

## Forholdet mellom kunst- og kulturhistoriske museer

Kjære museumsfolk, museumsvenner og Norges Museumsforbund spesielt.

Jeg er som dere ser, ikke Allis Helleland, tidligere direktør av Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design. På grunn av uforutsette hendelser har Allis Hellens dessverre blitt nødt å melde avbud.

Mitt navn er Ellen Sæthre-McGuirk og noen av dere vil kjenne meg igjen som tidligere direktør av Rogaland Kunstmuseum, som flere av dere forhåpentligvis har hatt anledning å besøke i løpet av konferansen her i Stavanger.

Da jeg for en relativt kort tid siden ble bedt om å holde dette foredraget, var det med basis i min tidligere uttalte holdning til noe som opptar mange av dere, museumsreformen. Den nasjonale museumsreformen ble skissert i Stortingsmelding nr. 22 (1999-2000) "Kjelder til kunnskap og oppleveling", og er siden fulgt opp i Kulturmeldinga fra 2004 og i de siste årenes statsbudsjetter.

Som direktør ved Rogaland Kunstmuseum var jeg, som noen av dere da vet, kritisk til reformen. Og det er med basis i denne erfaringen og med erfaringen som styremedlem og styreleder av nordiske institusjoner før reformen ved Nordisk Ministerråd i 2006, at jeg i dag skal oppsummere det som jeg følte den gang var noen av de mest sentrale problemstillingene knyttet til museumsreformen og konsolideringsprosessen. Jeg har ikke nødvendigvis funnet svaret til problemstillingene, men jeg har i alle fall flere spørsmål.

Foredragets tittel, forholdet mellom kunst- og kulturhistoriske museer, er meget interessant som utgangspunkt for dette. For forholdet mellom disse institusjonstypene i museumsreformen, belyser det som jeg anså som de mest synlige gnistningspunktene. Jeg kommer til disse etter hvert, men i kort er dette: konsolideringen som politisk-administrativ nødvendighet, politisk instrumentalisering av faglig aktivitet og styrke, målsettingen av museumsreformen sett opp mot den tenkte systemstrukturen til sektoren samt overordnet nettverksstyring, og arbeidsmiljøhensyn i de konsoliderte institusjonene og konsolideringsprosessen slik den er blitt gjennomført.

Men tilbake til start: å kommentere forholdet mellom kunst og kulturhistoriske museer; Ja takk, det gjør jeg gjerne. For forholdet museene imellom er vel bra. I min erfaring er de kulturhistoriske museene profesjonelle og sterke samarbeidspartnere med mye relevant erfaring, ofte eksperter innenfor flere skjæringsfelt museene i mellom og gode kollegaer.

Noen kulturhistoriske museer stiller med sterke institusjoner, som gjerne på sett og vis blir mer aktuelle og interessante enn andre. Disse andre derimot, gjerne dialogpartnere i forbindelse med en håndfull fellesnevner som stat, fylke, kommune, stortingsmeldinger, utleie og driftskostnader, er likevel også respektert som kollegaer. Videre, også før de kulturpolitiske ambisjonene av nyere tid, var det etablert flere nettverk som man kunne finne spredt utover landet på fylkes eller også kommunenivå, hvor disse fellesnevner ble løftet frem. Av andre arenaer må Museumsforbundets årsmøte nevnes som viktig for feltet; for å kunne diskutere aktuelle problemstillinger, politisk, etisk eller økonomisk, men først og fremst museumsfaglig, museumsfaglig, museumsfaglig.

Museene er med andre ord gode på samarbeid, kompetansedeling og kompetanseoverføring; og forholdet mellom dem på et overordnet og generelt plan er faktisk oppsiktsvekkende bra. Sett fra andre sektorer er museumssektoren bygget på en stødig etisk grunnmur, den rommer mange fagfelt, åpner dørene sine for frivillige, og verner, på en profesjonell måte, vår felles kunst- og kulturarv.

Det var, eller muligens er, imidlertid noe ugress i hagen, som for noen institusjoner har utviklet seg til en jungel av negative fremtidsspekulasjoner, løse avtaler uten forankring i institusjonene eller institusjonsledelsen, og en generell arbeidsmiljøpress på ledelse og ansatte. Det er med et litt skjevt smil – og det bitte litt – at jeg her referer til konsolideringsprosessen som ugress. Og for all del, noe ugress, som løvetanna, bærer iøynefallende sterke farger og er både vakker og anvendelig.

Også museumsreformen bærer med seg overbevisende og svært positive sider. Min kritiske holdning til reformen var ikke blind for de gevinstene som reformen og konsolideringene ville resultere i. På et museumsadministrativt plan finner vi rene organisatoriske og arbeidsmessige fordeler som vanskelig kan overses.

De minste museene konsolidert i regionale – og med det så menes visst distriktsnære – enheter, ville kunne dele på grunnleggende funksjoner. Hvor den faste samlingen er i ordets betydning *fast* og hvor museet kun har en vaktmester i en liten delstilling på 20-40%, ville man nå kunne fulltidsansette en vaktmester og dele denne mellom

enhetene. Denne ambulerende vaktmesteren kunne suppleres av en fast formidler som gjerne samordner aktivitetene ved de forskjellige enhetene og som forhåpentligvis fikk videreutvikle sin virksomhet som formidler.

Jeg mente at det ble feil, i dette landskapet, å omtale forholdet mellom slike museer som en konkurransesituasjon om publikum. Gevinsten som dermed ligger i samordning av formidlingsaktiviteten er muligheten til å vinkle den ene enhetens tjenester og de samlede tjenestene i et distrikt til fordel for publikum. Man kunne ikke nødvendigvis ha oppnådd denne gevinsten ved rent samarbeid eller nettverk i mellom institusjonene. Dette er fordi stillingsstyrkingen, som er en forutsetning for å drive formidling på dette nivået, kan først oppnås når konsolideringen av enhetene, sammen med overføringen av arbeidsgiveransvaret, er fullført.

Det samme kunne i prinsippet gjelde for en utstillingsdesigner og andre sentrale personer i et profesjonaliseringsløp for den konsoliderte museumsinstitusjonen. Man kunne i noen tilfeller sikre at grunnleggende servicefunksjoner nærmest ble outsourcet til frivillige eller vervete medlemmer i venneforeninger, ledet av en koordinator, slik at administrasjonsskartet inkluderte de frivillige som en verdifull og nødvendig del av fundamentet i museums institusjon.

Stiftelsens styre, som stiftelsens øverste organ, er ansvarlig for forvaltningen av stiftelsen. Med flere ansatte og mer aktivitet ville styret naturligvis ha et langt større ansvar og bære, som de ofte gjør, det overordnede arbeidsgiveransvaret for de ansatte. Men til gjengjeld ville de administrativt ha vokst i en fart som rett og slett ikke hadde vært realistisk uten konsolideringsprosessen. Friske midler til en kontorleder, gjerne i en liten del stilling og en direktør, daglig leder eller konservator ville, og tilsynelatende har blitt tildelt til slike nye, større og sterkere institusjoner.

De mellomstore museene ville også administrativt kunne høste en del gevinster av konsolidering. De små bibliotekene til disse museene, gjerne med 1000 og opp til 4000 bøker, ville kunne samordnes – kanskje også fysisk – og tilgjengeliggjøres for alle enhetene. Man kunne investere i et digitalt biblioteksystem for å forenkle arbeidet, drive opplæring på kun én og løfte videre frem denne ene som ansvarlig for læringsressursene ved den konsoliderte institusjonen. Biblioteket kunne således bli en reell og integrert del av læringsarenaen ved den konsoliderte institusjonen, og hvor aktuelt kunne diassamlinger slås sammen slik at overflødige eksemplarer kunne ryddes vekk og tilgjengelige midler kunne kanaliseres til å bygge opp en bedre samling – gjerne i digital form.

Men nå er ikke bibliotekene eller diassamlingene det som de fleste mellomstore museene bruker mest av sine midler på, men konseptet kan lett og med hell flyttes over til andre deler av den samlede virksomheten. Spesielt de delene som er i skjæringsfeltet mellom administrasjon og fag er interessante her.

Oppfatningen av hva som tilhører her vil være forskjellig fra de forskjellige ståstedene som museene har. For noen museer er primære støttefunksjoner sentrale museumsfag hos andre. For kunstmuseene, som mellomstore museer, vil konsolideringen muligens gi store muligheter innenfor konservering inklusivt konservering av rammer. Også for utstillingsaktiviteten kunne det muligens være tjenlig med konsolidering: Da kunstmuseene tradisjonelt har hatt en helt annen aktivitetsnivå på skifting av utstillinger enn de kulturhistoriske museene vil være aktuelt å også hente inn mer opphengs-kapasitet, utstillingsdesignere, småtekstskribenter og mer. Men da er det naturligvis en forutsetning at også disse nye kunstenhetene faktisk får arbeide med og stille ut sine samlinger og utstillinger i den større institusjonen.

Av andre rene administrative gevinster er de inntektsgivende aktivitetene til museene et område som ville nyte godt av konsolideringen. La oss tenke stort:

Hvor museene tidligere hadde en kontorleder eller kanskje vaktmester som ansvarlig for utleie – en viktig inntektskilde for mange – kunne man nå profesjonalisere markedsføringen og kvalitetssikringen av tjenesten, man kunne teknisk oppgradere diverse saler eller områder for å skreddersy tilbudet til alle slags type kunder – som da utleieren er – og man kunne vært i stand til å ta imot langt større grupper og drive som arrangementsplanlegger på et helt annet nivå.

Rent praktisk er det en grunn hvorfor vi sitter på Atlantic i dag og ikke på et av de mange museene her i Stavanger, og det er naturligvis først og fremst på grunn av romstørrelse. Men sett bort i fra det, er det tenkelig at ved å samordne mulighetene, styrke, bygge om og profesjonalisere vårt arbeid med denne slags type inntektsgivende aktivitet, ville man i løpet av kort tid kunne vært en konkurrent blant annet til hotellene som har drevet denne aktiviteten frem og dominert markedet i de senere årene.

Museumsbutikkene og museumskafeene ville også sannsynligvis endres, styrkes og bli bærekraftige inntektsgivende aspekter av den nye konsoliderte museumsinstitusjon. Eksempelvis kunne museumsbutikkens faste varer med kanskje størst inntektsprosent - postkortene og kjøleskapsmagnetene, produseres i enda større omfang og selges ved

alle enhetene, slik at disse også oppnådde posisjon som markedsføringsselement for den konsoliderte institusjonen. Også andre varer kunne kjøpes inn i flere eksemplarer, og dermed ville enheten oppnå en mer forhandlingsgunstig posisjon ovenfor leverandør.

Konsolideringen ville nærmest på naturlig vis bygge ned såkalte tapsprosjekter; typisk nok den underutviklede utstillingskatalogen som produseres i fleng, til den grad at jeg faktisk fortsatt har dårlig samvittighet ovenfor verdens trær.

Arbeidet med kataloger, praktbøker eller kaffebordbøker vil kunne styres slik at produktet ble inntektsgivende.

Lagringen av varene kunne fysisk samordnes og slik sett frigjør områder for annen aktivitet ved hver enhet.

Når det gjelder museumskafeene vil en samordning kunne gi mulighet for etablering av et storkjøkken, med serveringskjøkken ved de andre enhetene. Slik ville også kafeen styrke utleievirksomheten og det generelle tilbudet til besøkende. Ikke lenger bare vafler og kake, men nå også varmmatserving, lunsjservering og mer i en strømlinjet administrasjons- og produksjonsplan. Innkjøp av kafévarene ville også kunne gjøres i større bestillinger, og slik sett reduseres utgiftene og tilsynelatende økes inntekten.

Slike planer og ideer er ikke nyskapende eller egentlig oppsiktsvekkende sett *utenfra* museumssektoren. Dette er business, dette er drift, dette er organisasjonsledelse. Jeg bet merke i på den første samlingen ved denne konferansen, at økonomi, administrasjon og markedsføring ble omtalt som museumsfag. Her trengs nok en nyansering. Museumsledelse, arbeidet med å flette sammen disse rene administrative og inntektsfikserte aktivitetene slik at helheten imøtekommer den museumsorienterte virksomheten *er* et fagområde. Det er dette vi har begynt å diskutere nå.

Det er ikke for seint, men det er heller ikke for tidlig. Jeg mente at den museumsorienterte virksomheten skal eller i det minste bør alltid være den mest synlige karakteristikken av museenes administrasjon, og det betyr at business og drift i seg selv ikke er målsettingen eller hensikten med museenes virksomhet.

Vi lander nå på kjernen til min tidligere kritiske holdning til museumsreformen. Hvordan skal egentlig disse bredere og sterkere fagmiljøene utvikles?

Og, er det å konsolidere helt og holdent basert på fysiske rammer, distriktsnivået, i det hele tatt den beste måte å oppnå dette på?

For kunstmuseene hadde dette en nærmest katastrofal effekt. For min del personlig, lurte jeg lenge på hva Rogaland Kunstmuseum sin samling av visuell kunst fra 1800 til i dag hadde til felles med, eksempelvis, en samling av eldre medisinsk utstyr eller oljeboringsutstyr for den slags skyld. Hvor er den faglige gevinsten i dette? Eller var museumsreformen i bunn og grunn en reform akselerert av økonomiske interesser og at den faglige gevinsten skulle ligge utenfor selve konsolideringen – altså i eksternt etablerte og drevne nettverk? Er det slik at de konsoliderte enhetene skulle automatisk være *lik* denne ettertraktede sterkere økonomiske og organisatoriske plattformen og nettverk blir *lik* fag? Og videre: Hvem er det som styrer fagutviklingen da? Den som etablerer nettverkene, eller de som styrer nettverkene?

Jeg kan akseptere og faktisk jeg applauderer profesjonaliseringen av museumssektoren. Men valget og driften til å igangsette en intern organisatorisk endring, styrt av behovet for å drive business, mente jeg var ikke statens valg å ta selv om de gjerne og bør stimulere til denne utviklingen.

Det er til syvende og sist en vesentlig forskjell mellom stimulering og tvang. KKD kunne, i min tidligere mening, godt initiere en reform av finansieringen eller finansieringsstrukturen, men en administrativ og organisatorisk reform av en privat sektor på intern styringsnivå mente jeg bør være utenfor deres direkte rekkevidde.

Det finnes i alle fall to ben til dette argumentet. På den ene siden har vi stiftelsesloven – som jeg trekker frem fordi av de ca. 100 museer som finnes i Norge i dag, er ca. 80 prosent av dere organisert som stiftelser og nesten alle kunstmuseene er stiftelser. På den andre siden har vi selvfølgelig ICOM sine intensjonsformål for museene. Som stiftelser "sogner" dere til Lotteri- og stiftelsestilsynet. Hva slags formål en stiftelse egentlig skal ha er åpent. Lotteri- og stiftelsestilsynet svarer at "Stiftelsesloven inneholder ingen uttrykkelige begrensninger for hvilke formål en stiftelse kan ha," og med andre ord finnes det åpninger for å etablere en stiftelse hvor også inntektsgivende aktiviteter er en del av målsettingen. Stiftelsens styre er uansett ansvarlig for å sørge for at stiftelsens formål ivaretas.

Museumsstiftelsen er en egen kategori stiftelse i følge Lotteri- og stiftelsestilsynet; en annen kategori enn for eksempel næringsdrivende stiftelser. Jeg siterer fra Lotteri- og stiftelsestilsynets informasjonsmateriale:

*En næringsdrivende stiftelse kan enten ha som formål å drive næringsvirksomhet, eller ha næringsvirksomhet som middel til å realisere et annet formål.*

*For den som skal drive næringsvirksomhet kan det oppstå spørsmål om i hvilke tilfeller en bør velge henholdsvis stiftelsesformen og selskapsformen. En stiftelse kan være hensiktsmessig dersom det tas sikte på en stabil og varig virksomhet, ettersom stiftelsesformen gjerne medfører motstandsdyktighet overfor forandringer.*

Dette med en stabil og varig virksomhet er for mange av museene grunnlaget for stiftelsesformen, som medfører større motstandsdyktighet ovenfor forandringer, og er som sådan et vesentlig poeng i denne debatten.

Som en stiftelse er styrets ansvar å ivareta stiftelsens formål og interesser. Det skal ikke være mulighet for utenforstående, sponsorer eller eventuelt staten å tre inn i stiftelsens styringsarbeid eller formål og endre kurs på denne, med mindre stiftelsen er misligholdt.

Jeg mente at for det første er det å ønske å utvikle de kontoradministrative gevinstene som følger konsolidering er med andre ord stiftelsens og stiftelsens styrets eget valg – og ansvar. For det andre er det å inkludere et økonomisk perspektiv i stiftelsens formål noe som styret må være innforstått med – enten i den grad at de bør søke om vedtektsendring hos Lotteri- og stiftelsestilsynet eller i det minste for å ha full kontroll over stiftelsens fremtid. Spørsmålet er hvem som egentlig kontrollerer stiftelsen?

I perioden mens jeg var aktiv i denne debatten, satt jeg også som styreleder for to nordiske institusjoner, Nordic Institute for Contemporary Art (NIFCA) og Nordisk Kunstnersenter Dalsåsen (NKD). Som følge av Nordisk Ministerråds omorganisering av kulturarbeidet satt vi som styre i en situasjon hvor den ene institusjonen, NIFCA, var etablert og fullfinansiert av Nordisk Ministerråd og plassert i Finland, mens den andre, NKD, var organisert som en Norsk stiftelse plassert i Sogn og Fjordane. Begge institusjonene fikk muntlig eller skriftlig beskjed om at på grunn av omorganiseringsprosessen ville institusjonene nedlegges eller vesentlig endres til å bedre passe inn i de nye nordiske kulturpolitiske planene.

NIFCA ble nedlagt. Utstillingsaktiviteten, formidlings og forskningsaktiviteten og residensaktiviteten ble avvirket, nedlagt eller gitt videre til eksterne samarbeidspartnere. Kunstsamlingen, biblioteksamling og arkivet ble tilbakeført Nordisk Ministerråd. Kontorlokalene er nå blitt overtatt av en annen Nordisk virksomhet.

NKD derimot, den norske stiftelsen, kunne svare omorganiseringsprosessen og tre inn i en forhandlingsposisjon. Saken var komplisert og er som sådan for innviklet til å oppsummere i sin helhet i to setninger. Men kjernen av denne saken lå i organisasjonsformen, hvor vi som styre kunne i sterkere grad kontrollere den tenkte utviklingen av stiftelsen og dets effekt på det faglige arbeidet, samt sikre fortsatt økonomisk stabilitet. NKD finnes i dag med nye vedtekter, men med stabilt drift og en sammenlignbar sikret økonomisk plattform.

Stiftelsesformen er blitt omtalt som hodebry og den er ikke svaret på alle problemer, men de administrative og også faglige styringsmulighetene som den fører i prinsippet med seg, er ikke til å unngå.

Stiftelsesformen, og rett og slett mengden av museumsstiftelser, fører naturligvis også mange utfordringer med seg. Det var rundt 800 separate museer før konsolideringsprosessen startet. I dag er det ca. 100. Kulturministeren uttalte seg tidligere i år at det er et videre mål om å ende opp på rundt 60 stykk, referert her til Sakspapirer fra Kristiansand kommune, møtedato 25. mars 2008 (Kulturdirektørens stab 07.05.2008 Saksbehandler: Stein Tore Sorthe. Konsolidering av museer – oppfølging av nasjonal museumsreform).

Min personlige mening da jeg var aktiv ved og med museene og kulturstiftelser er at staten skal ikke måtte fullfinansiere alle kulturelle virksomheter. Men, det skal heller ikke ty til oppgavefordeling og instrumentalisering for å begrunne de tildelingene eller fullfinansieringene det faktisk gir i kultursektoren.

Vi kommer ikke utenom det at kultursektoren i Norge er av en slik art, på grunn av befolkningstall, -tetthet og -plassering, at den ikke kan fullt og helt fullfinansiere seg selv uten videre stimulering fra staten. Heller, mente jeg da, kunne staten stimulere til og profesjonalisere sponsorvirksomheten, stimulere og informere om aktuell næringslivssamarbeid i retning av de kreative industriene – et hett tema fortsatt i dag på Europeisk og Nordisk nivå, og stimulere givervirksomhet gjennom tiltak som skattefordeler med mer. På sikt ville da en nedbygging av tildelinger og fullfinansieringer kunne foretas, uten at det sannsynligvis noen gang ville kunne avskaffes.

Denne problemstillingen førte meg til et tilbakevendende spørsmål om museumsreformen, og den er enkel nok: *Hvorfor museumsreformen?* Museumsreformen skal være en faglig kvalitetsreform med målsetting å etablere mer

bærekraftige enheter med statlig støtte. Det er greit nok; det kunne alle lese på nettet. Men hvorfor museumsreformen, *egentlig*?

Jeg var lenge i tvil om museumsreformen og konsolideringen av de 800 eller så museene var rett og slett en politisk-administrativ nødvendighet, basert på det at situasjonen med nasjonale enheter og regionale knutepunktsinstitusjoner, samt fargespillet av tildelingsordninger, var rett og slett ikke levedyktig på sikt. Ikke for oss, eller meg som da selv satt en knutepunktsinstitusjon, men for departementet.

Bare tenk, lurte jeg ofte, hvor mye administrasjonskostnader 800 årsberetninger, rapporter og utviklingsplaner fører med seg. Hvor mange årlige administrasjonsmøter må hver saksbehandler ha? Hvor mange saksbehandlere sitter og gjør nettopp denne jobben? Hvor mange arbeidstimer går til ren og skjær oppfølging av det administrasjons- og tildelingssystemet som departementet selv stimulerte til opprettelsen av?

Jeg hadde ikke formål å være vanskelig når jeg stilte spørsmål ved reformen for de fem eller så år siden. Men hvis det var slik at det var ene og alene den faglige styrking av museene som virkelig lå i bunn, hvorfor startet man ikke helt fra *scratch*?

Dette var en utmerket anledning å styrke samarbeidet mellom museene også på tvers av departementene. De fleste av dere rapporterer til KKD, men det er også en håndfull andre departement som har et museumsansvar. Nå hadde man faktisk muligheten til å rydde i museumslandskapet; ikke bare fysisk utover landet og administrativt på hvert nivå i forvaltningen, men også parallelt imellom departementene.

Selvfølger er dette vanskelig å få til, med tanke på samarbeid på tvers av departementene, men derimot er ikke konsolideringsprosess noen enkel prosess for de involverte på andre nivå heller. Var det i det hele tatt prøvd? Gevinstene kunne ha vært virkelig revolusjonerende for det norske museumslandskapet: forskning, natur og kulturarv, samarbeid med næringslivet – her er det mange gevinster å hente.

Rapporter viser at reformen har i liten grad berørt andre museer, de utenfor Kultur- og kirkedepartementets ansvarsområde. Museene som sorterer under andre departementers ansvarsområder og etatsmuseer i all hovedsak står utenfor konsolideringsprosessen.

Dersom det er slik at en intern administrasjonsopprydding i departementet var en betydelig del av begrunnelsen bak reformen, så ville jeg ha hatt full forståelse for det. For hvor handlekraftig hadde da det departementet egentlig vært? For å gjenskape handlingsrommet i et departement som ikke er av de best finansierte, må man rett og slett rydde i ens egen administrasjon. Greit. Med det som utgangspunkt, ville formålet med reformen ha blitt en styrking på distriktsnivå av en ren administrativt art og hvor den faglige utviklingen i selve institusjonen skulle på det beste skje gjennom diverse samarbeidsprosjekter mellom de forskjellige enheten. Dette ville sannsynligvis hatt betydelige konsekvenser for konsolideringskonstellasjonene. Man hadde studert ens distriktsnære landskap og kun sett etter enheter som administrativt og rent driftsmessig hadde styrket ens egen institusjon.

Man må ha ambisjoner om å gjøre noe, om man i det hele tatt skal orke å gjenskape et handlingsrom i en sektor som både tradisjonelt og organisasjonsmessige ikke higer etter endring. Flere av dere vil helt sikkert kjenne igjen min tidligere holdning til denne problemstillingen. Det gjenspeiles i mine uttalelser om nedleggningen av NIFCA og forsøket på nedlegging av NKD. Det handler ikke bare om å rydde i et institusjons- og museumslandskap, det handler også om å strømlinjeforme landskapet til en styringssterk kulturpolitikk som reduserer armlengdeavstanden til en håndleddsavstand.

Jeg sa her i stad at det var to ben til argumentet om hva museene skal ha som formål og hvorfor – hvor den andre var basert i ICOM. ICOM og dens posisjon ble løftet frem i Stortingsmeldingen 22 og jeg siterer ”Skal musea fungere som gode samfunnsinstitusjoner, må dei søkja dialog med omverda. Dette inneber at musea ikkje berre skal generera og formidla kunnskap, men at dei òg skal ha evne til å overraska og utfordra brukarane både emosjonelt og intellektuelt.” Slutt sitat.

Dette er spennende. Her flettes det museumsideologiske formålet sammen med de kulturpolitiske ambisjonene om å styrke demokratiet og åpne eierskapet av kunnskap opp for samfunnet. Jeg siterer videre: ”I eit breitt kulturpolitisk perspektiv spelar arkiv, bibliotek og museum ei viktig rolle gjennom å velja ut, ta vare på og leggja til rette ulike former for kunnskapskjelder og informasjon. I eit slikt perspektiv er ingen av institusjonstypene mål i seg sjølve. Dei representerer ulike organisatoriske løysingar og hjelperåder, som eit samfunn på ein medveten måte etablerer for å oppnå eindellige samfunnsverdiar som det er allmenn semje om bør finnast.

Kort kan desse samfunnsverdiane formulerast som like rettar til informasjon og kunnskapskjelder som set einskildindividet i stand til å vera deltakar i eit levande demokrati og som kan vera grunnlag for at samfunnet kan

tilby einskildindividene like [muligheter] til å utvikle seg som aktive samfunnsdeltakere.” Slutt sitat. Hvem ble ikke inspirert av dette, da Stortingsmeldingen kom ut?

Stortingsmeldingen sier også at formålet med tildelingene til museene fra offentlig hold er gitt med hensikten at museene skal tjene samfunnet og samfunnsutviklingen. Akkurat dette stilte jeg heller ikke grunnleggende spørsmål til. Får du noe, må du gi noe. Et overførbart eksempel på dette er sommerens media oppslag om Norwegian Wood festivalen og Kulturministeren. Ikke sagaen om kulturministerens gratisbilletter til Norwegian Wood, men om Norwegian Woods holdning til muligheten for tildelingen av knutepunktstatus, hvor de simpelthen meldte seg ut av debatten før den hadde startet.

Dagens Næringslivs oppslag vektla dialogen som Festival sjefene Jørgen Roll og Sten Randers Fredriksen hadde hatt med Kulturministeren. Her var fordelene, ulempene og ansvaret som fulgte med statusen og midlene hovedfokus. Kulturministeren uttalte seg i Dagsavisen at ”Knutepunktstatusen handler ikke bare om å få mer midler. Det er ikke en belønning men et oppdrag delvis om å være i front når det gjelder det kunstneriske men også om å skape et kompetansemiljø som andre kan dra nytte av. Det krever en innsats utover det å arrangere egen festival.”

Museene skal også styrke sitt faglige virke og være kompetansemiljøer og forhåpentligvis ha dette som mål uavhengig av økonomisk stimulanse. Museene skal, som ICOM klart vektlegger, fungere som samfunnsinstitusjoner. Formidling skal stå i fokus, publikum og besøkende skal stå i fokus, samlingene og bevaringen og aktualiseringen av vår felles kunst og kulturarv skal stå i fokus. Museene skal tjene samfunnet og samfunnsutviklingen.

Er det slik at det å tjene samfunnet og samfunnsutviklingen som museum er så vanskelig at det for all del ikke kan overlates til museene? Eller er tidspresset å aktivisere den kunnskapsressursen og det sosiale endringsverktøyet museene kan være, for stor til å la være legge press på situasjonen?

Jeg var svært kritisk til en politisk instrumentalisering av faglig aktivitet og styrke. Mitt spørsmål var at dersom din institusjon mottok midler, betydde det at makten til å definere hva institusjonen skulle prioritere i sitt samfunnsengasjement var noe som ble overført til departementet? Uansett hvor mange ledd det ble bygget mellom institusjon og departement fantes det alltid til syvende og sist en tjenestevei. Spesielt synlig i denne debatten ble da nettverkene opp mot konsolideringene.

Konsolideringen fulgt opp av reformen i sin helhet, synes jeg, viste seg å forutsette krav som rett og slett var noe annet enn å være i front når det gjelder det kunstneriske og å skape et kompetansemiljø som andre kan dra nytte av, slik som Norwegian Wood fikk tilsynelatende forespeilt seg.

*Reformens mål er å etablere sterkere fagmiljøer som vil styrke museene som aktive og aktuelle arenaer for kunnskap og opplevelse. Samfunnsrolle, brukerperspektiv, dialog og selvstendig handlingsrom er andre viktige grunntrekk i den museums politikken som ligger til grunn.*

Det var min mening at KKD var fri til å kreve konsolidering av de fullfinansierte institusjonene, men til stiftelsene med del finansiering måtte man enten bare fjerne finansieringen og klart kreve konsolidering og faglig nettverksbasert produksjon eller kun konsolidere ut fra et organisatorisk og administrativt perspektiv og fristille institusjonene til å drive frem faglig utvikling.

Som direktør av et kunstmuseum fikk jeg rett og slett ikke mål og intensjoner til å stemme overens med verken prosess eller systemstruktur. En underkommunisert del av hele reformen er nettverkene. Nettverksorganiseringen er en viktig del av reformen – for som dere vet er ikke reformen konsolideringen alene. Nettverket er til for å bedre faglig samordning og samarbeid. Det skal ikke være nødvendig å finne opp hjulet på nytt, eller skive fem like katalogtekster, eller lage samme landskapsutstilling på to-tre forskjellige museer.

Fram til høsten 2006 var det etablert 16 nasjonale museumsnettverk. Nettverkene tar utgangspunkt i temaer, funksjoner og/eller metoder. De skal tilrettelegge for nasjonal arbeidsdeling og samordning, motvirke konkurrerende overlapping og dermed sikre faglig sammenheng og god ressursutnyttelse. Skal man delta i utvikling og drift av de ulike nasjonale nettverkene, forutsettes det at institusjonene skal ha en sterk faglig og økonomisk plattform. Slik blir deres bidrag meningsfullt, samtidig som at det stadfestes at driften og deltakelsen i nettverkene skal ta utgangspunkt i de enkelte museenes driftsmidler.

Sett i perspektiv undret jeg hvordan enhetene som kunstmuseene som ikke nødvendigvis fikk noe faglig utbytte ut av påtvungne konsolideringsmodeller ville i det hele tatt styrkes slik at de var i stand til å delta i disse nettverkene, for ikke å snakke om å lede de. Og dersom det var tenkelig at Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design fikk for eksempel lede et nettverk aktuell for samtidskunst og kunsthistorie, ville det da bety at de satt der alene? Det

understrekes også fra ABM-U at alle konsoliderte museer skal delta i nettverk (Museumsreformen, konsolideringsprosessen, Informasjonsfolder 2006).

Dette tangerer nok til spøk, men jeg reagerer likevel på at én overordnet institusjon sitter med makten til å utpeke den hovedansvarlige av nettverket, til å koordinere utviklingen av nettverket og i tillegg til å godkjenne alle medlemmer av nettverket, etter en klargjøring av egen motivasjon og evne til bidrag og gjennomføring på fortkant av medlemskap, naturligvis. Det er i alle fall delvis faglig interessant for nettverkets hovedansvarlig å kunne etablere målsetninger og arbeidsplaner. Men, det er viktig da å påpeke at det å sikre at statens prioriterte områder ivaretas i denne strukturen samt å prioritere hvilke nettverk som skal etableres og drives, er ikke museenes anliggende.

Kirke- og Kulturminister Trond Giske gikk ut for en kort stund tilbake i Aftenposten og kommenterte problemstillingen rundt konsolideringsprosessen og kunstmuseene. Sammenslåingen av pilspiss og kunstverk og den faglige gevinsten av det, har blitt nevnt som en overbærende problemstilling. Er det vi, tenkte jeg, som er problemet? Er det for mye eiertrang blant direktørene? Jeg tror ikke det er fullt så enkelt.

Kristiansand kommune ferdigstillet sakspapirer på museumsreformen og deres oppgave å revurdere museumsconsolideringen i regionen i sommer. Kommunen skrev: "Departementet ga tydelige signaler om at de statlige driftstilskuddene ikke blir indeksregulert, bevilgninger til investeringer ikke vil bli prioritert, og institusjonene ikke kan påregne økning i driftstilskudd, dersom de ikke blir organisert inn i en større enhet."

Rådmannens vurdering og konklusjon var at "Agder naturmuseum og botaniske hage og Vest-Agder-museet vil ikke kunne utvikle seg videre uten å få realisert sine byggeprosjekter. På kort sikt er situasjonen særlig prekær for Naturmuseet. Signalene fra kulturministeren om at ytterligere konsolidering vil være en forutsetning for framtidige statlige investeringer i nybygg, setter derfor disse to museene i en tvangssituasjon.

Når det gjelder Sørlandets Kunstmuseum er situasjonen annerledes. De har fått realisert sine byggeplaner og har ikke konkrete planer om nybygg. Rådmannen mener at museene selv må få avgjøre hva som vil være den beste løsningen for framtidig utvikling. SKMU føler seg nok mye friere i forhold til oppdraget som ble gitt i og med at de har minst å tape økonomisk ved å fortsette som egen institusjon." Dette vitner om sterk press hvor penger er det sterkeste brekkmiddelet av dem alle.

I Stortingsmelding nr 22 ble det klargjort at museene kunne deles inn i fire typer etter tematisk ansvarsområde, deriblant var kunstmuseer og kunstindustrimuseer tenkt som ett.

De kulturhistoriske museene var sortert som arkeologiske museum og museer som arbeidet med etterreformatorisk materiale som tekniske museer. Likevel ble det i min erfaring lagt vekt på å finne hvilken som helst løsning som svarte til konsolideringsbehovet – og ikke nødvendigvis faglig, tematisk interesse. Men for all del, det kunne være at jeg ok feil.

Er museumsreformen mer spiselig nå? Er prosessen lettere å svelge? Jeg lurte lenge på om den generelle kritikken til museumsreformen var en ryggmargsrefleks til en endringsprosess som sektoren har aldri ønsket men som den gjerne sårt trengte. I så fall, tenkte jeg, ville reformen tilslutt oppleves som rundere i kantene og man vil begynne å se mulighetene i den nye institusjonens sammensetning. For andre vil reformen være like utenkelig i dag som den var da denne prosessen startet. Det er vel her noen av kunstmuseene fortsatt befinner seg.

Det er en realitetserklæring at dersom de statlige driftstilskuddene ikke blir indeksregulert, bevilgninger til investeringer ikke blir prioritert, og institusjonene ikke kan påregne økning i driftstilskudd, hvis de ikke blir konsolidert, er det bare et spørsmål om tid til man bryter ryggen på disse institusjonene.

Er vi virkelig tjent med det? Kynisk sagt, dette dreier seg ikke om en eller to løsrivne museer, men en stor del av én kategori museer som staten selv har definert etter tematisk ansvarsområde. Dersom stiftelsens styre eller direktør fortsatt holder på sine faglige argumenter imot konsolidering – selv med det presset som alle vet eksisterer – har jeg vanskelig for å tro at dette er fortsatt en ryggmargsrefleks eller en øvelse i eierskapstrang.

I begynnelsen av denne reformprosessen, for meg ved et kunstmuseum i alle fall, så prosessen ut til å være evigvarende. Men i dag tror jeg at om fem år snakker ingen lenger om sammenslåing og konsolidering – kun om nettverk og nettverksprosjekter, på godt og ondt. Museumsreformen har vært nødvendig, kanskje like mye for departementet som for sektoren da den har gitt museene en mulighet til vekst og profesjonalisering som ikke hadde vært realiserbar på like kort tid i den etablerte sektorstrukturen.

Men det finnes åpenbart fortsatt en del utfordringer. Selv om sammenslåing og konsolidering ikke lenger vil være de heteste temaene om noen få år, vil ringvirkningene av konsolideringsprosessen slik den har blitt gjennomført

sannsynligvis sitte igjen i ryggmargen til de ansatte. I en sektor som både tradisjonelt og organisatorisk ikke er kjent for endring, har reformen vært et tidsskille. I flere tilfeller har denne prosessen blitt et stressende faktor for arbeidsmiljøene ved institusjonene. Og, med en så pass lav turnover som museene tradisjonelt har, er det tenkelig at flere av de ansatte som har sittet gjennom prosessen vil måtte bruke tid på å finne sin plass i de nye organisasjonene.

Denne tiden som de ansatte trenger, vil måtte suppleres med stimulansemidler fra ledelsen for å gjenskape institusjonens positive fremtidsinnstilling, utviklingstrang og ikke minst arbeidsmiljø. For ledelsen vil slutfasen av reformen og overgangen til nettverksutvikling kreve en helt annen organisasjonsstruktur, ledelsesteknikker og muligens også økonomisk prioritering.

Selv om man kan ønske og håpe på assistanse fra staten eller ABM-U i denne prosessen, noe som man også må stole på at man da får, er dette til syvende og sist institusjonen og stiftelsesstyrets eget ansvar: å sikre at institusjonen klarer å opprettholde dets formål. Og med det, mente jeg, måtte det faglige alltid komme først.