samlinger.

I og med at reformen var statlig initiert, oppfattet verken styrelederne ved Egge, Stjørdal eller Levanger fotomuseum det som noe reelt alternativ å stå utenfor konsolideringen. For regionmuseene ble konsolideringen oppfattet som et «være eller ikke være» i forhold til videre økonomi og tilskudd.

Fylkeskommunens rolle i konsolideringsprosessen

Gjennom museumsreformen fikk fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører ansvar for å gjennomføre konsolideringen av museene, og i ettertid også videreutvikle museumsområdet gjennom sin regionale kulturpolitikk – inkludert framtidens konsolideringer.

I St.meld. nr. 48 (2002–2003) (Kulturmeldinga) ble det skissert to modeller for konsolidering. Den ene innebar videre utvikling av én enkelt, stor og etablert, institusjon. Den andre innebar at flere eller alle museer i en region ble slått sammen til en ny institusjon. Nord-Trøndelag fylkeskommune besluttet for sørdelen av fylket å gå for den førstnevnte modellen, med utgangspunkt i Stiklestad Nasjonale Kultursenter.

Hovedutvalg for kultur fattet i sak 44/2003 vedtak om organisasjonsmodell for «Innherredsenheten». Det ble deretter oppnevnt en arbeidsgruppe bestående av lederne ved de bemannede museene (Egge, Levanger, Stjørdal) og en representant fra ledelsen ved SNK. Arbeidsgruppen la våren 2004 fram et notat (grunnlagsdokument) som beskrev innhold, organisering og økonomi i den nye konsoliderte enheten.

Geografisk, ikke tematisk konsolidering

Da museene i Nord-Trøndelag ble konsolidert, ble resultatet en geografisk konsolidering fremfor en tematisk konsolidering. Derfor har museene i SNK ganske ulik kompetanse, med hovedtyngden innen folkemuseum og Olavsarven, men også fotohistorisk kompetanse i Levanger og kunsthistorisk kompetanse på Inderøy. Resultatet for den sørlige delen av Nord-Trøndelag er et museum med et todelt oppdrag (nasjonalt og regionalt) og fem stedlige aktører.

Gjennom konsolideringen fikk SNK fra 1. mai 2004 overført ansvaret for økonomi og drift, samt arbeidsgiveransvar og personalansvar for de ansatte ved Egge museum, Levanger fotomuseum og Stjørdal museum Værnes. Tilsvarende overføring skjedde for Nils Aas Kunstverksted fra 1. januar 2010. Etter konsolideringen var det kun museumsgjenstander, museumsbygninger og bygningsmasse for øvrig som forble de opprinnelige museenes eiendom, og disse ble omdannet til rene eiendomsselskaper.

De statlige tilskuddene til de små og ubemannede museene i sørdelen av fylket (Snåsa, Inderøy, Verran, Mosvik, Leksvik, Frosta og Meråker), som fram til konsolideringen hadde gått via fylkeskommunen, ble etter konsolideringen kanalisert til SNK. Det er inngått avtaler mellom de ubemannede museene og det konsoliderte museet om tilgang

på museumsfaglig kompetanse og formidlingskompetanse tilsvarende tidligere tilskuddsnivå.

4.3.2 Finansiering og fordeling av midler

Fordeling stat – fylkeskommune - kommune

En av de økonomiske forutsetningene for konsolideringen var at hvert enkelt museum overførte alle sine driftsrelaterte balanseposter på konsolideringstidspunktet til SNK. Dette innbefattet også de offentlige driftstilskuddene den enkelte institusjon hadde på det tidspunktet (fra stat, fylkeskommune og kommune). Som økonomisk forutsetning for museumsreformen lå dessuten at den offentlige driftsfinansieringen skulle være et ansvar som var delt mellom statlige og regionalt/lokalt nivå i en 60-40-fordeling²⁰, hvor det lokale nivået var forpliktet til å yte minst 40 prosent av det samlede driftstilskuddet.

Stiklestad Nasjonale Kultursenter var som knutepunktinstitusjon på konsolideringstidspunktet allerede underlagt en slik fordeling, hvor det lokale tilskuddet var fordelt mellom fylkeskommunen og Verdal kommune med henholdsvis 24 prosent og 16 prosent. Når det gjelder de andre museene var ikke fordelingen slik, men disse hadde en langt større del av den samlede driftsfinansieringen fra regionalt og lokalt nivå²¹.

SNK sender i dag årlig søknad til departementet om tilskudd. Søknaden beskriver selskapets prioriterte tiltak.

Partnerskapsavtaler

Nord-Trøndelag fylkeskommune har forhandlet fram partnerskapsavtaler med de fem berørte kommunene innenfor det konsoliderte området. Disse regulerer regional og lokal fordeling av driftstilskuddet. Dette legges til grunn i felles budsjettsøknad til stat, fylkeskommune og kommuner. Partnerskapsavtalene er ikke fornyet, og i rapport til SNK-styret etter ti år med konsolidering (sak 35/2004) er dette omtalt som en «utfordring», da det gjør at det formelle grunnlaget som utløser de ulike partenes tilskudd er blitt for svakt.

Intern fordeling av midler

Ifølge økonomisjef/nestleder ved SNK har administrasjonen fra konsolideringstidspunktet vært opptatt av å legge til grunn en mest mulig lik og rettferdig fordeling av ressurser og ressurstilgang mellom de ulike stedlige virksomheter, også innbefattet Stiklestad. Når det gjelder årlige statlige tilskuddsøkninger som er blitt SNK til del, har disse økningene derfor blitt fordelt på de ulike virksomhetssteder etter nøkkel som ble utarbeidet med utgangspunkt i

²⁰ Ordningen med 60/40-fordeling er ikke til hinder for at regionalt og lokalt nivå kan yte tilskudd ut over fordelingsnøkkelen uten at staten er forpliktet til tilsvarende økning, men en statlig økning forutsetter en oppfølging fra regionalt/lokalt nivå.

²¹ Tiårsrapport SNK (styresak 35/14)

tilskuddsstørrelsene som lå i hver enkeltvirksomhet fra konsolideringstidspunktet sammen med årlig tilført vekst.

Når det gjelder fordeling av midler internt i det konsoliderte museet SNK, er denne i dag fortsatt basert på den relative fordelingen museene hadde ved konsolideringstidspunktet. Museene fikk altså med seg tilskuddet fra sin vertskommune inn i SNK, og det betyr for eksempel at tilskuddet fra Steinkjer kommune i praksis fortsatt går til Egge museum, selv om midlene formelt sett fordeles av SNK.

I styringsdialogmøte i 2009 ble det stilt spørsmål ved om det er hensiktsmessig med en fast modell for fordeling av de kommunale tilskuddene, da dette *«kan bidra til å sementere det relative forholdet mellom kommunale tilskudd, og dermed i prinsippet virke som en hindring for videre utvikling av museumssektoren i regionen»*. Konklusjonen ble at hensiktsmessigheten i fordelingsnøkkelen må vurderes fortløpende, og drøftes med jevne mellomrom i styringsdialogen *«med sikte på å finne en hensiktsmessig modell for fordeling av kommunenes bidrag»*²².

Både lederne ved museene og styrelederne i eierselskapene vi har snakket med, er usikre på om det, med dagens organisering og eierskap, er mulig å gjøre fordelingsnøkkelen mer fleksibel. Fungerende leder ved Egge museum ønsker seg en løsere fordelingsnøkkel, der det er mulig å prioritere ett museum ett år, under henvisning til at et annet museum blir prioritert neste år. Leder ved Stjørdal museum peker på sin side på at dagens fordelingsnøkkel gjør museenes økonomiske situasjon forutsigbar fra år til år.

Ifølge økonomisjef/nestleder SNK kunne det vært mulig å ha en løsere fordelingsnøkkel dersom museene hadde mer langsiktige planer.

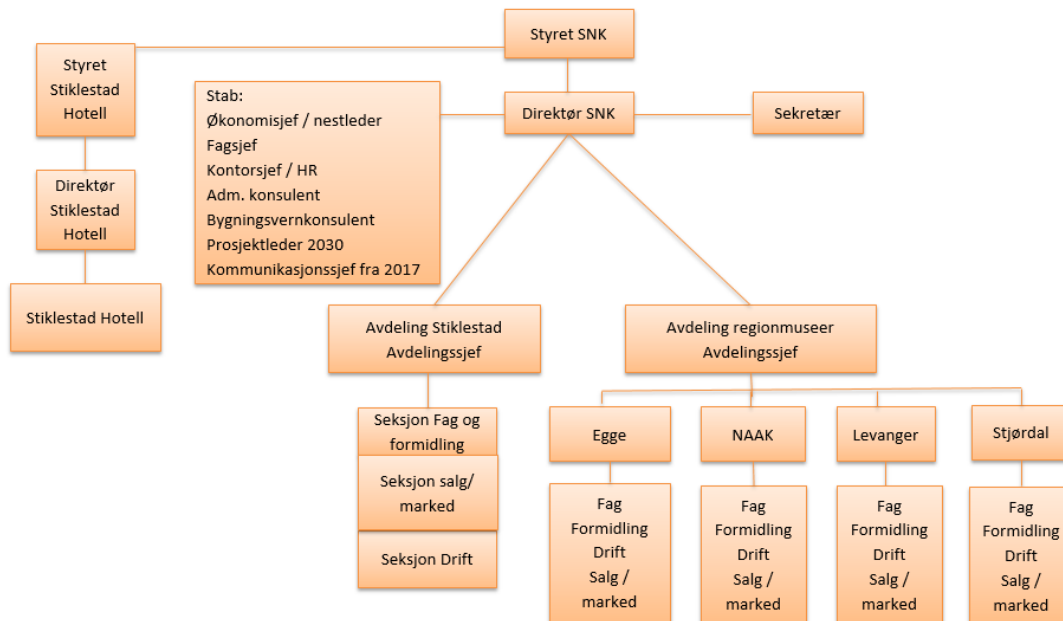
4.3.3 Intern organisering

Fra 1. januar 2012 fikk SNK ny intern organisasjonsstruktur. Virksomheten ble da inndelt i to avdelinger; avdeling Stiklestad med hovedansvar for drift, utvikling og aktivitetsproduksjon ved Stiklestad, og avdeling regionmuseer som ivaretar det samme ansvaret ved Egge museum, Levanger museum, Stjørdal museum Værnes og Nils Aas Kunstverksted. Den sentrale staben i SNK har ansvaret for felles fag- og driftsstøtteressurser. Avdelingene ledes av hver sin avdelingssjef.

²² Referat fra styringsdialogmøte SNK AS 2009

Organisasjonskart

Stiklestad Nasjonale Kultursenter



Ifølge avdelingssjef Stiklestad er man, gjennom måten SNK er organisert på i dag, opptatt av å ha selvstendige enheter som har sterk autonomi på sitt nivå, det vil si at de for eksempel bestemmer innenfor sine budsjetterammer.

Lederne for regionmuseene møter avdelingssjef for regionmuseene jevnlig i avdelingsmøter. Ifølge direktør avholdes det minst to årlige møter i utvidet ledergruppe, der direktør og ledergruppe i SNK møter lederne ved regionmuseene og seksjonslederne på Stiklestad. I tillegg er det halvårlige møter der direktør og avdelingssjef regionmuseer besøker de enkelte regionmuseene. Direktør har også møter direkte med lederne ved regionmuseene i enkeltsaker.

Fungerende leder ved Egge museum opplever at avdelingslederleddet er et unødvendig og tidkrevende mellomledd, og skulle ønske at også lederne for regionmuseene var inne i ledergruppen i SNK. Slik det er organisert i dag opplever fungerende leder ved Egge museum at mellomlederfunksjonen gjør at avstanden fra regionmuseene til toppledelsen blir stor. Fungerende leder etterlyser også mer tilstedeværelse i regionmuseene av direktør. Også leder ved Stjørdal museum mener at lederne ved regionmuseene gjerne kunne vært en del av SNKs ledergruppe, men mener samarbeidet opp mot direktøren i SNK fungerer godt, og det samme med avdelingssjef regionmuseene som nærmeste leder.

Leder ved Levanger fotomuseum savner å kunne møte SNKs styre direkte, og legge frem saker der. Samtidig opplever leder at ledelsen i SNK er gode til å lytte til regionmuseene, og det er en god åpenhetskultur. Leder har inntrykk av det det legges

mye energi internt i gjensidig utveksling av informasjon og tiltak for organisasjonsbygging.

4.3.4 Felles administrasjon og tjenester

Samtidig som museene ble konsolidert, ble arbeidsgiveransvaret for alle ansatte overført til SNK. SNK overtok også museenes økonomifunksjoner fra samme tidspunkt. I SNKs tiårsrapport (styresak 35/2014) er følgende fellesfunksjoner listet opp (detaljert liste i vedlegg 1):

- Ledelse
- Økonomi
- Personalområdet
- Faglig støtte

Ifølge alle lederne vi har intervjuet, var det administrative raskt på plass i den nye konsoliderte enheten. I dag jobber alle museene konsolidert inn i SNK mot samme server. Det er også etablert felles administrative avtaler i SNK, for eksempel med KulturIT om drift av SNKs base i registreringssystemet Primus. SNK har også felles avtale om registrering og formidling på Digitalt Museum. Museene har i dag ingen felles publikumsrettede digitale tjenester.

SNK har overtatt de administrative oppgavene uten kompensasjon eller reduksjon i personalressurser og driftsøkonomi for den enkelte stedlige virksomhet²³. Ifølge økonomisjef/nestleder SNK belastes ikke felleskostnadene avdelingsregnskapene, og det kommunale tilskuddet går i uavkortet til de stedlige museene som dermed kan bruke frigjort kapasitet på drift. Ifølge økonomisjef har konsolideringen hatt en rasjonaliseringseffekt når det gjelder de administrative tjenestene, da SNK måtte hatt disse funksjonene uansett.

Det er en samlet oppfatning fra alle intervjuer i regionmuseene at overføringen av størsteparten av det administrative ansvaret fra regionmuseene til SNK, har ført til at regionmuseene har fått frigjort mer tid til å jobbe med det museumsfaglige. Alle oppfatter dette som positivt.

Avdelingssjef Stiklestad opplever at regionmuseene ser det som en lettelse at andre har tatt over merkantile funksjoner som lønn og regnskap. Ifølge avdelingssjef har dette delvis gått på bekostning av ressursene på Stiklestad.

Alle styrelederene i eierselskapene gir i intervjuene uttrykk for at de er positive til at det administrative håndteres av SNK, slik at lederne ved de enkelte museene i større grad kan fokusere på drift.

²³ 10-årsrapport SNK

4.3.5 Faglig samarbeid og utvikling

I SNKs egen tiårsrapport fra 2014 heter det:

«Det hersker liten tvil om at konsolideringen har medført en vesentlig styrking av den faglige virksomheten ved de institusjonene som har blitt en del av det konsoliderte museet. Dette har skjedd dels ved at antall fagpersoner har økt i perioden, dels ved at ansatte har tatt etter- og videreutdanning innen sine fagområder mens de har jobbet i selskapet.»

Fra konsolideringsåret, har museene i SNK hatt følgende utvikling i årsverk²⁴:

Virksomhetssted	Konsolideringsår	Årsverk v/ konsolidering	Årsverk 2016	Økning
Stiklestad	2004	24,3	27,4	13 %
Egge	2004	4,0	5,1	28 %
Levanger	2004	2,0	2,25	13 %
Stjørdal	2004	3,6	4,5	25 %
NAAK	2010	2,1	2,9	38 %

Ifølge avdelingssjef for regionmuseene, har man som følge av konsolideringen fått en bredere portefølje og tilgang til flere ansatte med fagkunnskap på flere områder å spille på, noe som er positivt. Det er mange dyktige fagfolk både på Stiklestad og i regionmuseene. Dette oppleves som en styrke.

Samarbeid på tvers i organisasjonen

Avdelingssjef for regionmuseene forteller at det er et godt samarbeidsklima mellom museene. Nå har man også jobbet sammen etter konsolideringen i mange år, og samarbeidet begynner å finne sin form. Avdelingssjef Stiklestad deler denne oppfatningen, og opplever at det er en god tone, og lav terskel for å ta kontakt dersom man ønsker å spørre om råd. Det er ikke opprettet en formell struktur med faggrupper på tvers av institusjonene.

Avdelingssjefene viser til at fagkompetanse brukes på tvers i hele det konsoliderte museet, for eksempel håndverkskompetanse og markedsføringskompetanse. Håndverkerne ved Egge, Stiklestad og Stjørdal utveksler jevnlig kunnskap og bistår hverandre med større og kompliserte vedlikeholdsprosjekter. Ifølge avdelingssjef for regionmuseene er det også blant formidlerne et betydelig samarbeid på tvers av enhetene i det konsoliderte museet. Dette bekreftes av lederne ved regionmuseene.

Avdelingssjef Stiklestad opplever at i de fleste tilfellene så er det Stiklestad som bistår regionmuseene. Hun opplever også at det er en forventning fra regionmuseene om at Stiklestad skal hjelpe dem, og at Stiklestad forsøker å oppfylle denne forventningen så

²⁴ Kilde: Presentasjon v/økonomisjef ved kontrollutvalgets besøk 02.11.16.

godt de kan. Holdningen på Stiklestad er at regionmuseene er så små at man ikke vil bidra til et ekstra press på deres ressurser ved å låne mye kompetanse fra disse. Ifølge lederne ved regionmuseene går utvekslingen begge veier, og de prøver så godt de kan å bidra inn i fellesskapet i SNK innenfor de tidsrammene som er.

Når det gjelder samarbeidet mellom ansatte med fagstillinger, er avdelingssjefene og lederne ved regionmuseene enig om at dette er på dette området det i dag er minst samarbeid mellom museene.

Fungerende leder ved Egge museum mener at de som jobber med fag i SNK ikke helt har klart å finne sin rolle etter konsolideringen, men i stor grad jobber som før. Ifølge leder handler det ikke om vilje, men heller at man ikke har langsiktige nok mål slik at det blir vanskelig å planlegge samarbeid. Manglende langtidsplaner gjør det vanskelig å arbeide på tvers i organisasjonen, og her er det ifølge leder et stort uutnyttet potensiale.

Alle lederne ved museene understreker i intervjuene tryggheten i at de er en del av en større organisasjon, og at de ikke lenger «sitter alene». Alle er også enig i at man gjennom konsolideringen har styrket det faglige ved at man har fått flere kolleger å spille på og et større nettverk. Når det gjelder museumsfotograf ved Levanger fotomuseum har ikke vedkommende ikke noe fagmiljø innenfor SNK i dag, men samarbeider i større grad med Sverresborg museum som har en stor fotosamling.

Utviklingsplaner

SNK har utarbeidet en langsiktig utviklingsplan for kulturvirksomheten i perioden 2013 til 2020. Det er også utarbeidet en hovedstrategi for virksomhetens arbeid mot nasjonaljubileet i 2030.

I partnerskapsavtalene mellom Nord-Trøndelag fylkeskommune og vertskommunene for regionmuseene står det at det er en forutsetning for avtalen at det legges fram årlige handlingsplaner fra de konsoliderte museene. Alle museene i den konsoliderte enheten har slike årlige handlingsplaner. Ifølge avdelingssjef regionmuseene tar man utgangspunkt i disse for å se om det er mulig å få til noe sammen.

Ifølge avdelingssjef for regionmuseene er det viktig å se på hvor SNK henter styringssignaler. SNKs styringssignal kommer først og fremst fra Kulturdepartementet. SNK forholder seg også til fylkeskommunens museumsstrategiske plattform, selv om den begynner å bli noen år gammel. I tillegg til dette viser avdelingsleder også til at kommunene kan komme med tildelingsbrev. Dette har for eksempel Steinkjer kommune gjort, hvor de har satt krav til hvordan pengene skal brukes. Avdelingsleder forteller at det er vanskelig å få til langsiktige planer, da prioriteringer i museene må times med kommunenes prioriteringer og departementets prioriteringer. Museene «lever fra år til år», og langsiktig planlegging

er vanskelig. Støtten fra departementet er søknadsbasert, og det er først i oktober man vet hva man får.

Status i dag er at det arbeides med nye utviklingsplaner for alle museene i SNK i sammenheng med 2030-satsingen.

Når det gjelder forskning, er tilbakemeldingene til revisor at SNK i svært liten grad har økonomi og kapasitet til dette.

4.3.6 Felles museumsdeponi

Ifølge SNKs tiårsrapport fra 2014 er det utviklet planer for et felles museumsdeponi for museene i Nord-Trøndelag (SNK i samarbeid med Museet Midt IKS). Finansieringsarbeidet med hovedprosjekt Fellesmagasin er imidlertid ikke avklart.

Et felles museumsdeponi har vært diskutert i fylkeskommunen i flere tiår, og har vært et sterkt ønske fra museene siden den første museumsplanen i 1976²⁵. I Trøndelagsundersøkelsen i 1994/1995 ble behovet for prioritering og oppgradering av oppbevaringsforholdene ved norske museer dokumentert²⁶. Nord-Trøndelag fylkeskommune utarbeidet i 1999 en rapport i samarbeid med museene og ulike organisasjoner som omhandlet behovet for lokalhistorisk arkiv og museumsmagasin²⁷. Denne rapporten pekte klart mot én fellesløsning for hele fylket. I 2004 behandlet fylkestinget sak²⁸ om etablering av fylkesarkiv og depotmagasin i tilknytning til det nedlagte gruveanlegget i Verran²⁹, og konkluderte med at plasseringen her ikke var hensiktsmessig.

I en uttalelse til fylkesrådet fra museumsmøte med representanter fra alle museene i Nord-Trøndelag i 2005³⁰ ble behovet for å løse magasinsituasjonen i fylket beskrevet som «akutt». Stiklestad Planteskole presenteres i uttalelsen som det eneste realistiske alternativet, grunnet nærhet til SNK, planteskolens størrelse og det akutte lagringsbehovet.

Nord-Trøndelag fylkeskommune stiller i 2006 garanti slik at SNK kan ta opp lån og kjøpe Stiklestad Planteskole for å bruke det som museumsdeponi (sak 31/06 og sak 50/06). I fylkeskommunens museumsstrategiske plattform fra 2010, vises det til at det konsoliderte museet SNK har fått tildelt ansvaret for å utvikle og drifte et felles arkiv og museumsdeponi for alle museene og privatarkivene i fylket. Elleve år etter fylkestingsvedtakene, opplever alle de vi har intervjuet at saken om felles magasin i SNK har stoppet opp.

²⁵ Saksprotokoll Fylkestinget i Nord-Trøndelag fylkeskommune, sak 31/2006

²⁶ Ibid

²⁷ «Jeg fant, jeg fant» - En rapport om lokalhistorisk arkiv og museumsmagasin – NTFK mai 1999

²⁸ FT-sak 31/2006

²⁹ Fosdalens kulturbergverk, fylkesarkiv og depotmagasin – 14.juni 2004

³⁰ Museumsmøte 28.10.2005.

Pr. i dag har avdeling Stiklestad tatt i bruk noen deler av den gamle planteskolen til lagring. Ifølge avdelingssjefene har ikke SNK midler til å sette i gang den nødvendige rehabiliteringen av bygningsmassen, men har fått til noe med enkle tilpasninger for materiell som i liten grad påvirkes av lagringsforhold. Avdelingssjefene er av den oppfatning av ballen ligger hos fylkeskommunen for å få i gang arbeidet med å oppgradere planteskolen til et fullgodt deponi. Avdelingssjef for regionmuseene mener at det ikke er SNKs ansvar å finne finansiering til et fylkesdeponi. Ifølge direktør har SNK utført sitt oppdrag med å prosjektere utbedringene som må til for å realisere et fellesdeponi på planteskolen, og kostnadsoverslag for dette er lagt fram for Nord-Trøndelag fylkeskommune. Direktør viser i høringsvaret til at dialogen mellom SNK og fylkeskommunen har vært preget av en felles forståelse av at fellesmagasin i fylket er et fylkeskommunalt ansvar.

Alle lederne ved regionmuseene og styrelederne i eierselskapene uttrykker i intervju stor bekymring angående lagringssituasjonen i fylket. Avdelingssjef for regionmuseene og avdelingssjef Stiklestad deler denne bekymringen. Det er et stort behov for mer og bedre lagringskapasitet, da dette er en forutsetning for en aktiv samlingsutvikling og forvaltning.

Spesielt for Levanger fotomuseum, som har behov for klimaarkiv til sine samlinger, er situasjonen svært vanskelig. LF har 600 000 negativer, som har spesifikke krav til lagring. Museumsfotograf påpeker at det neppe er mer enn 15 prosent av den totale samlingen som er i klimaarkiv, altså har god nok lagring. Både leder, styreleder og museumsfotograf er enige om at oppbevaring er en stor utfordring, og ønsker å være tydelige på at man i det nye trøndelagsfylket bør se på denne saken.

Også leder og styreleder ved NAAK er kritiske til magasinsituasjonen i fylket. NAAK har i dag mye kunst lagret på planteskolen under forhold som ikke er optimale, og det er her snakk om store verdier. Mye ble deponert etter Nils Aas' død, for eksempel former og gjenstander som har tilkommet stiftelsen i etterkant. Ifølge fungerende daglig leder er ikke situasjonen ved Egge museum like prekær som hos NAAK og fotomuseet, men fortsatt akutt. Hun opplever at lagring blir en salderingspost, og at det ikke er fokus fra ledelsen i SNK på gjenstandsoppbevaring.

Fungerende leder ved Egge museum mener det fortsatt gjenstår å bli enig om en felles mottaksstrategi i SNK. I dag sitter museene med store mengder materiale, og gjerne mange av samme type gjenstand. Det er et stort potensiale knyttet til lån av hverandre framfor å lagre samme gjenstander flere steder.

De ubemannede museene har også mange gjenstander som i dag ikke lagres på tilfredsstillende måter. SNK gjør her det de kan ut ifra tjenesteaftalen SNK har med de ubemannede museene/eierkommunene, men det er ifølge avdelingssjef for regionmuseene ikke nok.

4.3.7 Ivaretagelse av det todelte oppdraget

I SNKs tiårsrapport fra 2014 heter det:

«Det er en kontinuerlig utfordring å balansere forventningene fra de ulike enhetene (kommuner og eiendomsselskap) med de muligheter og økonomisk grunnlag som faktisk foreligger. Det er også en kontinuerlig utfordring å oppnå forståelse hos nøkkelinteressentene for at utvikling av avdeling Stiklestad har gunstig effekt på regionmuseene».

I SNKs årsmelding for 2015 står det at balansen mellom forventninger og muligheter innenfor regionmuseene har hatt særskilt oppmerksomhet, og at videre utvikling av SNK er knyttet til følgende hovedområder:

- Videreutvikling av kjernevirksomheten på Stiklestad mot 2030.
- Styrking av museumsfaglig grunnlagsarbeid og formidling som foregår ved alle avdelinger i SNK, herunder styrking av regionmuseenes kjernevirksomhet.

Lederne ved regionmuseene og styrelederne i eierstiftelsen, var i intervju opptatt av sitt museums egenart, og muligheten til å profilere dette innenfor rammen av det konsoliderte museet SNK. Det er en bekymring, spesielt ved Levanger fotomuseum og NAAK, at SNKs fokus på Olavsarven og nasjonaljubileet i 2030 skal overskygge og ta fokus bort fra aktiviteten ved deres institusjoner. Også Egge museum og Stjørdal museum er opptatt av denne problemstillingen, men opplever samtidig at de i større grad enn fotomuseet og NAAK kan definere sin virksomhet inn under Olavsarven.

Avdelingssjef Stiklestad mener det er et bevisst valg at alle enhetene skal dyrke sin egen profil og merkevare, og at det konsoliderte museet i hovedsak skal være en administrativ overbygning som de besøkende ved regionmuseene ikke nødvendigvis skal merke noe til. Avdelingssjef Stiklestad opplever at en del av de andre konsoliderte museene i landet har løst dette på en litt annen måte enn SNK.

Når det gjelder navnet på det konsoliderte museet, mener avdelingssjef Stiklestad at dette kan være utfordring. På den ene siden er Stiklestad en sterk merkevare, og det ville vært unaturlig å ikke bruke navnet i denne sammenhengen. På den andre siden kan bruken av SNK som navn på hele det konsoliderte museet gjøre det vanskelig å kommunisere hva organisasjonen faktisk er.

Ressurser og utvikling offentlig driftstilskudd

Alle de vi har intervjuet peker på at det økonomiske handlingsrommet innenfor SNK er lite, og både regionmuseene og Stiklestad opplever at det er lite rom for satsinger utenom ordinær drift.

Avdelingssjef Stiklestad forteller at det er knapphet på ressurser til museene, og dersom det skal utvikles noe nytt skjer dette gjerne på bekostning av Stiklestad. Ifølge avdelingssjef er det forventninger til utvikling i regionmuseene både internt i

organisasjonen og ute i vertskommunene. Hun opplever at disse forventningene ikke alltid står i stil med de ressursene museet har.

Økonomisjef/nestleder SNK viser til at den faste fordelingsnøkkelen er et argument mot eventuelle oppfatninger om at Stiklestad «tar alt».

Da Nils Aas Kunstverksted (NAAK) ble konsolidert inn i SNK, hadde NAAK ingen statlig driftsfinansiering. Virksomheten fikk derfor fra 2010 en andel av det statlige driftstilskuddet, og med en tilsvarende reduksjon av det statlige tilskuddet til Stiklestad. Tabellen nedenfor viser utviklingen i offentlige driftstilskudd fra konsolideringen og frem til i dag³¹.

Utvikling offentlige driftstilskudd 2004-2016. Tall oppgitt i tusen kroner.

Etter	2004	2016	Endring
Egge			
Kommune	625	1009	1,61
Fylke	443	919	2,07
Stat	912	1830	2,01
SUM	1980	3758	1,90

Levanger	2004	2016	Endring
Kommune	320	551	1,72
Fylke	199	372	1,87
Stat	421	845	2,01
SUM	940	1768	1,88

Stjørdal	2004	2016	Endring
Kommune	615	1350	2,20
Fylke	290	785	2,71
Stat	622	1248	2,01
SUM	1527	3384	2,22

NAAK	2009	2016	Endring
Kommune	200	245	1,22
Fylke	291	372	1,28
Stat	0	302	
SUM	491	919	1,87

Stiklestad	2004	2016	Endring
Kommune	2590	4518	1,74
Fylke	3894	7195	1,85
Stat	9736	19574	2,01
SUM	16221	31288	1,93

³¹ Tall hentet fra presentasjon ved økonomisjef/nestleder SNK ved kontrollutvalgets besøk 02.11.16.

Samlet har avdeling regionmuseer hatt en endring i multiplikatoreffekt på 1,99 siden konsolideringen, mot avdeling Stiklestads 1,93.

Den fylkeskommunale og kommunale tilskuddsøkningen har gjennom hele konsolideringsperioden ikke fulgt den statlige økningen. Ifølge tiårsrapporten, skyldes dette uenighet mellom SNK og fylkeskommunen og noen av kommunene (ikke Verdal og Stjørdal) om hva som skulle regnes som «inngangsverdi» på konsolideringstidspunktet.

Alle lederne og styrelederne i eierselskapene ved regionmuseene oppfatter at økonomien har blitt bedre etter konsolideringen, men at det fortsatt er lite midler igjen etter at faste utgifter er dekket. Ifølge avdelingssjef Stiklestad er det lite rom for aktiviteter utenom det vanlige. Dersom noe «går galt» ved en avdeling i et budsjettår belaster dette hele organisasjonen SNK.

Stiklestad har et nasjonalt oppdrag knyttet til Olavsarven og nasjonaljubileet i 2030. Når det gjelder balansen mellom fokuset på Olavsarven, og egenarten til regionmuseene, mener avdelingssjef Stiklestad at denne problemstillingen vil bli sterkere i og med at arbeidet mot jubileet i 2030 er i gang, men dette må ikke være til hinder for utvikling på Stiklestad.

Revisor har gjennomgått SNKs årsmeldinger for perioden 2006-2015. Gjennomgangen viser en utvikling fra et Stiklestad-orientert fokus de første årene til at det de siste årene er like mye informasjon om aktiviteten ved regionmuseene som ved avdeling Stiklestad.

4.3.8 Forholdet mellom driftsstyre og eierstyre

Eierstyrenes ansvar

Gjennom avtaler med eierselskapene Stiftelsen Egge Museum, Stiftelsen Levanger fotomuseum, Stiftelsen NAAK og Stjørdal museum KF ble alle driftsmessige oppgaver, som fram til konsolideringstidspunktet lå til det enkelte museet, herunder alt økonomiansvar og personalansvar, overført til SNK. De tidligere driftsselskapene for hver museumsenhet ble fra samme tidspunkt omdannet til eiendomsselskaper. Alle museumsbygninger og gjenstander er eierselskapenes eiendom.

I SNKs tiårsrapport fra 2014 vises det til at den formelle siden av ansvarsdelingen mellom driftsstyre og eierstyre er på plass, gjennom avtalene mellom SNK og eierselskapet og påfølgende vedtektsendringer i eierselskapene. Videre står det at *«(...) i praksis har det imidlertid vist seg at forståelsen av denne ansvarsdelingen har vært og er ulik, og at den har variert med skiftende styresammensetninger i ulike stiftelsesstyrene. I skiftende grad har SNK blitt utfordret på driftsansvaret fra enkelte av stiftelsesstyrene».*

I dag fungerer stiftelsene og det kommunale foretaket kun som eiere av bygninger og gjenstander på de forskjellige museene, og har ansvaret for å se til at disse blir ivaretatt på en god måte. Stiftelsene og det kommunale foretaket har ingen reell innflytelse over økonomiske prioriteringer, og har kun en rådgivende rolle overfor driftsselskapet.

Avdelingssjef for regionmuseene forteller at det kan være vanskelig å forstå organiseringen i SNK, og det har ført til at noen kanskje har blitt med i eierstyrene på feil premisser. Rolleavklaring er noe avdelingsleder regionmuseene hele tiden jobber med opp mot kommunene og eierselskapene. Økonomisjef/nestleder SNK viser til at det er viktig at de som utpeker styrene har forståelse for organiseringen i SNK og kan videreformidle dette på en god måte.

Styrelederne i eierselskapene vi har intervjuet, foreller at de i dag har et svært begrenset handlingsrom. Både styreleder ved Levanger fotomuseum og NAAK forteller i intervju at de til å begynne med hadde noen utfordringer med å forstå organiseringen av aktiviteten i SNK, og ansvaret lagt til eierstyret vs. driftsstyre. Styreleder NAAK oppfatter ikke dagens eierstruktur i SNK som problematisk, men de økonomiske rammene gjør det krevende å utnytte potensialet i NAAK. Flere av de vi har intervjuet viser til at spenningen blant annet ligger i forventninger om at konsolideringen skulle gi en løsning på den økonomiske situasjonen.

Styreleder i Stiftelsen Egge museum opplever organiseringen som utfordrende, og delvis til hinder for at kommunen kan ta en aktiv rolle i utviklingen av museet i sin kommune. Fungerende leder Egge museum fortalte at det er vanskelig både å forsvare og forklare organisasjonskartet slik det er i dag. Hun forteller at SNK og regionmuseene opplever som separate, og at det er vanskelig å argumentere mot dette med bakgrunn i organisasjonskartet og avstanden til toppledelsen.

Leder ved Levanger fotomuseum påpeker at det er nødvendig med tillit mellom driftsselskap og eier om at forvaltningen av stiftelsens verdier gjøres på riktig måte.

Dialog mellom driftsstyret og eierstyrene

Styrelederne i eierselskapene forteller i intervju at de har liten eller ingen dialog med SNK sentralt (styret og direktør), men forholder seg til daglig leder ved sitt museum. De daglige lederne ved regionmuseene er også sekretær for stiftelsesstyrene og styret i Stjørdal Museum KF.

Avdelingssjef for regionmuseene ved SNK har deltatt på enkelte styremøter i eierselskapene. Styreleder ved Levanger fotomuseum ønsker en mer direkte dialog mellom stiftelsen og ledelsen ved SNK, men er tydelig på at dette er opp til begge parter å få til. Styreleder i Stiftelsen Egge museum opplever at det er mangel på interesse for stiftelsen fra SNKs side, og at denne interesse mangelen fører til at det lokale engasjementet i stiftelsen svekkes.

Tilskuddskommunenes rolle og oppfatning

Med dagens organisering av eierskap og drift, yter kommunene Stjørdal, Levanger, Inderøy og Steinkjer tilskudd til museet i sin kommune, uten at de har direkte innflytelse over driften. Stiftelser eier i prinsippet seg selv, og kommunens innflytelse i eierstiftelsen ut over oppnevning av styremedlemmer er begrenset. Et kommunalt foretak er i sin natur tettere knyttet til kommunen enn en stiftelse.

I en av fylkestingssakene om konsolideringsprosessen i 2003³², het det at lokalmuseene på Innherred har i mindre grad engasjert seg/blitt tatt med i prosessen enn hva som har vært tilfelle i Namdalen. Da SNK ble etablert som den konsoliderte museumsenheten for sørdelen av Nord-Trøndelag, ble selskapet, som omtalt i kapittel 2.1., etablert med et datterselskap, SELS BA³³. Til sammen dannet SNK og SELS BA den konsoliderte enheten benevnt som Stiklestadmuseene. Eierstrukturen i SELS BA gav SNK flertall i styret³⁴. SELS BA ble avviklet i 2008, og målet var da å etablere bedre samsvar mellom pengestrøm og beslutningsprosess. Fra kommunene Steinkjer, Levanger og Stjørdal ble det ved avviklingen uttrykt et prinsipielt ønske om å gå inn på eiersiden i SNK, men verken Verdal kommune eller Nord-Trøndelag fylkeskommune ønsket å redusere sine eierandeler i selskapet. I SNKs vedtekter § 5 heter det også at selskapets aksjer ikke er omsettelige til andre enn nåværende eiere.

Organiseringen av eierskapet i SNK skiller seg fra modellen valgt for det konsoliderte museet i norddelen av Nord-Trøndelag. Museet Midt IKS er et interkommunalt selskap, som eies av alle kommunene i Namdalen med museum samt Nord-Trøndelag fylkeskommune (25 %). Museet Midt IKS består også, i motsetning til SNK, av de ubemannede museene. Organiseringen av eierskapet i Museene i Sør-Trøndelag (MiST AS) skiller seg også fra SNK. Sør-Trøndelag fylkeskommune eier 33 prosent, vertskommunene for museene eier til sammen 33 prosent, og de åtte museumsstiftelsene (eierselskapene) eier til sammen 33 prosent. I motsetning til i SNK, er eierselskapene i Sør-Trøndelag, i tillegg til å eie samlinger og gjenstander, deleiere i MiST AS. Dette betyr at de, i motsetning til i SNK, kan styre selskapet gjennom deltakelse i generalforsamling. Fordelingen mellom tilskuddsyterne i MiST AS er ulik den i SNK, da man i MiST har en fordeling med 75 prosent fra Kulturdepartementet og 25 prosent lokalt, fordelt mellom fylkeskommunen og kommunene. Forholdet mellom fylkeskommunen og kommunene er også 75/25 prosent. Disse 25 prosentene fordeles innbyrdes mellom kommunene.

Det er, som tidligere omtalt i kapittel 3.3.3, etablert en politisk styringsdialog. Styringsdialogen skal være en arena hvor ordfører og fylkesråd årlig møter selskapets styreleder for å gå gjennom overordnede perspektiver og strategiske utfordringer for selskapet. Direktør for SNK er sekretariat for styringsdialogen.

³² Hovedutvalg for kultur sak 44/2003.

³³ Datterselskapets navn representerte selskapets stiftere SNK AS, Stiftelsen Egge museum, Stiftelsen Levanger museum og Stjørdal museum KF.

³⁴ *Stiklestadmuseene: Innhold – organisering – økonomi*, 03.05.04.

Styringsdialogmøte gjennomføres én gang i året, og tema er drift, økonomi, prosjekter og strategi mm. En av hensiktene med en slik styringsdialog er å øke de lokale tilskuddsyternes innflytelse over utviklingsplaner og bruken av tilskuddene ved de lokale museumsavdelingene. Styringsdialogen skal også gi mulighet for innspill av strategisk art knyttet til overordnede problemstillinger for museumsvirksomheten i sørdelen av fylket. Møtet skal finne sted tidlig på høsten, i god tid før budsjettbehandlingen i kommuner og fylkeskommune. Møtet har ingen beslutningsmyndighet, men rådene fra styringsdialogmøtet skal tillegges stor vekt. Det skrives referat fra styringsdialogmøtene som oversendes tilskuddsyterne.

Revisor har spurt ordførerne i tilskuddskommunene om hvordan de synes styringsdialogen fungerer. Ordfører i Levanger mener at styringsdialogen har fungert så godt som den kan under de gitte forutsetningene med at kommunen ikke har formelt eierskap i SNK. Ordfører i Steinkjer viser til at ordningen i mange år har fungert dårlig, med mye generell informasjon og lite reell dialog, men at dette i de siste par årene har blitt bedre. Ordfører i Steinkjer mener det fortsatt kan ses på måter å styrke dialogen på for å sikre reelle påvirkningsmuligheter for kommunen. Ordføreren viser også til at avklaringer rundt en utviklingsplan/langtidsplan for Egge museum ville også vært med å gi en bedre ramme for en ordning med styringsdialog.

I SNKs tiårsrapport, står det at én av effektene av konsolidering har vært økt politisk interesse for museumsområdet i kommunene, og særlig i de første årene etter konsolideringen.

Alle ordførerne fremhever i sitt svar til revisor, at konsolideringen inn i SNK har ført til tilgang til et større fagmiljø økt bredde i samlet kompetanse. Det har også gitt større utviklingsmuligheter og gjort museet mindre sårbart enn om det hadde stått alene.

Ordfører i Levanger mener det er negativt at kommunen ikke er deleier av SNK og dermed ikke får ønsket involvering og eierskap til SNK sine strategiske valg. Ordfører i Steinkjer viser til at de to eierne av SNK har ikke villet slippe inn kommunene bak de øvrige museene konsolidert i SNK inn på eiersiden i det konsoliderte SNK. Han karakteriserer dette som en grunnleggende, og egentlig uakseptabel, svakhet med modellen slik den er blitt utformet i søndre del av Nord-Trøndelag. Ordføreren viser til at Steinkjer kommune overfører årlig om lag én millioner kroner til SNK, og mener det ikke er holdbart at kommunen ikke har en likeverdig innflytelse i selskapet.

Når det gjelder utviklingspotensial, framhever ordfører i Levanger at for å lykkes med viktige satsinger framover, som for eksempel jubileet i 2030, er det avgjørende at Verdal kommune i større grad søker samarbeid og bred involvering.

I intervju med revisor viser ordfører i Verdal til at det for kommunen har vært en selvfølge å være eier i SNK, og en eierandel på 50 % er ifølge ordfører et minimum. SNK er en stor og viktig bedrift som betyr mye for kommunen, både for arbeidsplasser, men også som kultur- og identitetsbærer. Fra Nord-Trøndelag fylkeskommunes side,

har ikke fylkestinget ved de årlige behandlingene av Eiermeldingen gitt noe signal om åpning for nye eiere. Fylkesrådsleder stilte spørsmål ved hensiktsmessigheten ved å være mange eiere, og viste til at eierskapet også er et økonomisk spørsmål med tanke på de verdiene dagens to eiere har vært med på å bygge opp.

4.3.9 Frivillighet

Avdelingssjef for regionmuseene mener konsolideringen ikke har påvirket frivilligheten ved museene i negativ retning. Hun viser til at et av argumentene for å beholde eierskapet til samlingene lokalt i forbindelse med konsolideringen, var nettopp for å bidra til å bevare frivilligheten. Til å begynne med var det en del spørsmål fra de frivillige om pengene de bidro til å få inn, «gikk til Stiklestad». De frivillige ble orientert om at museene beholder selvtjente penger selv, og avdelingssjef for regionmuseenes inntrykk er at det gikk fint etter at man fikk kommunisert dette. I dag er frivilligheten knyttet til driftsselskapet SNK, og det er museene selv om rekrutterer frivillige.

Leder ved Egge museum tror ikke konsolideringen har påvirket frivilligheten ved museet. Hun forteller dog at det har vært veldig viktig å forklare de frivillige at penger museet tjener går til Egge museum, og ikke til SNK, slik at de frivillige opplever at de bidrar til «sitt» museum. Leder viser til at selv om det har gått 12 år siden konsolideringen, så må man fortsatt kommunisere dette med jevne mellomrom. Dugnadsgjengen på Egge museum mottok Steinkjer kommunes frivillighetspris i 2016.

Også ved Stjørdal museum er leder av den oppfatning av konsolideringen inn i SNK ikke har påvirket frivilligheten. Det frivillige arbeidet knyttet til museet har vokst siden tidspunktet for konsolidering, arbeidet som legges ned utgjør mer enn et årsverk.

NAAK har ifølge leder en sterk venneforening. Da NAAK ble konsolidert inn i SNK fra 2010, opplevde mange det som at SNK kom til NAAK og «snakket om Olavsarven», og at dette var problematisk. Ifølge leder var det mange i venneforeningen som meldte seg ut i protest mot konsolideringen/Olavsarv/SNK, og venneforeningen er i dag ikke tilbake på det nivået den hadde før 2010. Samtidig har det også vært et generasjonsskifte i venneforeningen, og leder mener man må jobbe med å få yngre generasjoner til å identifisere seg med Nils Aas og arven etter ham.

Levanger fotomuseum har ingen venneforening, men har frivillige enkeltpersoner som bidrar i museet og hjelper til på arrangement. Museet har også en del faste frivillige. En av disse fikk Levanger kommunes frivilligpris i 2014.

Når det gjelder den frivillige aktiviteten på Stiklestad, er denne ikke påvirket av konsolideringsprosessen, og er fortsatt stor. Den nasjonale Frivillighetsprisen 2013 gikk til frivillighetsapparatet rundt Spelet om Heilag Olav på Stiklestad.

4.4 Vurdering

Konsolidering bygger på ideen om at man kan hente mer ut av bestående organisasjoner gjennom samordning, samarbeid og utvikling. Som regel vil integrasjonsprosessen fortsette lenge etter at den nye enheten er etablert.

4.4.1 Styrking av faglig virksomhet?

I konsolideringen av museene gjennom museumsreformen var det et siktemål å hente ut synergier gjennom samarbeid mellom fagfolk fra forskjellige museer. Revisors gjennomgang viser at organiseringen av det konsoliderte museet SNK etter museumsreformen, har bidratt til en styrking av den faglige virksomheten både på Stiklestad og regionmuseene (Egge museum, Stjørdal museum Værnes, Levanger fotomuseum og Nils Aas Kunstverksted). SNK har overtatt de fleste administrative oppgavene fra regionmuseene, og dette har frigitt tid og ressurser til drift og økt faglig fokus på regionmuseene.

Alle museene, inkludert avdeling Stiklestad, har fått tilgang til et bredere kompetansemiljø. Innenfor det konsoliderte museet er det i dag utveksling av håndtverkskompetanse og formidlingskompetanse, selv om dette samarbeidet ikke er systematisk i form av etablerte faggrupper på tvers. Det er ikke unaturlig at en utvikling av samarbeid tar tid, og revisors inntrykk er at det over tid er bygget tillit mellom enhetene som gjør det enklere å samarbeide med hverandre.

Revisors gjennomgang viser imidlertid at SNK har et uutnyttet potensial når det gjelder samarbeid på fag og samlingsforvaltning. Et slikt samarbeid kunne styrket faglige virksomheten i den konsoliderte enheten ytterligere.

På grunn av at økonomien i den konsoliderte enheten er relativt stram, er revisors inntrykk at det ikke i særlig grad er rom for utviklingsprosjekter utenom ordinær drift. SNK har også liten kapasitet til å drive forskning.

4.4.2 Bedre og mer effektiv ressursutnyttelse?

Slik revisor ser det, har det konsoliderte museet SNK oppnådd en bedre og mer effektiv ressursutnyttelse, spesielt på det administrative området. Felles administrasjon har bidratt til å frigjøre ressurser på regionmuseene, da disse i dag har nytte av administrasjonen man uansett måtte ha på Stiklestad.

SNK har også – til en viss grad – fått til effektiv ressursutnyttelse av fagkompetanse på tvers. Revisors gjennomgang viser imidlertid at denne i noen grad begrenses av mangelen på langsiktige utviklingsplaner for de enkelte museene. En forutsetning for effektiv ressursutnyttelse, og bruk av fagkompetanse på tvers, er at de enkelte enhetene må kjenne hverandres langsiktige planer.

SNK består av både kunsthistoriske og kulturhistoriske museer, og det er en utfordring knyttet til kompetanseutveksling mellom disse. Det er ikke alle ansatte som opplever at de har fått et større faglig nettverk å spille på gjennom konsolideringen.

SNK har pr i dag ingen koordinert strategi for sin samlingsforvaltning. Konsolideringen har gitt økte muligheter for strategisk arbeid på dette området, men disse er ikke tilstrekkelig utnyttet. Revisor ser at dette krever større grad av samordning mellom enhetene, og en mer profesjonell mottaksmekanisme som gir en oversikt over hvilke gjenstander man har og ikke har.

4.4.3 Gode sikrings- og bevaringsforhold for museenes samlinger?

Et av målene med museumsreformen var å bidra til gode sikrings- og bevaringsforhold for museenes samlinger. Revisors gjennomgang viser at dette målet ikke er nådd. Lagringssituasjonen er, elleve år etter at den ble karakterisert som «akutt», fortsatt prekær. Dette gjelder spesielt for Levanger fotomuseum og Nils Aas Kunstverksted, da disse har samlinger som krever blant annet klimamagasin.

SNK kjøpte i år 2006 den gamle planteskolen på Stiklestad, med lånegaranti fra fylkeskommunen, med tanke på at bygningsmassen skulle fungere som museumsdeponi. Saken om utvikling av felles fylkesdeponi på den gamle planteskolen har imidlertid stoppet opp. SNK mener dette er fylkeskommunens ansvar, ikke som eier av SNK, men som tilskuddsyter og forvaltningsorgan for museene i Nord-Trøndelag.

Revisor vil også peke på at en god felles mottaksstrategi og oversikt over gjenstandene man har (jf. avsnitt 4.4.2), til en viss grad ville kunne dempe lagringsbehovet.

4.4.4 Ivaretagelse av lokalt engasjement?

Gjennom avtalene som ble inngått ved konsolideringen, er eierstyrenes og driftsstyrets ansvar tydelig etablert. Eierselskapene har etter konsolideringen ikke egen økonomi, men kun en rådgivende rolle overfor driftsselskapet SNK. Gjennomgangen viser likevel at ansvarsfordelingen ikke alltid er like lett å kommunisere, og en gjennomgående oppfatning blant de vi har intervjuet er at organiseringen av eierskap og drift i SNK er kompleks.

En hovedårsak til det konsoliderte museets kompliserte struktur, er at lokale museer og samlinger opprinnelig er etablert gjennom frivillig innsats, og eies av stiftelser. Både eierselskapene og museenes venneforeninger har tradisjonelt bidratt med frivillig arbeid for museet eller til inntekt for det. Museumsreformen har både gitt større enheter og mer profesjonelle museer. Begge disse endringene kan ha ulemper i form av svakere lokal forankring, færre frivillig engasjerte og dermed dårligere lokal legitimitet. For museene som er konsolidert inn i SNK, dog med unntak av NAAK, er det ingenting i revisors gjennomgang som tyder på at frivilligheten knyttet til museene er svekket som

følge av konsolideringen, NAAK var det eneste museet som opplevde en merkbar svekkelse av venneforeningen ved konsolideringstidspunktet.

Flere av kommunene har et sterkt engasjement for «sitt» museum i SNK. Dette gjelder både Verdal kommune og de andre tilskuddskommunene. Eierskapsmodellen, der kun Nord-Trøndelag fylkeskommune og Verdal kommune er eiere av det konsoliderte museet, gir imidlertid utfordringer for vertskommunene for regionmuseene når det gjelder å få gitt uttrykk for sitt lokale engasjement.

Vertskommunenes innflytelse på prioriteringen av det kommunale tilskuddet til «sitt museum» er svært begrenset. Det er etablert en styringsdialog mellom eiere, de øvrige tilskuddskommunene og selskapet der ett av formålene er å øke kommunenes innflytelse over utviklingsplaner og bruken av tilskuddene ved de lokale museumsavdelingene. Ordførerne mener styringsdialogen fungert relativt godt de siste årene, under de gitt forutsetningene, men at det fortsatt er potensial for videreutvikling av dialogen for å sikre kommunene større innflytelse.

4.4.5 Forutsigbar finansiering?

For å lykkes, bør det konsoliderte museet ha en forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner. Revisors gjennomgang viser at fordelingsnøkkelen mellom staten, fylkeskommunen og kommunene følges opp når det gjelder tilskudd (60/24/16). Partnerskapsavtalene mellom fylkeskommunen og kommunene er imidlertid ikke fornyet, og dette svekker det formelle grunnlaget som utløser de ulike partenes tilskudd.

Den interne fordelingen av midler mellom institusjonene i det konsoliderte museet SNK er også forutsigbar, da fordelingsnøkkelen fortsatt er slik at regionmuseene beholder tilskuddet de hadde på konsolideringstidspunktet. NAAK kom inn i den konsoliderte enheten uten statsstøtte, men fikk fra 2010 en andel av det statlige driftstilskuddet, noe som innebar en tilsvarende reduksjon av det statlige tilskuddet til Stiklestad. Mulighetene for en mer fleksibel modell, der det prioriteres etter langtidsplaner, synes pr i dag urealistisk. Dette skyldes i hovedsak både eierskapsmodellen, men også mangelen på langtidsplaner ved regionmuseene.

4.4.6 Ivaretagelse av det todelte oppdraget?

Ved etableringen av den konsoliderte museumsenheten for sørdelen av Nord-Trøndelag, ble det, slik museumsreformen åpnet for, tatt utgangspunkt i videre utvikling av én enkelt, stor og etablert, institusjon.

Det er revisors oppfatning at det konsoliderte museet SNK i perioden etter konsolideringen, har lyktes i å utvikle både avdeling Stiklestad og regionmuseene. Alle museene har fått sin del av økningen i de offentlige driftstilskuddene, og alle har hatt økning i antall årsverk etter konsolideringstidspunktet. Gjennomgangen viser etter

revisors mening at det har vært en balansert utvikling innenfor rammene av museenes (ulike) oppgaver og størrelse.

Revisors gjennomgang viser at selskapet i dag har stort fokus på det todelte oppdraget – å ivareta det nasjonale oppdraget gitt Stiklestad, samtidig som man utvikler regionmuseene. Revisor ser likevel at det er en utfordring for selskapet, og da spesielt knyttet til de museene som ikke naturlig identifiserer seg med Olavsarven. Virksomheten har også utfordringer knyttet til at virksomheten på Stiklestad er så vidt mye større enn virksomhetene ved de andre enhetene, samt at det konsoliderte museet består av både kulturhistoriske og kunsthistoriske museer.

4.5 Konklusjon

Museumsreformen, som var en strukturreform, kan forstås som en forutsetning for oppnåelse av faglige mål. Målet var at alle samarbeidende museer skulle bli bedre rustet til å løse oppgavene innenfor en konsolidert enhet enn utenfor.

SNK består i dag av museer med ulik størrelse og profil. Revisors gjennomgang viser at museene jevnt over uttrykker lojalitet mot reformen, og det synes å være en forståelse for logikken bak konsolideringen. Alle vi har snakket med, inkludert ansatte, eierstyrer og ordførere, ser fordelene med større fagmiljø og mindre sårbarhet.

Ved inngangen til reformen, var det en forventning fra museene om at konsolideringen ville føre til økt økonomisk handlingsrom. Det statlige tilskuddet, som utløser fylkeskommunalt og kommunalt tilskudd, har etter reformen ikke økt i samsvar med forventningene.

Organiseringen og arbeidet etter museumsreformen i det konsoliderte museet SNK, har ført til en faglig kvalitetsheving, men samarbeidet har kommet lengst på det administrative området. Konsolidering har gitt stordriftsfordeler og i noen grad utløst faglige synergier på tvers. Det ser heller ikke ut som det er noe prinsipielt i veien for å kunne kombinere konsolidering med stor grad av frivillig deltakelse. Forholdet mellom lokal og sentral styring av selskapet er en utfordring, og da spesielt knyttet til forholdet mellom eierstyrer og driftsselskap, og forholdet til tilskuddskommunene som ikke er med på eiersiden i SNK. Selskapet bør fortsette å drøfte spørsmålet om man kan bryte koblingen mellom historiske bevilgninger og overføringer, slik at den konsoliderte enheten har rom for helhetlige og strategiske disposisjoner.

Basert på vurderingene i kapittel 4.4, er revisors konklusjon at organiseringen og arbeidet etter museumsreformen delvis har bidratt til å oppfylle målene for det konsoliderte museet SNK.

Oppsummert viser revisors gjennomgang at det konsoliderte museet har et forbedringspotensial når det gjelder:

- Arbeidet med sikring og bevaring av gjenstander, gjennom å sikre tilfredsstillende deponi for samlingene.
- Å utnytte potensialet for samarbeid mellom museene om fag og samlingsforvaltning, herunder et system for mottak og oversikt over gjenstander.
- Å utarbeide langtidsplaner for regionmuseene, som kan danne grunnlaget for økt faglig samarbeid.
- Å sikre dialogen med selskapets interessenter, herunder eierselskapene og tilskuddskommunene som ikke er eiere i SNK.

5. HØRING

Rapporten ble sendt på høring til eier v/ ordfører og selskapet v/ styreleder og direktør 15.03.17.

Vi mottok svar fra Verdal kommune v/ordfører 03.04.17. Ordfører hadde ingen merknader til rapporten.

Vi mottok svar fra Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS (SNK) v/ direktør 07.04.17. Høringssvaret er vedlagt rapporten (vedlegg 4). Høringssvaret har ikke medført endringer av revisors vurderinger og konklusjon. I høringssvaret etterlyses det at rapporten følger opp måloppnåelse på formidling og fornying (samfunnsaktørperspektivet), to helt vesentlige sider av museenes samfunnsoppdrag. Revisor viser her til kontrollutvalgets bestilling og godkjent prosjektplan som ikke omfatter disse sidene av museenes virksomhet.

Høringssvaret fra SNK har medført følgende endringer og presiseringer av faktaopplysninger:

- 4.3.3: Nytt organisasjonskart
- 4.3.3: Opplysninger om formaliserte møter mellom direktør ved SNK og lederne for regionmuseene er tatt inn i rapporten.
- 4.3.5: Omtalen av langsiktige utviklingsplaner er endret i tråd med høringssvaret.
- 4.3.6: Presisering knyttet til status for fellesmagasin er tatt inn i rapporten.
- 4.3.8: Presisering knyttet til eierskap er tatt inn i rapporten.
- 4.4.3: Formuleringen angående fylkeskommunens ansvar for fellesmagasin er endret i tråd med høringssvaret.

KILDER

- KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll

- St.meld. Nr. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving*
- St.meld. Nr. 48 (2002 – 2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*
- St.meld. Nr. 49 (2008 – 2009) *Framtidas Museum*

- NOU 1996:7 *Museum; mangfald, minne, møtestad*

- Notat av 03.05.04: *Stiklestadmuseene – Innhold, organisering, økonomi*

- Museumsstrategisk plattform, Nord-Trøndelag fylkeskommune 2010

- Politiske reglement NTFK

- Knut Fossestøl, Eric Breit og Hanne Heen (2013): *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen.* Kulturrådet.

- Dokumenter fra SNK:
 - Vedtekter
 - Aksjonæravtale
 - Avtaler om konsolidering
 - Årsmeldinger
 - Protokoller generalforsamlinger
 - Referat fra styringsdialogmøter
 - Partnerskapsavtaler
 - Styresak 35/2014: Rapport etter ti år med konsolidering

VEDLEGG 1: STABSFUNKSJONER

Listen nedenfor er hentet fra Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS sin 10-årsrapport for konsolideringen (styresak 35/2014). Følgende fellesfunksjoner utøves i stabsfunksjonen ved SNK, som yter tjenester til hele organisasjonen:

- Ledelse
 - Overordnet ledelse, opplæring, utvikling
- Økonomi
 - Regnskapsføring, rapportering, fakturering, avstemming etc.
 - Budsjettering, -system, -behandling etc.
 - Controller og oppfølging, bistand til enhetene
 - Drift IKT, support etc.
- Personalområdet
 - Lønnskjøring, oppgaver, rapportering etc.
 - Personalkartotek, oppfølging og system
 - Lønnsforhandlinger, oppfølging av avtaleverk etc.
 - HMS, sykelønnsoppfølging etc.
 - Personalutvikling og -politikk etc.
- Faglig støtte
 - Fagsjef – rådgivning, utredning etc.
 - Bygningsvernradgivning

VEDLEGG 2: VEDTEKTER SNK

VEDTEKTER FOR STIKLESTAD NASJONALE KULTURSENTER A/S

§ 1

Firma

Selskapets navn er Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS.

§ 2

Forretningskontorer

Selskapets forretningskontor er i Verdal.

§ 3

Formål

Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS er et konsolidert museum. Selskapets formål er å drive et nasjonalt kultursenter på Stiklestad og alt som står i forbindelse med dette.

§ 4

Aksjekapital

Selskapets aksjekapital er kr. 16.000.000 fordelt på 16.000 aksjer á kr. 1.000,- lydende på navn.

§ 5

Aksjenes omsettelighet

Selskapets aksjer er ikke omsettelig til andre enn nåværende eiere.

§ 6

Styre

Selskapets styre skal bestå av 5-9 medlemmer som velges for 2 år om gangen.

Videre velges inntil 3 varamedlemmer hvorav 2 i nummerrekkefølge for 1 år om gangen etter generalforsamlingens nærmere bestemmelse. Ett medlem til styret med personlig varamedlem velges etter forslag fra de ansatte.

Firmaet tegnes av 2 (to) styremedlemmer i fellesskap, hvor den ene skal være leder. Styret kan meddele prokura.

§ 7

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes hvert år innen utgangen av juni måned etter innkalling fra styrets leder med minst 14 (fjorten) dagers varsel. Innkalling skjer ved brev til alle aksjonærer med kjent oppholdssted.

På ordinær generalforsamling skal følgende saker behandles:

1. Fastsetting av resultatregnskap og balanse.
2. Anvendelse av overskudd eller dekning av underskudd i henhold til den fastsatte balanse, og beslutning om utdeling av utbytte.
3. Valg av styre.
4. Andre saker som styret forelegger eller som en aksjeeier ønsker å behandle når han har fremsatt krav om det senest 3 (tre) uker før generalforsamlingen.
5. Saker som etter lov eller vedtekter hører under generalforsamlingen.

§ 8

Andre organer

Valgkomiteen for SNK har tre medlemmer, ordføreren i Verdal, Fylkesrådslederen i Nord-Trøndelag fylkeskommune og en ordfører foreslått av de samarbeidende kommunene Stjørdal, Levanger, Inderøy og Steinkjer. Valgkomiteens oppgaver synliggjøres i aksjonæravtalen.

§ 9

Annet

Årsregnskap, årsmelding og revisjonsmelding sendes departementet innen den tidsfrist som departementet til enhver tid fastsetter.

Utskrift av protokoll fra generalforsamlingen sendes departementet.

§ 10

Forsørg kommer den til enhver tid gjeldende aksjelovgivning til anvendelse.

Siste endring vedtatt av generalforsamlingen 20. april 2016

VEDLEGG 3: AKSJONÆRAVTALE

Aksjonæravtale

Det er i dag inngått følgende avtale mellom Nord-Trøndelag fylkeskommune og Verdal kommune, som eiere av Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS.

§ 1 Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for avtalen er organiseringen av museumsvirksomheten i søndre del av Nord-Trøndelag fylke som fra høsten 2008 innebærer et behov for tettere samordning mellom aksjeselskapet SNK AS og de øvrige lokale tilskuddsyterne. Avtalen har som formål å regulere forhold som ikke er regulert gjennom aksjelov eller annen lovgivning. Avtalen inngås derfor mellom aksjonærene, og sendes til orientering til de øvrige lokale tilskuddsyterne, som er kommunene Steinkjer, Levanger, Stjørdal og Inderøy.

§ 2 Generalforsamling

Denne avtalen innebærer ingen endringer i selskapets Generalforsamling eller i Generalforsamlingens oppgaver.

§ 3 Valgkomite

1. Valgkomiteen for SNK har tre medlemmer. Ordføreren i Verdal, fylkesrådslederen i Nord-Trøndelag fylkeskommune og en ordfører foreslått av de samarbeidende kommunene, Stjørdal, Levanger, Inderøy og Steinkjer
2. Valgkomiteen skal fremme en samlet og begrunnet innstilling om valg av styremedlemmer, leder og nestleder. Komiteen fremmer også forslag til medlemmer i valgkomiteen.
3. Valgkomiteen er beslutningsdyktig når alle medlemmene kan delta i behandlingen. Det føres protokoll fra komiteens møter og SNKs direktør ivaretar sekretariatsfunksjonen.
4. Valgkomiteen skal i sitt arbeid etterstrebe en sammensetning av styret som gjenspeiler både SNKs nasjonale og regionale oppdrag. Styrets samlede kompetanse må reflektere dette mangfold i oppgaver. Det nasjonale oppdraget tillegges stor vekt. Hvert kjønn skal være representert med min 40 prosent i styret
5. Valgkomiteen fremmer sin innstilling til generalforsamlingen og skal, som grunnlag for sitt arbeid, foreta en vurdering av styremedlemmenes kompetanse og innsats i lys av de utfordringer og muligheter selskapet står overfor.
6. Innenfor vedtektenes bestemmelser kan valgkomiteen gi tilråding om styrets størrelse

§ 4 Selskapets styre

Selskapets styre skal bestå av 5-9 medlemmer som velges for 2 år av gangen.

§ 5 Styringsdialog

Det etableres en politisk styringsdialog som en arena hvor ordførere og fylkesråd møtes årlig med selskapets styreleder og med direktør som sekretariat for å gå gjennom de overordnede perspektiver og strategiske utfordringer. Styringsdialogmøtet avholdes tidlig om høsten, i god tid før budsjettbehandling.

Faglig styringsdialog er innenfor direktørs ordinære ansvar for drift av konsolidert museum.


§ 6 Eiermøter

Eiermøter avholdes etter behov og minimum 2 ganger pr. år.

§ 7 Diverse

Avtalen gjelder inntil den sies opp av en av partene. Oppsigelsestiden er 1 år.

Stiklestad 20. april 2016



Ordfører
Verdal kommune
Aksjonær



Fylkesrådsleder
Nord-Trøndelag fylkeskommune
Aksjonær

VEDLEGG 4: HØRINGSSVAR SNK

Høringsuttalelse til rapport fra selskapskontroll av Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS

Innledning

Stiklestad Nasjonale Kultursenter har mottatt rapporten fra selskapskontroll utført oktober 2016- mars 2017. Rapporten framstår som grundig, og gir et bilde av en sammensatt organisasjon.

SNK gir i det følgende en samlet uttalelse til rapporten. Det er rapportens mål 2, som gjelder organisering og arbeid etter konsolidering, som berøres i denne høringsuttalelsen.

SNKs høringsuttalelse gjelder for øvrig i all hovedsak

1. retting av faktafeil
2. påpekinger der det er presiseringsbehov/uklare beskrivelser

Uttalelsen tar ikke tak i temautvalg eller sitatbruk, selv om kontekstplassering vil være et vesentlig aspekt ved sitatbruk.

Teksten gjennomgås fortløpende, med henvisning til kapittel og sidetall.

Uttalelse

Kap 4.2 s 26

Kommentar til måleparameterne rapporten formulerer:

Målene som anføres for rapportens hovedmål 2 er både av innholdsmessig og organisatorisk art. Når det gjelder innholdsmessige mål, rapporterer museene årlig til KUD med utgangspunkt i de fire f'ene (som rapporten også tar utgangspunkt i). Målene som rapporten definerer på s 26 og i det følgende ettergår, konsentrerer seg mest om to av de fire f'ene; forvaltning og forskning (forstått som styrking av faglig virksomhet). Det etterlyses at rapporten følger opp måloppnåelse på formidling og fornying (samfunnsaktørperspektivet), to helt vesentlige sider av museenes samfunnsoppdrag.

Kap 4.3.3 s 30

Organisasjonskart. Dette er mangelfullt. Oppdatert organisasjonskart følger denne uttalelsen.

Kap 4.3.3 s 30

Andre avsnitt, faktisk feil:

Det anføres at det ikke er noen organiserte møter mellom direktøren ved SNK og lederne for regionmuseene. I SNK avholdes det minst to årlige møter i utvidet

ledergruppe, der direktør og ledergruppe i SNK møter lederne ved regionmuseene og seksjonslederne på Stiklestad. I tillegg er det halvårlige møter der direktør og avdelingssjef regionmuseer besøker de enkelte regionmuseene. Direktør har også møter direkte med lederne ved regionmuseene i enkeltsaker.

Kap 4.3.3 s 31

Første avsnitt, presisering:

Lederne ved regionmuseene gis anledning til selv å presentere saker som gjelder deres museum på styremøter i SNK-styret, når dette er naturlig for sakens art.

Kap. 4.3.5 s 33 og 34

Ang utviklingsplaner, presisering og faktisk feil:

Den langsiktige utviklingsplanen for kulturvirksomheten som det henvises til, er en plan som omfatter alle de fem enhetene i SNK. Planen består av en generell del og en tiltaksdel for hvert enkelt museum. Denne tiltaksdelen rulleres årlig, og utgjør det som omtales som årlige handlingsplaner. Status i dag (ref s 34, 2. avsnitt) er at det arbeides med nye utviklingsplaner for *alle* museene i SNK i sammenheng med 2030-satsingen. Egge museum ferdigstiller eksempelvis sin utviklingsplan i mai i år.

Kap 4.3.6 s 35

Første avsnitt, presisering:

Ang status for fellesmagasin: SNK har utført sitt oppdrag med å prosjektere utbedringene som må til for å realisere et fellesdeponi på planteskolen, og kostnadsoverslag for dette er lagt fram for Nord Trøndelag Fylkeskommune. Videre dialog har vært preget av en felles forståelse av at et fellesmagasin som skal fungere for hele fylket og som innbefatter aktører utenfor SNK, er et fylkeskommunalt ansvar.

Kap 4.3.8 s 38

Første avsnitt, presisering:

Siste setning i første avsnitt kan være egnet til å forvirre, når det sies at «Alle museumsbygninger og gjenstander er fortsatt det enkelte museums eiendom». Begrepet museum brukes ellers om driftsenheten (Egge museum osv), mens det er eierselskapet på de enkelte stedene som eier bygg og samlinger.

s 39

Tredje avsnitt, presisering:

Eierselskapenes handlingsrom defineres av organisasjonsformen som kom som konsekvens av museumsreformen, der det ble lagt som forutsetning at alt ansvar for drift og utvikling ble overført til driftsselskapet. Når det vises til økonomiske rammer som gjør det krevende å utnytte potensialet i NAAK, må det dermed være rammene i driftsselskapet det snakkes om. Økonomien i eierselskapet har ingen konsekvenser for utviklingspotensialet for driftsenheten.

Kap 4.4.3 s 44

Andre avsnitt, presisering:

Ang status fellesmagasin: NTFKs ansvar for å realisere fellesmagasinet er ikke primært knyttet til NTFKs rolle som eiere av SNK, men til NTFK som forvaltningsorgan og tilskuddsyter med hele Nord Trøndelag som ansvarsområde. NTFKs ansvar for fellesmagasin oppstår dermed ikke som en konsekvens av at «SNK ikke har midler til å prioritere den nødvendige oppgraderingen».

Kap 4.4.4 s 44

Andre avsnitt, presisering:

Selv om de lokale museene i alle fall delvis opprinnelig sprang ut fra frivillige initiativ, var de profesjonaliserte også før konsolideringstidspunktet. Det var bare museer med fast ansatte som ble tatt med inn i konsolideringen. De ubemannede museene er tilknyttet SNK gjennom en tjenesteytingsavtale, som gir disse museene rett på tjenester til en verdi tilsvarende størrelsesordenen på statstilskuddet de fikk på konsolideringstidspunktet.

Stiklestad, 7. april 2017

Turid Hofstad

Direktør



Postadresse: Postboks 2565, 7735 Steinkjer

Hovedkontor: Fylkets Hus, Steinkjer

Tlf. 994 01 480

www.krt.no