

Museumsreformen og Drammens Museum

Vidar Lerstad



Masteroppgave i Kunsthistorie
Institutt for filosofi, ide- og kunsthistorie og klassiske
språk

Veileder professor Øivind Lorenz Storm Bjerke

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2014

Museumsreformen og Drammens Museum

Masteroppgave i kunsthistorie vår 2014

Institutt for filosofi, ide- og kunsthistorie og klassiske språk

Universitet i Oslo

Forfatter Vidar Lerstad

Veileder professor Øivind Lorenz Storm Bjerke

© Forfatter

År: 2014

Tittel: Museumsreformen og Drammens Museum

Forfatter: Vidar Lerstad

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Objektet for undersøkelsen er museumsreformen, og formålet med undersøkelsen er å finne ut om museumsreformen har gitt gevinster. Undersøkelsen er gjennomført som en *case study* hvor Drammens museum er valgt som *case*. Reformen skapte kraftig debatt og motstand. En av grunnene til motstanden var at reformen i mange tilfeller medførte sammen slåing av kunstmuserer og kulturhistoriske museer. Drammens museum er et eksempel på dette, og er derfor et *case* som også vil kunne belyse hva det kan føre til når man konsoliderer museer på tvers av faglige temaer.

Reformens begrunnelse var nødvendigheten av å foreta en opprydning i det norske museumslandskapet. Det hadde fått lov til å utvikle seg i løpet av de siste ti-årene til å omfatte mange, små enheter. Mange enheter var *for* små til å holde seg med nødvendig kompetanse for å fylle den rollen et museum er tenkt å ha. Reformens løsning var sammenslåing til færre, større og mere slagkraftige enheter. Dette ville i sin tur kunne føre til en kvalitetsheving av museets arbeid og gjøre det til en aktiv samfunnsaktør, som var det egentlige målet med reformen. Reformen var i første omgang tenkt å ta fem år, 2002-2006, men reformperioden ble utvidet med tre år frem til 2010, og de siste museumssammen- slåingene som var et resultat av reformen skjedde ikke før i 2013. Bortsett fra i hovedstaden, der sammenslåingen av tidligere uavhengige museer til ett Nasjonalmuseum, var resultatet av en politisk beslutning, ble sammenslåingene ellers i landet overlatt til museene selv, godt hjulpet av fylkeskommunene. Det var i stor grad pengesekken som styrte prosessen: dersom man ikke slo seg sammen med andre museer tørket etterhvert pengetilførselen fra myndighetene ut.

Drammens museum forvaltet en viktig kulturhistorisk samling i museets anlegg på Marienlyst i Drammen, og i tillegg to lystgårder, Gulskogen og Austad og et friluftsmuseum. Museet ble i 1996 etter initiativ fra kommunen og fylket, slått sammen med Drammen Kunstforening, som hadde en betydelig samling billedkunst. Konsolideringen ble imidlertid ”fullført” først etter at reformen ble lansert i 2001. ”Fullføringen” medførte at i tillegg til den juridiske sammenslåingen fra 1996, ble de to samlingene integrert, skilleveggene i organisasjonen mellom kunst og kulturhistorie tatt vekk, og alle medarbeidere samlet i museets hovedbygning på Marienlyst. I tillegg fikk museet etterhvert ansvaret for Holmsbu Billedgalleri med Henrik Sørensens samlinger gjennom en konsolideringsavtale. Leser man myndighetenes anbefalinger (og bedriftsøkonomisk teori), om hvordan man bør gå frem for å realisere faglige synergier og legge grunnlaget for den kvalitetsheving som reformen er tenkt

å skulle gi, ser man at Drammens museum er et eksempel på at disse anbefalingene er fulgt. Blant de viktigste forutsetninger for å lykkes, er at *eierskapet* til samlinger og eiendommer såvel som forvaltnings- og driftsansvar legges til *én* juridisk enhet (ideelt sett en stiftelse), med ett styre som den daglige leder rapporterer til. I Drammens museum har dette i tillegg gitt *økonomiske* synergier i form av reduserte faste kostnader. Det er derfor god dekning for å slå fast at reformen som *strukturreform* har gitt gevinst i dette tilfellet. Undersøkelsen viser at reformen også har gitt andre gevinster ; det konsoliderte museet er blitt mere synlig, mer tilgjengelig, har et utvidet publikumstilbud, ikke minst til barn og unge, og har et høyere besøkstall enn tidligere. Publikumsopplevelsen er blitt rikere ved at kunst og kulturhistorie kan speiles i sammenheng, noe reformen har lagt grunnlaget for. Dreiningen mot samtiden har også vært tydelig, og museet har beveget seg bort fra rollen som et historisk ”oppslagsverk” til å bli et ”postmoderne” museum hvor temaustillinger og utvalgte kunstnerskap har overtatt. Publikum inviteres til refleksjon og til å delta i et mangfold av aktiviteter ved siden av å se på kulturhistoriske gjenstander og kunstverk. Konklusjonen er således at også som *kvalitetshevingsreform* har reformen vært vellykket. Dette positive resultatet kan sies å skyldes en heldig kombinasjon av en reform som setter museets samfunnsrolle på agendaen og som utfordrer etablerte mønstre, og en museumsdirektør som har utnyttet de muligheter reformen gir og utøvet godt endringslederskap.

Det er ikke foretatt en landsomfattende evaluering av reformen, men det er foretatt evalueringer av en rekke museer med hovedvekt på å analysere effekten av reformen som strukturreform. Basert på en gjennomgang av disse evalueringene er konklusjonen at strukturreformen *generelt* ikke kan sies å ha vært vellykket. Riktignok har man fått til en kraftig reduksjon i det antall institusjoner myndighetene må forholde seg til, men de nye strukturer som er oppstått er ikke i tråd med myndighetenes egne anbefalinger. I mange tilfeller er det skapt et ekstra forvaltningsnivå, trolig også økte kostnader og mere kompliserte styringsmodeller.

Det kan derfor føyes til det som tidligere er sagt at Drammens museum står seg svært godt i en sammenligning med de museer som er evaluert. Når det gjelder resultatet av reformen som strukturreform , fremstår museet som et eksempel på *best practice*.

Forord

Jeg var elev ved Latinskolen i Drammen i perioden 1961-64. I tre år gikk jeg daglig langs museumsparken ved Marienlyst på vei til og fra skolen. Jeg forlot Drammen for å starte studiene ved NHH i Bergen i 1965 . Da jeg gikk av toget på Drammen stasjon i august i fjor var det for første gang på lang tid jeg befant meg i byen. Mye er forandret, Strømsø torg er nesten ugjenkjennelig. Men fontenen med *De tre gratier* har fremdeles hedersplassen i midten av plassen. Fra Strømsø torg tok jeg Konnerudgaten i retning Marienlyst til jeg nådde museumsparken. Der ligger den gamle, hvitmalte lystgården Marienlyst midt i det nyklassiske parkanlegget med store lindetrær. I hjørnet av parken til venstre for meg ligger Hallingtunet med blant annet Torpostuen. Etter å ha krysset gårdsrommet i lystgården kommer jeg ut i parken igjen og møter arkitekten Arbos hovedmuseumsbygning i nyklassisk stil fra 1928. I det andre hjørnet av parken har det reist seg et nytt bygg; Lyche paviljongen fra 1990. Her finner man Det faste galleri, her er det en hyggelig liten kafé og en museumsbutikk. En japansk have har fått plass ved inngangen til parken fra parkeringsplassen for besøkende. Det lukkede, tilbaketrukne og tilsynelatende mennesketomme museet i parken bak gjerdet jeg husket fra 50 år tidligere, er blitt åpent og inviterende. De store vimplene som vaier fra flaggstengene ved de enkelte innganger til museet bærer museets logo og navn.

Den samme logoen støter man også på andre steder i Drammen og omegn; Austad hovedgård, Gulskogen hovedgård og Friluftsmuseet på Spiraltoppen. Fra Spiraltoppen på toppen av Bragernesåsen har man utsikt oppover Drammensdalen med elven, som var grunnlaget for byen i sin tid, og utover fjorden, med Lierstranden som går over i Hurumlandet lengre ute. Dit dro vi om sommeren den gangen for 50 år siden til Holmsbu med dampbåten Juno fra elvekaien på Bragernes. Der finner vi i dag Holmsbu Billedgalleri som huser Henrik Sørensens samlinger, og som idag også er en del av Drammens museum.

I hovedbygningens 3.etasje på Marienlyst møtte jeg Eivor Winther Sunesen, museets økonomi- og administrasjonsleder, Åsmund Thorkildsen, direktøren, Einar Sørensen, sjefskonservatoren og forøvrig et team av medarbeidere som siden har hjulpet meg. Uten den støtte og åpenhet jeg har møtt hos ledelsen og medarbeiderne ved museet, ville ikke denne masteroppgaven ha vært mulig å skrive.

I tillegg skylder jeg spesielt å takke Åse Klundelien (tidligere fylkeskultursjef i Buskerud), Anniken Thue (Nasjonalmuseet), Stein Sægrov (Kulturdepartementet), Espen

Hernes, (Kulturrådet), Britt Sande (Buskerud fylkeskommune), Harald Gautneb (tidligere styreformann Drammens museum), Rita Winnes (Drammen Kunstforening), Bård Kråkevik (Drammen Kommune), Tron Wigeland Nilsen (tidligere generalsekretær Norges Museumsforbund), Eystein Abel Engh (styremedlem Drammens Museum), Tom Bratlie (styremedlem i stiftelsen Holmsbu Billedgalleri), og Jan Åke Petterson (Haugar Vestfold Kunstmuseum). Jeg har satt stor pris på den velviljen og hjelpsomheten jeg har møtt hos dem alle.

Jeg startet på kunsthistoriestudiet da jeg gikk av med pensjon for fem år siden fordi jeg ønsket å bruke tid på noe helt annet enn det jeg hadde arbeidet med i min yrkeskarriere. Det temaet jeg har valgt for min masteroppgave har imidlertid brakt meg inn på et felt som ikke er helt nytt og ukjent. I løpet av mine år i næringslivet har jeg deltatt i store oppkjøp og fusjoner og sammenslåing av organisasjoner såvel som i omstillingsprosesser som er blitt en nødvendighet for konkurranseutsatt industrivirksomhet. Min erfaring fra slike prosesser har bidratt til å farge min vurdering og fremstilling av de endringsprosesser som museumsreformen satte i gang.

Vidar Lerstad

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Objekt	1
1.2 Avgrensning.....	1
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Eksisterende forskning	2
1.5 Teori.....	5
1.6 Metode	10
1.7 Disposisjon	11
2. Museumsreformen og myndighetenes gjennomføring av den	12
2.1 Reformens begrunnelse, mål og visjon.....	12
2.2 Reformen lanseres	16
2.3 Myndighetenes føringer og anbefalinger i reformperioden.....	16
2.4 Myndighetene ser tilbake på reformperioden	19
3. Drammens Museum under og etter museumsreformen	20
3.1 Drammens museum da ABM-meldingen kom.....	20
3.2 Ny direktør og handlingsplan	24
3.3 Kommunen og fylket igangsetter gjennomgang av museets økonomi og vurdering av tilskuddsnivå og ambisjonsnivå.....	27
3.4 Reformen lanseres og listen legges for konsolideringen i fylket.....	28
3.5 Drammens museum er positiv til reform(en) og konsolidering	30
3.6 Kontroll med økonomien.....	33
3.7 Organisasjonen transformeres	38
3.8 Museets oppgaver; forvaltning, forskning, formidling og fornying.....	43
3.8.1 Myndighetenes målstyring og museets egen handlingsplan	43
3.8.2 Fra plan til handling – de første fem årene 2002-2006.....	46
3.8.3 De neste tre årene 2007-2009.....	53
3.8.4 Perioden etter reformen 2010-2012	57
3.9 Museumsstatistikken.....	61
4. Har museumsreformen gitt gevinster for Drammens museum?.....	62
5. Konklusjon	69

6. Perspektivering.....	70
6.1 Drammens museum – et utypisk eksempel?.....	70
6.2 Hva skjedde i Buskerud fylke forøvrig?.....	71
6.3 Hva skjedde i andre fylker og byer ?	72
6.4 Drammens museum står seg godt i en sammenligning	82
Litteraturliste	84

1. Innledning

1.1 Objekt

Museumsreformen er objektet for masterprosjektet. Hvorfor gjøre denne reformen til undersøkelsesobjekt for et masterprosjekt i kunsthistorie? Reformen har på ti år redusert antall museer med statsstøtte fra rundt 300 til ca 70, men det har tatt minst dobbelt så lang tid som opprinnelig antatt å komme dit. Gevinstene og de positive resultater som reformen var ment å skulle gi, har vært etterlyst. Er dette berettiget eller har reformen gitt de resultater kulturbyråkratene ønsket? Fra kulturmyndighetenes side har man ikke foreløpig villet gjøre en evaluering av reformen, det er blitt sagt at den må få tid til å virke i noen tid enda.¹

Reformen har skapt debatt. Debatten har avdekket faglig uenighet mellom motstandere og tilhengere. Motstanden har ikke minst kommet fra kunstmuseene og fra personer som mener at kunstmuseene har vært skadelidende i prosessen. Det at reformen innebærer sammenslåing av forskjellige typer museer, for eksempel kunstmuseer og kulturhistoriske museer, er problematisk for mange. Det har vært hevdet at sammenslåingen går på bekostning av det enkelte museums, eller egentlig det enkelte fagfelts, egenart, identitet og tradisjon, og hindrer fagfeltet i å blomstre og utvikle seg. En del av kritikken har derfor vært at sammenslåingene ikke var faglig forankret, men diktert ut fra politiske og økonomiske motiver. Det har blitt hevdet at byråkratene har overtatt styringen av kulturlivet, og at fagfolkene er marginalisert.

Dette er bakgrunnen for at jeg har funnet det interessant å gjøre reformen til et objekt for mitt masterprosjekt.

1.2 Avgrensning

Siden en generell evaluering av reformen ville være for omfattende for et masterprosjekt, har jeg valgt å begrense prosjektet ved å ta for meg ett museum og se på den betydningen reformen har hatt for dette museet. Hvorfor falt valget på Drammens museum? Drammens Museum er et resultat av at kunst og kulturhistorie er slått sammen, noe som forårsaket en betydelig del av motstanden mot reformen. Samtidig er museet i debatten blitt fremholdt som

¹ Janne Grete Aspen, *Stor museumseform har ikke blitt evaluert*, (nationen.no, 27. April 2012), intervju med statssekretær i Kulturdepartementet.

et museum hvor reformen har vært vellykket.² Dette er en påstand det kan være interessant å etterprøve og hvis den blir bekreftet, finne svar på hvordan man har fått det til . Samtidig vil det valgte eksempel gi anledning til å belyse nærmere hvordan det kan gå når man integrerer kunst og kulturhistorie i samme institusjon. Når bare ett museum skal undersøkes er det også mulig å studere hele utviklingsforløpet, fra starten i 2001 og frem til i dag. Min undersøkelse avsluttes med året 2012.

1.3 Problemstilling

Jeg pekte innledningsvis på at mange har etterlyst gevinstene ved reformen og stilte spørsmålet: Har reformen gitt de resultater kulturbyråkratene ønsket? Jeg har begrenset oppgaven til å ta for meg ett museum og har dermed innsnevret problemstillingen til følgende enkle spørsmål: Har museumsreformen gitt gevinster for Drammens museum ? Svaret på dette spørsmålet vil samtidig være et svar på hvorvidt og eventuelt hvordan man kan få et vellykket resultat av å konsolidere kunst og kulturhistorie under samme tak.

1.4 Eksisterende forskning

Jeg har her valgt å ta med tre kategorier forskningsbidrag som jeg anser relevante for oppgaven; om museer generelt, om museumsreformen (herunder de evalueringer som er gjort av denne så langt), og om Drammens museum og reformen.

Det fins en god del forskningsbidrag og litteratur om museer og om endringer i deres vilkår og roller i et samfunn som er i stadig utvikling. Blant disse er Geir Vestheims forskningsprosjekt om kulturhistoriske museer som førte til boken *Museum i eit tidsskifte*, som han publiserte i 1994. Han stiller blant annet spørsmålene : Hva slags institusjon er et moderne museum? Hva slags oppgaver skal eller bør et museum ha i det postmoderne samfunnet?³ I 2007 kom Kulturrådet med boken *Museum , arkiv og samfunn* av Tone Fredriksen Ydse. Hun skriver om utfordringer og dilemmaer museene står overfor i dag. Hun peker på at museumsreformen representerer en utfordrende omstillingsprosess.⁴ I 2009 kom Anne Eriksen med boken *Museum – En kulturhistorie*.⁵ Hun skriver også om endringer i de kulturhistoriske museers rolle. Fra å være en formidlings- og dannelsesinstitusjon har rollen endret seg i retning av å være aktive medspillere i utviklingen av demokratiet, som

² Erling Moestue Bugge, *Kritikersalong: Har sammenslåingen av kunstmuseene vært vellykket?*(kritikerlaget.no,3. Desember 2009).

³ Geir Vestheim, *Museum i eit tidsskifte*. (Oslo: det Norske Samlaget, 1994), 29,30

⁴ Tone Fredriksen Ydse, *Museum, Arkiv og Samfunn. Kunnskapsbehov og utfordringer*. (Oslo: Norsk Kulturråd, 2007), 8

⁵ Anne Eriksen, *Museum. En kulturhistorie*. (Oslo: Pax, 2009).

dialoginstitusjoner og møteplasser. Kunstsosiolog Dag Solhjell utga i 2012 sammen med Jon Øien boken *Det Norske kunstfeltet: en sosiologisk innføring*. Han gir uttrykk for at dersom kunstmuseene vil opprettholde den funksjonen de har som voktere av kunstens autonomi, kunstfeltets viktigste dogme, bør kunstmuseer forbli uavhengige.⁶ Som ledd i kunsthistoriestudiet har jeg tatt kurset ”Kunstsamlinger og museer”. I pensumlitteraturen, inngikk Bjarne Rogans *Samling og museum*⁷ og Andrew McClellan’s *The Art Museum from Boullée to Bilbao*.⁸ I tillegg til museumshistorie inneholder begge aktuelle og oppdaterte artikler om moderne museumspraksis og -ideologi.

Når det gjelder forskningsbidrag om *museumsreformen* har jeg funnet to masteroppgaver, begge forfattet av kunsthistoriestudenter. Mari Søbstad Amundsens *Museumsreformen: kunstmuseer og kulturhistoriske museer, to sider av én kulturpolitisk sak?* NTNU, 2010, drøfter myndighetenes holdning, slik den fremkommer i Museumsutredningen⁹ og i ABM-meldingen¹⁰, til det å blande tematisk forskjellige typer museer. Hun tar også for seg prosessen som førte til etableringen av Museene i Sør-Trøndelag (MiST) i 2008. Solfrid Otterholms *Fra Nasjonalgalleri til Nasjonalmuseum. Norges nye kunstinstitusjon i et museologisk perspektiv*, Universitetet i Bergen, 2008, dreier seg om Nasjonalmuseets nye, kontroversielle basisutstillinger som ble laget i 2005. I 2008 kom Lotte Sandbergs bok *Alle snakker om museet. Nasjonalmuseet for kunst - fra visjon til virkelighet*. Boken er et bidrag til debatten rundt sammen slåingen av museene i Oslo til ett Nasjonalmuseum som resultat av en reform som forfatteren er kritisk til. Hun peker blant annet på fellestrekkene ved to fusjonerte kulturinstitusjoner; Kunsthøgskolen i Oslo og Nasjonalmuseet: ”Begge fremstår som topptunge og autoritære institusjoner med nedprioritert faglig innhold, frustrerte medarbeidere, høyt konfliktnivå og sykefravær.”¹¹ Det er også naturlig når man snakker om reformen å trekke frem en forelesning som Åsmund Thorkildsen¹² holdt for fagstabene ved Museet for samtidskunst og Nasjonalgalleriet i forbindelse med et seminar som ble arrangert som del av forberedelsene til etableringen av Nasjonalmuseet. Foredraget er opphavet til et

⁶ Dag Solhjell og Jon Øien, *Det norske kunstfeltet: en sosiologisk innføring*. (Oslo: Universitetsforlaget, 2012), 155

⁷ Bjarne Rogan og Arne Bugge Amundsen, *Samling og Museum*. (Oslo: Novus Forlag, 2010).

⁸ Andrew McClellan, *The Art Museum, From Boullée to Bilbao*. (Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 2008).

⁹ NOU 1996:7. *Museum. Mangfold, minne, møtestad*. (Oslo: Statens Forvaltningstjeneste, 1996)

¹⁰ St.meld. nr 22 (1999-2000). *Kjelder til kunnskap og oppleving*. (Oslo: Kulturdepartementet, 1999).

¹¹ Lotte Sandberg, *Alle snakker om museet. Nasjonalmuseet for kunst - fra visjon til virkelighet*. (Oslo: Pax forlag, 2008), 19

¹² Thorkildsen tiltrådte som direktør ved Drammens museum i februar 2001.

essay som ble utgitt under betegnelsen *Arsenalet. Om samlingene i et konsolidert museum*. Det var et bidrag i debatten som samtidig gir god innsikt i hans strategi og teoretiske ståsted.

Selv om det som tidligere påpekt, ikke er gjort noen landsomfattende, samlet *evaluering* av reformen, fins det en rekke delrapporter. Arbeidsforskningsinstituttet foretok etter oppdrag fra Kulturrådet en evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen i 2013.¹³ Norsk Kulturråd utførte i 2011 en evaluering av de 24 museumsnettverkene.¹⁴ Enkelte fylker har gjort utredninger og foretatt evalueringer. I 2005/2006 ble det gjort en stor utredning med det formål å komme med forslag til ny museumsstruktur i Vestfold.¹⁵ I Møre og Romsdal gjennomførte Fylkesrevisjonen en vurdering av Museumsreformen i 2010.¹⁶ Den ble etterfulgt av en evaluering utført av PWC i 2012.¹⁷ Telemarksmuseet ble evaluert av Telemarksforskning i 2011.¹⁸ Akershus-museet lot Trygve Nordby gjøre en organisasjonsgjennomgang i 2011.¹⁹ Han ble engasjert av Vest-Agder museet til å gjøre en tilsvarende evaluering av deres organisasjon i 2012.²⁰ Hans rapport om Akershus-museet førte til at Akershus fylkeskommune i 2012 engasjerte en annen konsulent, Stein Storsul, til å utarbeide et forslag til museumspolitik for Akershus.²¹ Det nyeste tilskuddet til denne listen over konsulentevalueringer og –rapporter er Telemarksforskings evaluering av museene på Haugalandet i Rogaland.²² Rapportene har gitt kunnskap om de prosessene som reformen satte i gang rundt omkring i landet og hva resultatene ble. De har dermed gjort det mulig for meg å sammenligne det som reformen førte til i Drammen og Buskerud, med tilsvarende i andre byer og fylker. Jeg kommer tilbake til dette i siste kapittel hvor jeg foretar en perspektivering.

¹³ Knut Fossetøl, Eric Breit og Hanne Heen. *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen*. Evalueringsrapport. (Oslo: Kulturrådet, 2013).

¹⁴ Kulturrådet. *Vurdering av faglige museumsnettverk*. (Oslo: Norsk Kulturråd, 2011).

¹⁵ Arbeidsgruppe nedsatt av museumsrådet i Vestfold. *Utredning av museumsstrukturen i Vestfold*. Utredning med anbefaling. (Tønsberg: Vestfold Fylkeskommune, 2006).

¹⁶ Fylkesrevisjonen. *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?* Forvaltningsrevisjonsrapport. (Ålesund: 2010).

¹⁷ Rolf Tørring. *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal*. (Trondheim/Ålesund:PWC, 2012)

¹⁸ Ole Marius Hylland, Bård Kleppe. *Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark Museum*. (Bø: Telemarksforskning, 2011).

¹⁹ Trygve G. Nordby, *Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet*. (Follo: TGN, 2011).

²⁰ Trygve. G. Nordby, *Organisasjonsgjennomgang Vest-Agder museet VAM*. (Sonconsult,2012).

²¹ Stein Storsul, *Museumspolitik Akershus Fylkeskommune*. (Oslo: Akershus Fylkeskommune, 2012).

²² Ole Marius Hylland, *Å gjete harer og bære staur. Organisering av Haugalandmuseene*. (Bø i Telemark: Telemarksforskning, 2013).

Om museumsreformen og *Drammens museum* har jeg bare funnet en artikkel²³ ; *Det konsoliderte museum*, som museets direktør, Åsmund Thorkildsen skrev i 2008 om sitt eget museum.

Jeg håper at min masteroppgave vil bidra med ny innsikt.

1.5 Teori

Den undersøkelsen jeg gjør er i høyeste grad empirisk. Dette betyr ikke at teori er irrelevant eller unødvendig, og analysen støtter seg på innsikter fra tre forskjellige fagfelt: kunsthistorie, museologi og bedriftsøkonomi.²⁴

For å forstå den debatten reformen satte i gang om det å slå sammen kunst og kulturhistorie og uenigheten om hvorvidt reformen kunne sies å være faglig begrunnet eller ikke, vil en viktig innsikt være hvordan kunstbegrepet og synet på kunstens funksjon hadde forandret seg. Den får innvirkning på synet på reformen og på utviklingen på museumsfeltet.

Et viktig bidrag til kunsthistorisk teori i siste halvdel av 1900-tallet er *cultural studies*. Et bidrag fra *cultural studies* er ”det utvidete kulturbegrep”. Kulturen i et samfunn omfatter ikke bare den tradisjonelle høykulturen, men hele vår *way of life*,²⁵ fra hverdagssystemer til musikk, idrett og abstrakt kunst. *Visual culture* eller *visual studies* tar for seg den visuelle delen av kulturen. *Visual studies* har ved noen læresteder erstattet kunsthistoriefaget.²⁶ Det har medført en utvidelse av gjenstandsområdet i forhold til tradisjonell kunsthistorie. Et annet aspekt ved visuell kultur i forhold til tradisjonell kunsthistorie, er den rolle som tillegges individet, det betraktende subjekt, i den prosessen det er å skape mening. Adornos²⁷ syn på individet som passivt mottakende og utsatt for kulturens påvirkning,²⁸ er erstattet av en oppfatning av individet som aktivt og deltagende. Dette er tanker som har ført til en fornyet interesse de senere årene for Riegl²⁹ og hans teori. Han skilte ikke mellom høy og lav kunst og betraktet kunsthåndverk og ornamentikk som likeverdig med maleri og skulptur. Han trakk også inn det seende subjekt i sin analyse. *Cultural* og *visual studies* bidro til å rokke ved den

²³ Åsmund Thorkildsen, ”Det konsoliderte museum.” I *Jubileumsboken Drammens Museum 1908-2008*. (Drammen: Drammens Museumsforening, 2008), 80-94

²⁴ Bedriftsøkonomi i vid forstand, som i tillegg til regnskap, markedsføring m.m. også dekker organisasjon og ledelse.

²⁵ Anne d’Alleva, *Methods & Theories of Art History*. (London: Laurence King Publishing Ltd, 2005), 76-78

²⁶ (d’Alleva 2005), 77, 82

²⁷ Theodor W. Adorno (1903-1969), tysk sosiolog, filosof og kunstteoretiker, hvis hovedverk er *Estetisk teori*, som kom på norsk i 1998. Skrev også *Culture industry*, (London: Routledge, 2006).

²⁸ (d’Alleva 2005), 52-53

²⁹ Alois Riegl (1858-1905), østerriksk kunsthistoriker grunnlegger av den deskriptive, formale stillæren.

kunsthistoriske kanon.³⁰ Fra 1970-årene og frem til i dag hører vi ofte følgende spørsmål bli stilt både av publikum og eksperter. *Er dette kunst?* Det som tidligere var et greit spørsmål å svare på, ialle fall for kunstekspertene, er ikke lengre så lett å svare på. Kunstkode eller kunstkanon har nemlig endret seg.³¹ Samtidskunstkode eller den postmoderne koden har overtatt etter den modernistiske koden. Det har skjedd gradvis. Den modernistiske koden var etterhvert nonfigurativ og svært formalistisk, formen var viktigere enn innholdet. Innholdet var formen, var kunsten selv og prosessen for å skape den. Man dyrket mediets egenart. Man skilte mellom høy og lav kunst. Clement Greenberg³² var den store autoritet og hadde betydelig definisjonsmakt. Samtidskunstnere, derimot, har tatt i bruk mange nye medier og forskjellige materialer. Maleri er bare ett av mange medier. Kunst er idag skrift, installasjon, video, film, performance o.s.v. Mens den modernistiske kunsten var elitistisk og man som sagt skilte mellom høy og lav kunst, har man i samtidskunsten forlatt denne oppdelingen. Kunst er blitt *kommunikasjon* og blir ikke bare betraktet på museer og gallerier, men kan oppleves og erfares på nettet, i gater og på steder vi minst venter det. Mens den modernistiske kunstens viktigste funksjon var den estetiske, dvs den skulle betraktes for sin egen del, har kunsten under postmodernismen fått en sosial funksjon. Den skal få oss til å reflektere, til å bruke intellektet. Samtidskunsten krever at vi tar i bruk alle sanser og at vi er åpne for interaktiv kommunikasjon.

I siste fase av modernismen var det en separasjon mellom kunsten og kulturen/samfunnet. For Adorno var det viktig at kunsten var autonom for å unngå å bli en del av kulturindustrien. Adorno satte sin lit til kunsten som den siste motstandsfaktor mot det totalitære samfunn. Det er derfor avgjørende at den er fri og uavhengig av det samme samfunnet, den må beholde sin integritet. En annen teoretiker, Peter Bürger har også gitt et betydelig bidrag til diskusjonen om kunstens funksjon.³³ Han er på linje med Adorno når det gjelder kunstens løsrivelse fra enhver samfunnsnytte. En forskjell mellom de to er imidlertid at Bürger knytter autonomibegrepet til kunstinstitusjonens løsrivelse fra samfunnet mens Adorno knytter enkeltverkets frigjøring fra samfunnsmessige forhold. Det er grunn til å anta at motstanderne av myndighetenes sammenslåings-iver på kunst og kulturfeltet, blant annet

³⁰ (d'Alleva 2005), 86

³¹ Olga Schmedling, *Monument og Modernitet*. Doktoravhandling. (Oslo: Universitetet i Oslo, 2009). En av dem som har studert endringer i kunstkode/kunstens funksjon er Olga Schmedling som også har forelest ved UiO i KUN4070. Referanse her er til hennes doktoravhandling hvorfra endel av de innsikter det her refereres til er hentet. Blant annet om hvordan kunstkode har utviklet seg fra den klassiske til den figurative til den modernistiske og som siste stoppested; samtidskunstkode eller den postmodernistiske koden.

³² Clement Greenberg (1909-74), am. kunstkritiker, skrev flere essays bl.a. *Avant Garde and Kitsch* og *Modernist Painting*. Fikk stor innflytelse på synet på modernistisk malerkunst.

³³ Peter Bürger (1936-), tysk litteraturforsker, skrev verket *Om avantgarden* (1974)

påberoper seg Adorno og Bùrgers teorier som støtte for sitt syn. De ville nok begge ha sagt et klart nei takk til enhver administrativ innblanding fra myndighetenes side i den frie tankevirksomhet og i kunsten såvel som kunstinstitusjonene.

Den summariske gjennomgangen som er gjort viser at det har skjedd et paradigmeskifte. Hvordan har kunstmuseene forholdt seg til dette paradigmeskiftet? Vi var lenge vitne til at vi fikk egne museer for de forskjellige kunstkoder og – epoker.³⁴ *Nasjonalmuseer* som inneholder klassisk, figurativ kunst, også moderne figurativ kunst, deretter *Museer for moderne kunst* som viser modernistisk kunst fra 1900 -1960, og deretter *Museer for samtidskunst* som utviklet seg på 1970 og -80 tallet, og som viser postmodernistisk kunst fra perioden etter 1960. Utviklingen gikk med andre ord i retning av spesialisering. Kan det være andre måter å forholde seg til det siste paradigmeskiftet på? Museumsreformens svar på dette er ja, og at det ikke bare er mulig, men også ønskelig å slå sammen de spesialiserte fagmiljøene. Åsmund Thorkildsens tilkjennega sin positive holdning til reformen i sin forelesning *Arsenalet* (se avsnitt 1.4). Den var samtidig et tilsvar til de mange motstandere av reformen og av sammenslåingen av museene i hovedstaden til ett Nasjonalmuseum. Selv om dette var spesialiserte museer, hadde de kunst som felles plattform, en plattform som i tråd med vestlig kunsthistorisk tradisjon omfatter arkitektur og design såvel som billedkunst. Tilhengerne av spesialisering var allikevel mot konsolideringstanken. Under en paneldebatt i 2009 uttalte Ina Blom, professor i kunsthistorie ved UiO: ”Museene kan sammenlignes med Universiteter, der man er faglig spesialisert, og det er vanskelig å kommunisere over faglige grenser.” Hun mente, ifølge referatet fra denne paneldebatten, at ”museene må dyrke faglig sterke, spesialiserte prosjekter med en stab som snakker samme språk. Bare slik kan en utstilling bli av virkelig god kvalitet.”³⁵ Debatten viste at så sent som i 2009 var det fortsatt mange som ønsket å opprettholde skillet mellom spesialiserte museer, eller mellom avdelinger innen et konsolidert museum, mens andre hevdet at dette var kunstige skiller som det ikke lengre var grunnlag for å opprettholde. For Åsmund Thorkildsen i Drammen var det fra begynnelsen av en klar strategi å ta vekk skillet mellom billedkunst, arkitektur og design og også mellom kunst og kulturhistorie og aktivt utnytte det *arsenal* av kultur- og kunstgjenstander man i et konsolidert museum har fått som oppgave å forvalte. Med utgangspunkt i postmoderne teori og det paradigmeskiftet som hadde funnet sted på kunstfeltet, forsvarer han reformen. Thorkildsen hevdet at det lå tunge teoretiske overveielser

³⁴ Olga Schmedling, ”Kunstmuseer i sosialhistorisk perspektiv.” I *Samling og museer* av Bjarne Rogan og Arne Bugge Amundsen, (Oslo: Novus. 2010), 80-90

³⁵ (Bugge 2009)

bak ”veien mot en *sea change* i kunsthistoriefaget og den norske ABM-meldingen og museumsreformen.”³⁶. Reformen medførte sammenslåing av forskjellige typer museer med forskjellige typer ekspertise og sørget for at samlingen såvel som kompetansen i det konsoliderte museum ble rikere og mer sammensatt og variert. Han innledet sin forelesning med å sitere Joseph Kosuths³⁷ reaksjon da Thorkildsen fortalte ham at han var blitt leder for Drammens museum med dets konsoliderte samling: ”*That’s great, then you can play with it.*” Som postmoderne kunstner syntes Kosuth dette var ”helt topp,” ifølge Thorkildsen.³⁸ Hva slags museum har dette ført til i Drammen, og hvilke gevinster, om noen, har dette gitt? Dette er som tidligere skrevet, den problemstillingen jeg skal drøfte.

Et annet teoretisk perspektiv som er relevant i forbindelse med museumsreformen, er det som kommer fra museologi og litteratur som omhandler utviklingen på museumsfeltet. Vi kan også snakke om et *musealt* paradigmeskifte – et skifte fra et samlingsbasert museum til et publikumsorientert museum som kom tidlig på 1900-tallet og som manifesterte seg første gang på en helhetlig måte ved opprettelsen av Museum of Modern Art (MOMA) i New York i 1929.³⁹ Andrew McClellan skriver at de siste ti-år har presset mot museene til å *nå ut til publikum* bare økt og er blitt like viktig, hvis ikke viktigere, enn innsamling og bevaring.⁴⁰ Han skriver videre: ”The forces behind the transformation from being *about something* to being *for someone*, as Stephen Weil put it, are ideological and financial.”⁴¹ McClellan fortsetter: “The democratization of museums has long been an ideal..” og vi kan tilføye: I alle fall i Norge og for norsk kulturpolitikk slik vi blant annet ser den komme til uttrykk gjennom museumsreformen. I litteraturen finner vi også mye om ”postmoderne museologi.” Både hos Rogan og McClellan er postmodernistisk påvirkning på museene omtalt, særlig på kunstmuseer, hos McClellan, men også på kulturhistoriske museer som Anne Eriksen i sitt bidrag skriver om i Rogan’s bok under tittelen ”Fra stevneplass til dialoginstitusjon”⁴² McClellan skriver i sin bok at postmodernismen har bidratt til å høyne museumsdebatten ved å hevde at etablerte sannheter må utfordres og kan endres.⁴³ Dette er betraktninger som også

³⁶ Åsmund Thorkildsen, *Arsenalet. Om samlingene i et konsolidert museum*. Forelesning på seminar om Nasjonalt Kunstmuseum. (Oslo: KHiO, 9. Mai 2003), 6

³⁷ Joseph Kosuth (1945-), kjent amerikansk konseptkunstner, kunstteoretiker, -skribent og -foreleser.

³⁸ (Thorkildsen, *Arsenalet. Om samlingene i et konsolidert museum* 2003), 1

³⁹ Lars Mørch Finborud, *Mot det totale museum*. Masteroppgave. (Oslo: Universitetet i Oslo, 2011), 10

⁴⁰ (McClellan 2008), 155

⁴¹ Ibid., hvor han siterer fra Stephen E. Weil, *Making Museums Matter* (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2002), 28-52

⁴² (Rogan og Bugge Amundsen 2010), 61-74

⁴³ (McClellan 2008), 269. Tidligere i boken har han drøftet postmodernismens påvirkning på museenes innsamling, klassifikasjon og presentasjon av samlingene og på demokratiseringen av museene.

bidrar til å belyse den norske debatten om museumsreformen og de posisjoner som fremkom i debatten, fra bl.a. Åsmund Thorkildsen. Olga Schmedling skriver i sin doktoravhandling at noe av det som kjennetegner kunstmuseer i en postmoderne tid er at opplevelse og kommunikasjon erstatter kontemplasjon som resepsjonsmodus for en variert kunstneriske produksjon. Ideen om et museum som et historisk kronologisk oppslagsverk skrinlegges, til fordel for temautstillinger og prioritering av enkelte kunstnerskap. Et museumsbesøk kan innebære å se på bilder, fotografier og video, overvære en performance, oppleve en installasjon, lese tekster, skrive m.m.⁴⁴ Til tross for de endringer som det her er pekt på synes imidlertid definisjonen på et museum å ligge fast:

Et museum er en permanent institusjon, ikke basert på profitt, som skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpent for publikum; som samler inn, bevarer/konserverer, forsker i, formidler og stiller ut materielle og immaterielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed.⁴⁵

I norsk museumstypologi skilte man før reformen mellom fire kategorier museer etter tematisk ansvarsområde. Etter reformen endret typologien seg noe og man fikk det man kaller nasjonale og regionale *identitetsmuseer*.⁴⁶ Drammens museum er i h.h.t. denne typologien et ”regionalt identitetsmuseum”. I Norsk Kulturråds offisielle statistikk er det i tillegg i h.h.t. tidligere typologi et ”blandet kunst og kulturhistorisk museum.”⁴⁷

Mange har hevdet at *New public management*, NPM, har vært en av drivkreftene bak reformen.⁴⁸ NPM har adoptert grunnprinsipper fra bedriftsøkonomisk teori, blant annet prinsipper om markedsorientering. NPM oppsto på bakgrunn av et ønske om å effektivisere offentlig sektor. NPM kan både ses på som en ideologi, et sett av praktiske reformer og et sett av ideer om en mer effektiv, serviceorientert stat.⁴⁹ Det er også blitt hevdet at det kan være nyttig å legge et formålsrasjonelt perspektiv til grunn for sammenslåinger i den offentlige sektor.⁵⁰ Det er heller ikke unaturlig å trekke inn begreper som samfunnsnytte og derigjennom kommer man også inn på økonomiske betraktninger. Dette er imidlertid noe som blir kraftig nedtonet av de kulturbyråkratene jeg har snakket med.⁵¹ Kan museet helt frikobles fra dette begrepet under påskudd av at det som kulturinstitusjon ikke skal underlegges

⁴⁴ (Schmedling, Monument og Modernitet 2009), 399

⁴⁵ (ICOM's definisjon av museum (ICOMs statutter, artikkel 3, paragraf 1) u.d.)

⁴⁶ (Solhjell 2012), 164

⁴⁷ Ibid., 375

⁴⁸ (Sandberg 2008), 11

⁴⁹ Tom Christensen, *New Public Management- utfordringer og erfaringer*. (okonominettverket.no, 2010).

⁵⁰ Elsa Solstad, *Fusjoner i offentlig sektor*. (magma.no, 2009).

⁵¹ Se kapittel 2, avsnitt 2.1

nyttebetraktninger ?⁵² Svaret fra kulturbyråkratene er ikke et absolutt nei på dette spørsmålet, og gjennom de diskusjoner jeg har hatt med Drammens museums ledelse har det blitt klart at i alle fall bedriftsøkonomisk teori er relevant for en drøfting av dette museet. Jeg har nøydt meg med å basere meg på den kjennskap jeg har til bedriftsøkonomisk teori fra mine tidligere studier samt mange års erfaring fra privat næringsliv, blant annet fra fusjonsprosesser, men unnlatt å gå dypere inn i teori om NPM og formålsrasjonalitet.

1.6 Metode

Undersøkelsen er gjennomført som en *case-study*. Metoden er blant annet beskrevet av Knud Ramian i boken *Casestudiet i praksis*. Drammens Museum er det ”caset” jeg har valgt. En ikke ubetydelig del av arbeidet har vært innsamlingen av data som har gjort det mulig å besvare de spørsmål jeg har stilt. Datainnsamlingen har hovedsakelig dekket to typer datakilder: *dokumenter* og *intervjuer*, noe som har muliggjort en triangulering⁵³ mellom data innhentet fra forskjellige kilder.

Når det gjelder dokumenter har disse innbefattet, men ikke vært begrenset til følgende for perioden 2002 - 2012: Museets søknader til Kulturdepartementet om økonomisk støtte, museets planer og budsjetter, tilskuddsbrevene fra myndighetene, museets årsrapporter og årsregnskap og fra 2005 museets årlige rapportering til ABM-utvikling. I tillegg har jeg gjennomgått museets vedtekter og andre styringsdokumenter. Spesielt må nevnes museets Handlingsplan fra 2001 som er å anse som et strategidokument. Dokumentgjennomgangen dekker også de avtaler som ble inngått i forbindelse med konsolideringene og med kommunen, en del styredokumenter og –protokoller og korrespondanse med de forskjellige forvaltningsnivåer, kommune, fylke og stat. Viktig informasjon er også hentet fra offentlige dokumenter . Spesielt må her nevnes St.Prop.nr.1 fra Kulturdepartementet (nå betegnes dokumentet Prop.1 S) for perioden 2000-2014.

Den andre typen datakilde, *intervjuer*, har vært meget viktige for å supplere den første. Intervjuobjektene har vært representanter for myndighetene (Kulturdepartementet, Kulturrådet, Buskerud fylkeskommune, Drammen kommune), for museet selv (ledelse og ansatte, styremedlemmer), for andre museer, og for brukerne (medlemmer av Drammen Kunstforening og av museets venneforeninger). Informantene ble blant annet bedt om å tenke over spørsmålet om reformen har gitt gevinster for Drammens museum. Med enkelte

⁵² Se kapittel 2, avsnitt 2.1

⁵³ Knud Ramian, *Casestudiet i praksis*. (Århus: Academica, 2007), 187, metodetriangulering: samle inn data om de samme spm fra forskjellige datakilder for å se om triangulerte data understøtter hverandre eller ikke.

informanter har det vært en kommentarrunde i tillegg til den opprinnelige samtalen. Dette for å sikre at den beskrivelsen jeg gir er korrekt.

En tredje type datakilde er *observasjoner*. Jeg har under det siste året fulgt museets publikumsrettede virksomhet. Jeg har gjennomgått museets publikasjoner under hele undersøkelsesperioden. I tillegg har jeg lest presseomtaler/artikler/debattinnlegg som omhandler museets produksjoner og utstillinger.

1.7 Disposisjon

Først beskriver jeg på et overordnet nivå i *kapitel 2* hvordan museumsreformen oppsto som et resultat av utviklingen på museumsfeltet og av offentlige utredninger om hvordan man burde gripe inn i en utvikling man anså å være uheldig. Kapitlet handler videre om reformens mål og en underliggende visjon om hvordan fremtidige museer her i landet kunne bli, en visjon som ikke kom til uttrykk i noen Stortingsmelding, men som allikevel var med på å påvirke reformen. Jeg skriver om statens målstyring og virkemidler for å få fortløp i reformprosessen og om endringer og tilpasninger underveis. Kapitlet inneholder også viktig informasjon om de anbefalinger og føringer som kom fra kulturmyndighetene om hva et konsolidert museum er og hvordan en konsolideringsprosess burde gjennomføres.

Som grunnlag for drøftingen av den problemstillingen jeg har formulert; om museumsreformen har gitt gevinster for Drammens museum, forsøker jeg i *kapitel 3* å finne svar på følgende spørsmål: Hvordan responderte museet i Drammen på museumsreformen? Hvilke endringer har den konsoliderings- og restruktureringsprosessen museet har gjennomgått ført til? Hvordan har museets økonomi endret seg og hvordan har organisasjonen endret seg? Hvordan utfører man i Drammen museets oppgaver; forvaltning, forskning, formidling og fornying, de såkalte fire f'er? Hvordan er den innbyrdes vektlegging av de fire f'er? Hvordan har museet taklet de spesielle utfordringene som stortingsmeldinger fra den tiden peker på, blant annet den som det flerkulturelle Norge representerer? En del av det å være en aktiv samfunnsaktør er å nå ut til flest mulig, være "synlig" og bli det man i museumsutredningen kalte "dialoginstitusjon."⁵⁴ Hvordan har museet lyktes med dette? Hvordan har publikumsoppslutningen om museets arrangementer utviklet seg og hvordan har oppmerksomheten i media vært om museets virksomhet? Foruten svar på disse spørsmålene inneholder kapitlet også i siste avsnitt et utdrag av museumsstatistikken.

⁵⁴ (NOU 1996:7 1996), 38, pkt 5.4 *Museum i samfunnet: dialoginstitusjoner*

Basert på kapitel 3 følger drøfting av problemstillingen i *kapitel 4*. Drøftingen oppsummeres i en konklusjon i *kapitel 5*.

Deretter avslutter jeg med å foreta en perspektivering i *kapitel 6*. I dette kapitlet trekker jeg inn det som reformen førte til av konsolideringsprosesser i andre fylker og byer og hva den resulterte i for andre museer. Dette danner basis for en sammenligning mellom Drammens museum og andre museer. Gjennom dette setter jeg mitt Drammens-*case* inn i en større sammenheng.

2. Museumsreformen og myndighetenes gjennomføring av den

2.1 Reformens begrunnelse, mål og visjon

Museumsreformen startet med St.melding 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving*. Den er også blitt kalt *ABM-meldingen* fordi den tok for seg arkiv og bibliotek i tillegg til museum. Museumsdelen av meldingen bygger i stor grad på den store utredningen fra tre år tidligere; NOU1996:7 *Museum: Mangfald, minne, møtestad* som også er kalt *Museumsutredningen*. ABM-meldingen pekte på tre viktige ønskemål for museumssektoren: For det første ønsket man en opprydding i det norske museumslandskapet med et klart mål om konsolidering og færre, mere slagkraftige enheter. For det andre ønsket man å få til en kvalitativ oppgradering av museene gjennom en kvalitetsutvikling av museets funksjoner. For det tredje ønsket man at museene skulle takle spesielle utfordringer i dagens samfunn som for eksempel den flerkulturelle utviklingen, utfordringen fra digitalteknologien m.m. Man la opp til at Norsk Museumsutvikling⁵⁵ (NMU) i samarbeid med fylkeskommunene, kommunene og museene i løpet av en femårsperiode skulle gjennomgå hele landet ”for å nå fram til meir levedyktige einingar.”⁵⁶ I hovedstaden anbefalte ABM-meldingen en samorganisering av kunstinstitusjonene Nasjonalgalleriet, Museet for samtidskunst, Riksutstillinger, Kunstindustrimuseet, Norsk Arkitekturmuseum og Henie-Onstad Kunstsenter.⁵⁷ Her var begrunnelsen at ”det vil gje betre heilskapstenking å ha ei leing med eit breitt strategisk ansvar; både faglege og administrative funksjonar vil kunne gjerast meir robuste, og

⁵⁵ Norsk Museumsutvikling, statlig organ som i 2003 ble til ABM-utvikling, ble gitt det operative ansvaret for Museumsreformen. I 2010 ble organet avviklet og oppgavene på arkiv-og museumsfeltet overtatt av Kulturrådet.

⁵⁶ (St. meld. nr 22 (1999-2000) 1999), pkt. 2.4

⁵⁷ Henie-Onstad Kunstsenter ble tatt ut av konsolideringsplanene.

fleksibiliteten i bruk av samlingar, lokale og personale vil verta større.”⁵⁸ Hovedargumentet for sammenslåing i hovedstaden er et annet enn for sammenslåingene i landet forøvrig. I Oslo var ikke problemet at enkeltenheter var for små, selv om ett av argumentene også her er at en sammenslåing vil skape en mer ”robust” enhet. Hovedargumentet er å få til en helhetstenkning og en økt fleksibilitet når det gjelder bruk av samlingene og ressursene, et argument som selvsagt også kan brukes for sammenslåing av enheter utover i landet. Stein Sægrov, avdelingsdirektør i Kulturdepartementet, er den personen som best kjenner reformen innenfra. Han har arbeidet med museumsspørsmål siden 1983 da han ble ansatt i Kultur- og vitenskapsdepartementet. Han begynte å sysle med tanker om kunstmuseene i hovedstaden i 1995 og utarbeidet mandatet for og var involvert i oppnevningen av det utvalget som utarbeidet Museumsutredningen i 1996. Han har selv ført ABM-meldingen såvel som den senere Kulturmeldingen i pennen. Reformen var nødvendig for å få til en bærekraftig struktur innenfor museumssektoren. Den frie utfoldelse på museumsfeltet som vi hadde hatt over lengre tid under tilskuddsordningen via fylkeskommunene⁵⁹ hadde skapt en meget fragmentert museumsstruktur. ”Mange små museer hadde ikke muligheten av å holde seg med nødvendig kompetanse for å kunne gjøre en god jobb,” sier Sægrov i en samtale jeg hadde med ham sent høsten 2013. Sægrov er også klar på at reformarbeid er langsiktig arbeid. Det gjelder å holde stø kurs og å ha bred politisk konsensus i ryggen. Det har reformen hatt.

Lå det *økonomiske motiver* bak reformen? Var den også resultatet av et ønske om å oppnå stordriftsfordeler og kostnadsbesparelser gjennom sammenslåing av enheter? Hvis dette var et motiv, ble det i så fall kraftig nedtonet i de offisielle begrunnelser som ble gitt. Det synes imidlertid klart at betraktninger om samfunnsnytte og et ønske om å få mer ut av offentlige midler var et medvirkende motiv. Noe kan vi lese mellom linjene, for eksempel i Kulturmeldingen: ”Det er avgjerande å avklåra kvifor ein samanslutning er ynskjeleg, også utover dei eventuelle økonomiske gevinstane, før arbeidet med utforminga kan ta til.”⁶⁰ I avsnittet om de nasjonale museumsnettverkene som er en viktig del av reformen, kan vi lese at begrunnelsen er å oppnå faglig, men også ”økonomisk- administrativt utbytte.”⁶¹ Hva var grunnen til at dette var nedtonet? De kulturbyråkratene jeg har snakket med, hevder at å bruke økonomiske argumenter for å selge inn reformen ville vært dødfødt. Man blander ikke

⁵⁸ (St. meld. nr 22 (1999-2000) 1999), pkt. 2.4

⁵⁹ Tilskuddsordningen for halvoffentlige museer ble innført i 1975 og for første gang ble museene sikret fast offentlig støtte.

⁶⁰ St.meld. nr. 48 (2002-2003). *Kulturpolitikk fram mot 2014*. (Oslo: Kulturdepartementet, 2003), pkt. 11.6.3.2 Regional konsolidering

⁶¹ Ibid., pkt. 11.6.3.1 Nasjonal nettverksbygging

økonomiske betraktninger eller nyttebetraktninger inn i kulturlivet. Og som Anniken Thue uttrykte det : ”Formålet med reformen var å styrke museene, ikke spare penger.”

Var ett av målene med reformen å sanere, kvitte seg med eller nedlegge det som ikke hadde livets rett? Konfrontert med dette spørsmålet er svaret fra arkitektene bak reformen imidlertid helt klart: Nei, dette var ikke et motiv. ”Rett nok låg det i korta at ei nystrukturering av museumssektoren ville kunne føra til ”sanering” av eksisterande institusjonar, organisasjonar og liknande , men det var aldri tankar om å avvikla samlingar, bygdetun eller liknande”, er den presise kommentar fra Sægrov til dette spørsmålet. Fra museumshold er det allikevel blitt hevdet at koblet til vurderinger om samfunnsnytte og bærekraft, er det klart at reformen også kan utnyttes som en saneringsreform.

Bak Sægrovs museumsreform var det imidlertid en visjon som heller ikke er å finne i noe offentlig dokument om reformen: Han hadde vandret *the museum mile* i Washington DC. Han hadde opplevd de store amerikanske museene; *The Smithsonian Museums* i Washington, *The Metropolitan Museum of Art* og *MOMA* i New York og *Art Institute of Chicago*. Han hadde sett forbindelseslinjer mellom kunst (billedkunst, kunstindustri, arkitektur) og kulturhistorie som disse museene viser. Det hadde bidratt til å skape en visjon om å gjøre noe tilsvarende i Norge. En annen inspirasjonskilde for Sægrov var utstillingen *Traum und Wirklichkeit* i Wien i 1985. Utstillingen viser i tillegg til billedkunst; foto, brukskunst, møbler, arkitektur og byplanlegging. Den dekket perioden 1870 til 1930 og var en mønstring av Østerrikes ”estetiske kultur,” for å bruke en betegnelse som en av bidragsyterne til utstillingskatalogen bruker i en artikkel.⁶² I den skriver han om sammenheng og vekselvirkning mellom de forskjellige elementer som utgjør et samfunns kultur , herunder den estetiske kultur. I en annen artikkel i katalogen leser vi at utstillingen har som mål å formidle tidsånden:”.. *eine Stimmung, die etwas vom Geist der Epoche vermittelt,*” og derfor måtte man ”*die bildenden Künste in breiter Form inkludieren.*”⁶³ Utstillingen ble også vist i New York (*MOMA*) og i Paris (*Centre Pompidou*). Ti år senere, 22.oktober -15.januar 1995, gjorde vårt eget Nasjonalgalleri en tilsvarende utstilling, *Tradisjon og Fornyelse*. Utstillingen var en bred og sammenfattende mønstring av ”den frie og den anvendte kunst” i tiden rundt forrige

⁶² Carl E. Schorske, ”Österreichs Ästhetische Kultur 1870-1914, Betrachtungen eines Historikers”. I *Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930. Ausstellungskatalog*. (Wien: Eigenverlag der Museen der Stadt Wien, 1985), 12

⁶³ Hans Hollein, ”Das Konzept zur Präsentation der Ausstellung Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930”. I *Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930. Ausstellungskatalog*. (Wien: Eigenverlag der Museen der Stadt Wien, 1985), 36

århundreskiftet.⁶⁴ Den ble en demonstrasjon på hva et samarbeid mellom i første rekke Nasjonalgalleriet og Kunstindustrimuseet kan føre til. Om forbindelsen mellom kunst og håndverk, om samspillet mellom kunstartene⁶⁵ skrev utstillingsansvarlig Tone Skedsmo i artikkelen med den talende tittelen ”Kunst for alle, Kunst i alt .” Begge utstillinger er eksempler på hva et samarbeid på tvers av spesialiserte fagfelt kan resultere i og hvilken publikumsopplevelse det kan gi. De har da også begge utvilsomt bidratt til den visjonen som museumsreformen hviler på, ikke minst den visjonen man hadde for sammenslåingen i hovedstaden. Det å blande kulturhistorie og kunst innenfor veggene til én og samme institusjon, var iflg Kulturrådets Espen Hernes, som har jobbet med museumsfeltet siden opprettelsen av Norsk Museumsutvikling i 1994, en del av det man forsøkte å trekke frem som et *positivt* element ved det å konsolidere - ikke det motsatte, slik som mange motstandere av reformen fremstilte det.

Før reformen ble lansert sikret man politisk støtte, men like viktig var det å sikre faglig forankring og støtte for det som ble foreslått. Anniken Thue var en av dem som ble konsultert. Hun hadde lang fartstid både fra Nasjonalgalleriet og fra Kunstindustrimuseet og bred erfaring fra museumsledelse. Det var entusiasme i deler av fagmiljøet for sammenslåingen av institusjonene i Oslo fordi den åpnet for samarbeid på tvers av fagmiljøer og muligheten for å lage spennende utstillinger. Anniken Thue var blant dem som støttet reformen og også etableringen av Nasjonalmuseet. For Thue var det imidlertid viktig at de institusjonene som skulle slås sammen i Oslo kunne organiseres langs en felles kunstakse. Billedkunst, design og arkitektur som skulle samles i det nye Nasjonalmuseet hadde en felles plattform. Hun ville trolig ikke uten videre ha støttet en sammenslåing av et kulturhistorisk museum med et kunstmuseum. Da jeg intervjuet henne, ga hun uttrykk for at riktignok kan kulturhistorie og kunst berike hverandre, og kulturhistorien kan forklare og gi kontekst til kunsten, men kunsthistorikeren er ute etter å besvare andre spørsmål enn kulturhistorikeren. Thue hadde vært medlem i det såkalte museumsutvalget som sto bak Museumsutredningen . Hennes syn kommer til uttrykk i denne utredningen, hvor samarbeid mellom museer og opprettelsen av såkalte ansvarsmuseer var et hovedtema.⁶⁶ Det er dette som Arbeidsforskningsinstituttets

⁶⁴ ”Da vi i kunsthistorien opplevde en søken etter en ny helhet som omfattet alle kunstarter uansett medium eller praktisk funksjon, og som manifesterte seg i *Arts & Crafts* bevegelsen i England, i *Art Nouveau* og *Jugend* på Kontinentet”, skriver Knut Berg i forordet til katalogen for utstillingen..

⁶⁵ Tone Skedsmo, Kunst for alle, kunst i alt . I *Tradisjon og Fornyelse. Norge rundt århundreskiftet*. Katalog. (Oslo: Nasjonalgalleriet, 1994), 7

⁶⁶ (NOU 1996:7 1996), 225-233

rapport⁶⁷ kaller ”nettverksmodellen,” og som gikk ut på å koble sammen i nettverk museer som hadde noe til felles tematisk eller metodisk, og med et ansvarsmuseum i sentrum av nettverket. I den samme rapporten hevdes det at ABM-meldingen fokuserte mer på struktur. Det som etterhvert ble oppskriften var å etablere strukturer innenfor hvert fylke, og hvor forskjellene mellom ulike tematiske museer i liten grad ble vektlagt, en modell Arbeidsforskningsinstituttet i sin rapport kaller ”strukturmodellen”.⁶⁸

2.2 Reformen lanseres

NMU sendte høsten 2001 et rundskriv til fylkeskommunene om museumsreformen. Lanseringen av museumsreformen var dermed et faktum og reformprosessen startet. I St.prop. nr.1 (2001-2002), den årlige budsjettproposisjon fra kulturdepartementet, ble ABM-meldingens anbefalinger satt ut i livet. Det ble gjort klart at statlige midler heretter skulle kanaliseres til de ”konsoliderte museene,” og at Stortinget hadde vedtatt å styrke driftstilskuddene til museumssektoren med 414 millioner kr. over fem år (2002-06), som var den perioden man mente det ville ta å gjennomføre reformen. ”I forslaget til statsbudsjett for 2002 er museumssektoren styrket med 41 millioner kr. av disse midlene. Denne økningen skal støtte opp under den omlegging av museumslandskapet som Stortinget har sluttet seg til i behandlingen av ABM-meldingen”, heter det i lanseringsskrivet fra NMU. Målstyring av museene hadde allerede foregått i en årrekke og fortsatte under reformen. Tilskuddsbrevene fra Kulturdepartementet om tilskudd til driften refererte til hovedmål og resultatmål og definerte vilkårene for støtte til museene.⁶⁹

2.3 Myndighetenes føringer og anbefalinger i reformperioden

Da reformen ble lansert, ble det understreket at den bygger på tre hovedpremisser: lokal forankring, regional konsolidering og nasjonal nettverksbygging . St.meld. nr 48 (2002-03) *Kulturpolitikk fram mot 2014*, også kalt *Kulturmeldingen*, både gjentok og la nye føringer for museenes virksomhet og viste tilbake til både Museumsutredningen fra 1996 og ABM-meldingen fra 1999. Kulturmeldingen oppsummerte intensjonen med museumsreformen slik:

Siktemålet er å få til ei institusjonell opprydning 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

⁶⁷ (Fossestøl, Breit og Heen 2013), 8

⁶⁸ Ibid.,9

⁶⁹ (St. meld. nr 22 (1999-2000) 1999), pkt.6.2.1

og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk.⁷⁰

Dette er mer eller mindre ordrett tatt fra ABM-meldingen . En god ting kan ikke sies for ofte. Tanken som her gjentas er at *små* museer skal fortsette som formidlingsarenaer og fortsette å ha et lokalt, (ofte frivillig), støtteapparat, men uten en egen organisasjon som driver med museumsfaglige og administrative oppgaver, oppgaver som kan ivaretas av en organisasjon som er felles for flere enheter (her kalt ”en konsolidert faglig og institusjonell struktur”). Man forstår at en slik modell kan føre til både kvalitetsheving og økt profesjonalisering av museumsfaglige og administrative funksjoner ved at den konsoliderte enheten blir stor nok til å kunne tiltrekke seg og beholde nødvendig fagkompetanse. Meldingen beskriver hvordan konsolideringen kan foregå enten ved at én stor og veletablert institusjon tar opp i seg mindre enheter i samme region, eller ved at flere eller alle museene i en region slår seg sammen til en ny institusjon. Det understrekes at det er viktig å utvikle *reelle* sammenslåinger som har ett driftsstyre og består av én driftsenhet som har samlet arbeidsgiveransvar og økonomiforvaltning. Det pekes på at dette ikke nødvendigvis innebærer at eiendomsretten til samlinger overføres til driftsenheten , men at det er en fordel om det skjer. Dette er imidlertid et spørsmål som må veies mot lokal forankring og motivasjon. Det pekes på at det er store forskjeller i kvalitet og prosess mellom de pågående konsolideringer; ”enkelte konsolideringar kan framstå som lause overbygningar utan god nok forståing og vilje i dei opphavlege museumseiningane.”⁷¹

Etter den første femårsperioden fortsatte reformperioden for nye tre år, og det ble bevilget friske midler til det videre arbeid med sammenslåinger av museer. Samtidig ble det uttrykt klarere enn før at målet for reformen ikke var sammenslåingen i seg selv - den var bare et virkemiddel for å få til en kvalitetsheving. Ved slutten av treårsperioden kom St. Meld. nr. 49 (2008-09) *Framtidas museum*, også kalt *Museumsmeldingen* som gjorde opp status for reformen på landsbasis. Den pekte på at flere av konsolideringsprosessene ikke var avsluttet og at det var for tidlig å gjøre en evaluering av alle sider ved reformarbeidet.

Museumsmeldingen foreslo hovedmål knyttet til museenes hovedfunksjoner; *forvaltning*, *forskning*, *formidling*, og la til et fjerde punkt, *fornyng*. I meldingen er dette kalt de fire f'er. Om den siste f'en kan vi lese: ”Gjennom faglig utvikling, nytenkning og profesjonalisering skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide

⁷⁰ (St.meld. nr. 48 (2002-2003) 2003), 178

⁷¹ (St.meld. nr. 48 (2002-2003) 2003), pkt 11.6.3.2 Regional konsolidering

institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle.”⁷² Museumsmeldingen omfattet også et vedlegg: *Seminarer og publikasjoner i tilknytning til museumsreformen*. Her gis en oversikt over fem større seminarer som myndighetene organiserte i årene 2003, 2005, 2007 og 2008, hvor deltagerne var ledelse, styreverv og ansatte ved museene, og representanter for politikere og administrasjon i kommuner og fylkeskommuner.⁷³ Formålet var å gi innsikt og opplæring i hva konsolidering er og hvordan konsolideringsprosesser bør gjennomføres. I tillegg listes en del publikasjoner som er utgitt i perioden og som har samme målgrupper og formål som seminarene. Budskapet fra Kulturmeldingen ble gjentatt og utdypet en rekke ganger. I en av publikasjonene pekes det på at valg av ”modell” for den konsoliderte enheten vil bestemme styrken og muligheten for å hente ut gevinster av konsolideringen. Det understrekes at full integrasjon av tidligere fagmiljøer og etablering av nye fagenheter vil gi økt styrke.⁷⁴ Det hevdes videre at for å få helhetssyn og koordinering i alle ledd i organisasjonen, må eksisterende organisasjonsstrukturer oftest brytes opp. Gjennomføring av andre tiltak enn de rent formelle, som er minimumsløsningen ved en konsolidering, avhenger først og fremst av vilje til å gjøre en forandring.⁷⁵ Det ble også i Museumsmeldingen gitt uttrykk for at å organisere driften i den konsoliderte enheten etter museumsfaglige funksjoner istedet for å beholde tidligere selvstendige enheter som avdelinger, ville fremme faglige synergier.⁷⁶ Valg av modell inkluderer også valg av juridisk modell. De statlige føringene tilsa at sammenslåtte museer skal utgjøre én felles enhet med ett driftsstyre, inkludert én daglig leder og én felles arbeidsgiver for alle ansatte. Dette kan gjennomføres på ulike måter, som stiftelse, aksjeselskap(AS), eller interkommunalt selskap (IKS), som de mest vanlige. Det ble pekt på at stiftelsesformen gir relativt sett større lokal autonomi og råderett over egen situasjon enn de andre juridiske formene, og er av den grunn egnet der ideelle eller faglige interesser skal ivaretas, som jo er tilfellet for museene.

Man kan si at museumsreformen som strukturreform var avsluttet i 2009 selv om enkelte museumskonsolideringer ikke er blitt fullført før senere. Det var viktig for kulturdepartementet å få fokus over på det egentlige formålet med reformen; kvalitetsheving av museenes arbeid. Arbeidet med dette fortsetter gjennom den målstyring vi ser i de årlige budsjettproposisjoner fra Kulturdepartementet og i tilskuddsbrevene til museene.

⁷² St.meld. nr 49 (2008-2009). *Framtidas museum*. (Oslo: Kulturdepartementet, 2009), 13

⁷³ *Ibid.*, 171

⁷⁴ Terje Haugli Nilsen, ”Konsolidering av museer. Råd og vink.” I *ABM- skrift nr. 15*. (Oslo: ABM-utvikling, 2005), 17

⁷⁵ *Ibid.*, 17

⁷⁶ (St.meld. nr. 49 (2008-2009) 2009), 113

2.4 Myndighetene ser tilbake på reformperioden

Museene og museumspolitikken følges også opp i Meld.St. 23 (2011-2012) *Visuell kunst*. Meldingen understreker at kunstmuseene er blant de viktigste *formidlingsaktørene* for visuell kunst, og taler varmt om museumsreformen som blant annet har ført til formidlingsmessige fordeler ved en kobling av kunst- og kulturhistoriske museer, men underslår ikke at dette også har skapt mye debatt og motstand.⁷⁷

Kulturutredningen 2014, utarbeidet av et utvalg ledet av tidligere kulturminister Anne Enger, er en god beskrivelse av kulturlivet slik det er i Norge i dag. Det skriver også om museumsfeltet og betydningen av museumsreformen for utviklingen de siste ti år.⁷⁸

Utvalgsmedlem , Anne Eriksen, professor i kulturhistorie ved UiO skriver i et notat utarbeidet for Kulturutredningen: ”Arbeidet med museumsreformen har dominert museumssektoren det siste tiåret. Reformen representerer den viktigste strukturreform i sektoren siden innføringen av Tilskuddsordningen for halvoffentlige museer i 1975.”⁷⁹ Hennes notat munner ut i en

Anbefaling:

Det bør planlegges en landsomfattende evaluering av Museumsreformen . Reformen initierte tiltak med langsiktig effekt, og satte i gang endringprosesser som fremdeles pågår. En evaluering bør gjennomføres når tiltakene har fått tid til å virke, prosessene er kommet lenger og flere erfaringer høstet. Denne evalueringen bør ikke begrenses til effektene av reformen , men omfatte en bredere drøfting og analyse av museenes faglige og samfunnsmessige oppgaver. Spørsmål til behandling er blant annet forholdet mellom faglige oppgaver knyttet til samling og forskning på den ene side, og utadrettet virksomhet og tjenesteyting på den andre. Museenes samfunnsoppdrag definerer dem som institusjoner, men for å kunne utføre oppdraget må museene også ha mulighet til faglig arbeid som i seg selv ikke er publikumsrettet og ”synlig” utenfra. I dagens situasjon er forholdet mellom de ulike arbeidsfeltene dårlig avklart og museene kommer under et krysspress fra ulike krav og interesser.⁸⁰

Til hennes anbefaling om å se nærmere på forholdet mellom museenes faglige og samfunnsmessige oppgaver, ville jeg kanskje ha tilføyd: forholdet mellom forventninger og krav på den ene siden og økonomiske rammebetingelser på den annen side.

⁷⁷ Meld. St. 23 (2011-2012). *Visuell kunst*. (Oslo: Kulturdepartementet, 2012), 37,45

⁷⁸ NOU 2013:4. *Kulturutredningen 2014*. (Oslo: Departementets servicesenter, 2013), 147-155

⁷⁹ Anne Eriksen, *Utviklingen på museumsfeltet*. Notat utarbeidet på oppdrag fra Kulturutredningen 2014. (Oslo: departementets servicesenter, 2013), 1

⁸⁰ *Ibid.*, 4

3. Drammens Museum under og etter museumsreformen

3.1 Drammens museum da ABM-meldingen kom

Drammens museum anno 2014 består av: Kulturhistorisk samling og kunstsamling som danner basis for faste utstillinger i museets hovedbygning fra 1928 samt utstillingsbygning, Lycephaviljongen, fra 1990, begge på Marienlyst i Drammen. Her finner vi også Marienlyst gård, lystgård fra slutten av 1700-tallet, bygdetun med bygninger fra Hallingdal samt et nyklassisk parkanlegg. Dernest består museet av et Friluftsmuseum, med 28 bygninger fra Buskerud, på Spiraltoppen på Bragernesåsen i Drammen og Austad gård, lystgård fra begynnelsen av 1800-tallet i Drammen. I tillegg omfatter museet Gulskogen gård, komplett lystgård fra 1804 med tilhørende driftsbygninger og parkanlegg på Gulskogen i Drammen. Museet består også av Holmsbu Billedgalleri, Henrik Sørensens samlinger, en billedsamling og vernet bygning fra 1973, samt eldre stuer fra Vestfold og Buskerud, det hele lokalisert i Støa i Holmsbu, Hurum kommune ved Drammensfjorden. Et siste element er Skolehistoriske samlinger som befinner seg i Drammen.

Går vi tilbake til 2001, det året da myndighetene satte seg fore å rydde opp i det norske museumslandskapet og lanserte museumsreformen, var situasjonen faktisk ikke svært annerledes. Det ærverdige Drammens museum (stiftet i 1908 ved dannelsen av Drammens museumsforening)⁸¹ hadde i 1996 slått seg sammen med like ærverdige Drammen Kunstforening (stiftet allerede i 1867)⁸² og med Gulskogen gård som var eiet av Gulskogen stiftelse (opprettet i 1967). Tre tidligere uavhengige institusjoner var blitt til én ny museumsstiftelse, og *Drammens museum. Fylkesmuseum for Buskerud*, var blitt *Drammens museum for kunst og kulturhistorie. Fylkesmuseum og galleri for Buskerud*. Et langt navn. Kunst var kommet med i navnet, som fortsatt inneholdt *Fylkesmuseum* og nå også *galleri* for Buskerud. Ifølge Åse Klundelien, som var fylkeskultursjef på den tiden og som deltok aktivt i forhandlingene, var det Drammens museum selv som ønsket å ha status som Fylkesmuseum. Gjennom alle år hadde det vært en ambisjon å være et kulturhistorisk museum for hele fylket,

⁸¹ Det var initiativrike borgere som sto bak. Kommunen kjøpte i 1910 den herskapelige eiendommen Marienlyst gård og den ble stilt til disposisjon for museet. Museet på Marienlyst ble offisielt åpnet i 1911 som også markerte 100-årsjubileet for Drammen by. Fikk ny hovedbygning i 1928.

⁸² Stiftet av byens embetsmenn etter modell av kunstforeningen i Christiania. Betydelig kunstsamling som resultat av en rekke store donasjoner og systematisk innkjøp. Holdt til i det gamle bibliotekbygget i Parken 1976-1997. Drammen Kunstforenings historie 1867-1967 dokumentert av Henning Alsvik i jubileumsboken utgitt i 1967.

og man hadde samlet gjenstander, ikke minst bygninger fra de forskjellige dalførene i fylket til friluftsmuseet. I vedtektene kom det en formulering om at samlingen skal være ”representativ for Buskerud fylkes kulturarv”, og at ”kulturhistorisk avdeling skal fungere som fylkesmuseum for Buskerud ” Som vi skal se ble denne ambisjonen etterhvert borte, og Fylkesmuseum forsvant også i det stille fra navnet. Drammens museum hadde allerede før denne siste sammenslåingen, som ble offisielt fullført i 1997, vært det man kan kalle et ”konsolidert museum”. Museet hadde i første rekke ansvaret for en betydelig kulturhistorisk samling, men var også et museum for kunstindustri/ kunsthåndverk og hadde også en ikke ubetydelige samling av kunst, både billedkunst og folkekunst. Til sammenkomster i museumssammenheng møtte det således representanter fra Drammens museum i flere kategorier. Sammenslåingen var resultatet av diskusjoner som hadde pågått i noen tid mellom fylkets og kommunens kultursjefer om hvordan styrke museene. Både museet og kunstforeningen var avhengig av tilskudd fra det offentlige, og begge slet med å få endene til å møtes, ikke minst kunstforeningen. Den holdt til i lokaler på Bragernes som kommunen eide, og kommunen subsidierte gjennom lokalleien virksomheten med et betydelig beløp hvert år i tillegg til de årlige driftstilskudd. Å legge kunstforeningen inn under museet var en måte å redusere avhengigheten av kommunen på og også gjøre den til et fylkesansvar. Det var disse forholdene som førte til denne museumskonsolideringen – og ”det flere år før ordet ble brukt i noe stortingsdokument”,⁸³ som Åse Klundelien skrev. Det var i begynnelsen en naturlig motstand både fra museets og kunstforeningens side. Formannen i museumsstyret på den tiden, Bjørn Buin, var industrimann og vant til å tenke bedriftsøkonomisk, og var dessuten kunstinteressert. Han så det økonomisk fornuftige i en slik sammenslåing. Kommunen lot dessuten kunstforeningen få med seg inn i ekteskapet med museet en ”medgift” på 5 millioner kr. som museet kunne bruke til etterlengtet opprustning. I den diskusjonen som foregikk mellom kommunen, museet og kunstforeningen oppsto ideen om å etablere et ”Kunstens Hus” på museets Marienlyst-tomt. Kunstens Hus ble brukt som et argument og et lokkemiddel både overfor kunstforeningen og museet. Kommunen fulgte opp medgiften på 5 millioner med en ”avskjedsgave” på 10 millioner kr. i 1998. Det var for mange en start på finansieringen av Kunstens Hus, men mesteparten av midlene ble øremerket for opprustning av museet slik som de første 5 millionene hadde blitt. En halv million av beløpet ble satt av til Kunstens Hus.

⁸³ Åse Klundelien, ”Forord til Jubileumsboken.” I *Jubileumsboken Drammens museum 1908-2008*. (Drammen : Drammens Museumsforening, 2008), 14

Grunnlaget for å drive videre som *ett* museum ble lagt ved at den nye stiftelsen overtok eierskapet til alle aktiva som tidligere hadde tilhørt Drammens museum (egentlig Drammens Museumsforening), Drammen Kunstforening og Gulskogen Stiftelse. I tillegg til disse tre, var stifterne Drammen kommune og Buskerud fylkeskommune. I vedtektene for den nye stiftelsen står det om *formålet*:

Stiftelsen har ved en samordnet virksomhet til formål å eie, drive og ta vare på de verdier stiftelsen forvalter, samt å videreutvikle interessen for og kunnskap om, bildende kunst og materiell kulturarv gjennom innsamling og dokumentasjon, bevaring, forskning, løpende utstillinger, formidling og markedsføring.

Samlingene av kunsthåndverk, kulturhistoriske gjenstander, foto og arkivalia, bygninger og kulturminner skal til enhver tid utgjøre et representativt utvalg av Buskeruds kulturarv. På billedkunstens område siktes mot fortsatt oppbygging av samlingen nasjonalt og internasjonalt. Arbeidet skal føres frem til egen samtid.

Stiftelsen skal være et kompetansesenter i samsvar med fylkeskommunale museumsplaner. Kulturhistorisk avdeling skal fungere som fylkesmuseum i Buskerud, distriktsmuseum for Nedre Buskerud og bymuseum for Drammen.

Det er imidlertid verdt å legge merke til at man bruker begrepet kulturhistorisk *avdeling* i siste avsnitt. Dette er i tråd med det som står i §1 i vedtektene : ”...Museet består av en avdeling for billedkunst (tidligere Drammen Kunstforening) og en avdeling for kulturhistorie (tidligere Drammens museum og Gulskogen Stiftelse)...” I tillegg til å fastslå at den nye institusjonen har egne avdelinger for kulturhistorie og billedkunst, sier vedtektene videre i § 5 som omhandler Styret :

Drammen kunstforenings styre som velges på årsmøtet, fungerer i stiftelsen som kunstnerisk råd ved å legge opp til utstillingsprosjekter og behandle søknader med juryerende funksjon. Drammen Kunstforenings styre oppnevner selv utvalg for innkjøp og mottakelse av gaver av billedkunst.

Ett museum, ja, men *todelingen* er fortsatt tydelig. Drammen Kunstforening har åpenbart ikke gitt slipp på styringen av kunst-delen av det nye museets virksomhet. Det var atskillig skepsis i Kunstforeningen til sammenslåingen og også engstelse for å bli ”underlagt” Drammens museum. Vi må forstå disse bestemmelsene i vedtektene som kompromissløsninger for å få Kunstforeningen med på sammenslåingen. Å skulle forholde seg til et ekstra styre som skulle fungere som kunstnerisk råd og ha ansvar for innkjøp og mottak av gaver til samlingen, var selvsagt ikke noen ønskesituasjon for en museumsledelse som selv hadde nødvendig fagkompetanse til å gjøre de vurderinger som kunstforeningens styre her ville ta ansvaret for. De som var aktive i foreningen hadde imidlertid et stort engasjement og et bankende hjerte for kunstsamlingen, og det var opplagt viktig å opprettholde dette engasjementet. Kunstforeningen fikk to representanter i styret for stiftelsen, sammen med to representanter for Drammens museumsforening og to representanter oppnevnt av henholdsvis Buskerud

fylkeskommune og Drammen kommune. Ifølge vedtektene var det ulike tilskuddsordninger, som nødvendiggjorde separate budsjett og regnskap. Når det gjaldt personell var sammenslåingen i første runde problemfri. Kunstforeningen hadde en intendant som hadde kunsthistorisk bakgrunn samt lederen for Pilotgalleriet.⁸⁴ Intendanten ble avdelingssjef for avdelingen for billedkunst og Pilotgalleriets virksomhet fortsatte sin relativt selvstendige virksomhet, men nå som en del av museet. Vi fikk altså *ett* museum, men med *to* distinkte *avdelinger* som også hadde separate budsjett og regnskap. Vedtektene sier også at ”stiftelsen skal være et kompetansesenter i samsvar med fylkeskommunale museumsplaner.” Dette har referanse til den museumsplanen som fylket utarbeidet i 1995. I denne var Drammens museum, som ett av fem distriktsmuseer i fylket, tildelt fylkesansvar, (hvilket betyr å være kompetansesenter for alle fylkets museer), for *malerikonservering*. Andre museer i fylket hadde fått tilsvarende rolle, men for andre kompetansefelt. Buskerud fylkes *fotoarkiv* hadde Ringerike museum fått ansvaret for. Hallingtunet skulle ha ekspertise på *tekstil*, Museet i Sigdal *folkemusikk*, Laagendalsmuseet *konservering av tre og metall*. Ifølge Åse Klundelien fungerte aldri denne ordningen, bortsett fra for fotoarkivet på Ringerike. ”Ingen ekspertise kom noen gang utenfor stuedøra til de respektive museer og de andre museene til gode”, uttalte Klundelien under min samtale med henne.

Perioden 1996 -2001 ble en urolig periode med gjentatte lederskifter for det nye Drammens museum. I utgangspunktet var det museets direktør som fortsatte i direktørstolen for det konsoliderte museet. Vedkommende valgte imidlertid etter en tid å slutte på grunn av sykdom. Det ble ansatt en ny direktør som kom fra Kulturrådet, men som sluttet etter mindre enn ett år i stillingen. Drammen kommunes kultursjef ble deretter tilsatt som direktør, og han satt frem til styret, som fikk ny styreformann i 2000, i begynnelsen av 2001 ga ham avsløsing. Organisasjonen, som var lokalisert på to steder, besto da av i alt 15 personer. Museet hadde i denne perioden også problemer med økonomistyringen og mottok kritiske merknader fra fylkesrevisjonen. Regnskapet for 2000 viste et driftsunderskudd på 1.3 millioner kr. i tillegg til en overskridelse på 2.2 millioner på to av de prosjektene som var satt igang med de øremerkede midlene på 10 millioner som kommunen hadde gitt i 1998.

Slik var altså situasjonen ved inngangen til 2001 for Drammens museum. De to neste årene skulle vise seg å bli særdeles viktige for museets videre utvikling. Flere hendelser som

⁸⁴ Pilotgalleriet for Buskerdu lå i sin tid under Drammen Kunstforening. Skulle turnere rundt i fylket med utstillinger. Kom etter konsolideringen under Drammens museum, men ble overført til Kunstnersenteret i Buskerud i 2003. Hovedvirksomheten i dag er å tilby vandretstillinger for Den Kulturelle skolesekken.

fant sted i 2001 og 2002 kom til å prege utviklingen. Én av disse, men kanskje ikke den viktigste, var lanseringen av museumsreformen. Den viktigste var utvilsomt ansettelsen av ny direktør i februar 2001.

3.2 Ny direktør og handlingsplan

Drammens museum fikk ny direktør i februar 2001 da Åsmund Thorkildsen⁸⁵ flyttet tilbake til hjembyen. Han kom fra stillingen som direktør ved Astrup Fearnley Museet for Moderne Kunst. Han utarbeidet en handlingsplan som ble diskutert med styret og endelig vedtatt i et styremøte 6.november 2001. Handlingsplanen inneholdt også hans analyse av situasjonen og museets problemer. Vi kan også betrakte denne planen som et strategidokument og basis for hvordan han med styrets samtykke ville utvikle museet. Jeg skal i dette avsnittet gå inn på de overordnede problemstillinger og strategier i planen, men kommer tilbake til den mer i detalj når jeg i senere avsnitt gjennomgår hva som skjedde i praksis på områdene økonomi og organisasjon, og innenfor det som er museets oppgaver eller ”de fire f’er” ; forvaltning, forskning, formidling og fornying. Han peker på at museet har et strukturelt problem: Det er et misforhold mellom økonomiske rammer, antall ansatte og kompetansenivået i organisasjonen og den porteføljen man har ansvaret for. Ikke bare er de økonomiske rammer trange i forhold til behovet, tilgangen på midler er også ifølge den nye direktøren, uforutsigbar, vilkårlig og komplisert. Det er imidlertid de økonomiske rammene som vil måtte bestemme omfanget på alle deler av museets virksomhet, og i handlingsplanen presenterer Thorkildsen de tanker og forslag han har med hensyn til *struktur* og *prioriteringer*. Det siste er nødvendig å foreta når man har knappe ressurser.

La meg først se på hva handlingsplanen inneholder om *struktur*, herunder også organisasjonsstruktur. Det pekes innledningsvis på at virksomheten er mangfoldig, spredt og uensartet. Den dekker to sentrale anlegg, kulturhistoriske samlinger i museets hovedbygning i Marienlystparken på Strømsø og samlingen til Drammens Kunstforening i det faste galleri i leiede lokaler på Bragernes. Begge anlegg har sine basisutstillinger, magasiner og skiftende utstillinger. I tillegg til disse sentrale anlegg har museet satelittanlegg som blir drevet som sesonganlegg; Gulskogen Gård, Austad Gård, Friluftsmuseet på Spiraltoppen. Den daglige

⁸⁵ Mag.Art. Kunsthistorie fra UiO, 1983. Direktør ved Astrup Fearnley Museet, Oslo 1999-2001. Intendant/Direktør ved Kunstnerens Hus, Oslo, 1988-1999. Før det arbeidet som utstillingskurator, undervisningsinspektør, kunstkritiker i bl.a. Morgenbladet. Har forfattet en lang rekke artikler i tidsskrifter, kataloger og bøker. Vært gjestekurator på Henie-Onstad kunstsenter, Rogaland Kunstmuseum, Haugar Vestfold Kunstmuseum. Forelest i nyere kunst og kunstteori ved UiO, Kunsthøgskolen i Bergen og Trondheim og Arkitekt- og Høgskolen i Oslo. Fra 1998 Professor II i kunstteori, Statens Håndverks- og Kunstindustriskole, Kunsthøgskolen i Oslo, fra 2006 Professor II i kunst og designhistorie, Høgskolen i Buskerud.

drift er ivaretatt av en organisasjon med to avdelinger, lokalisert på to forskjellige steder. Hver avdeling har sin sjefskonservator. De to avdelinger er imidlertid ikke like store, og deres virksomhet er svært forskjellig, spesielt gjelder dette vedlikeholdsdelen. Thorkildsen skriver at man etter sammen slåingen har regnet med at man kunne ha en ”lett” administrasjonsavdeling og to mer eller mindre selvdrøvne fagavdelinger. Denne organisasjonen har hatt vanskelig for å fremstå som én samlet enhet. Direktørens rolle som strategiutformer og drivkraft har vært vanskeliggjort ved at han ikke har hatt et tilstrekkelig apparat rundt seg til å utvikle, implementere og vedlikeholde styringssystemer og rutiner. Thorkildsens oppfatning er at organisasjonsformen har bidratt til å svekke direktøren. Den avspeiler fortiden, og ikke den ideen om fremtiden som sammenslåingen av kunstforeningen og Drammens museum til én enhet, bygger på. Den nye direktørens analyse munner ut i en konklusjon om at man bør starte med blanke ark og definere de funksjonene som den sammenslåtte enhet skal dekke, og deretter bygge opp én stab og et nytt organisasjonskart som beskriver det terrenget man ønsker å forme. Han konkluderer også med at man må få til en samlokalisering av de to avdelingene, ikke bare må menneskene i organisasjonen sitte sammen, men samlingene og formidlingsvirksomheten bør samlokaliseres. Marienlyst, hvor museet har sin hovedbygning og hvor man i tillegg har fått Lyche-paviljongen, må være det stedet man må satse på for det ”nye” museet.

Med én organisasjon, ville det også bli lettere å få til *prioriteringer*. Handlingsplanen ga allerede klare oppfatninger om prioritering; om hvilke områder som burde styrkes og hvilke som måtte nedtones. Handlingsplanen inneholdt her syv punkter:⁸⁶

1. Museets basis er permanente utstillinger av egne samlinger. Disse bør alltid være åpne for publikum. Man skal vite at i Drammen kan man når som helst se historisk billedkunst, god kirkekunst, førsteklasses folkekunst, utsøkt glass, sølv, tekstiler, fajanse. Dessuten et skiftende, variert og høykvalitets utstillingsprogram med tydelige innslag av nyere kunst. Det er denne viktige aktiviteten som peker frem mot et Kunstens Hus, og det er her den største muligheten til å skape et nytt, dynamisk og fremtidsrettet image for museet og byen ligger. Teknisk konservering prioriteres i forbindelse med de permanente utstillinger og forsvarlig håndtering av innlånte gjenstander. Forskningen skal rettes inn mot det som formidles mot publikum gjennom utstillinger (permanente og skiftende) og ved verbal formidling i tekst og tale (foredrag og omvisninger).
2. ”Selvdrøvne” lystgårder. Av disse bør Marienlyst og Gulskogen gård prioriteres. Både hovedbygningene, gårdsanleggene og havene. Det betyr at vi ikke kan legge oss på det samme ambisjonsnivået når det gjelder Austad og Friluftsmuseet. Gamle Marienlyst og Hallingtunet må skiltes skikkelig og guides i sommersesongen og parkens/havens kvalitet blir en del av satsningene på Marienlystområdet. For å minke museets ressursbruk på Austad og Friluftsmuseet, bør man tenke på *outsourcing*, ved å la venneforeninger og entusiaster overta mye av driften. Dette vil medføre at de får mer ansvar og fullmakter, og at museet må vurdere en større toleranse i forhold til bruk og antikvariske krav.

⁸⁶ Åsmund Thorkildsen, *Handlingsplan for Drammens museum 2001*. (Drammen: Drammens museum, 6.November 2001), 3-6

3. Friluftsmuseet, som kommer i tillegg til kvalitetshusene på Hallingtunet på Marienlyst, er svært populært. Man bør imidlertid ikke ha for store ambisjoner for en ytterligere utvikling av områdets utstrekning og antall nye hus. Behovet for fysisk vedlikehold av denne bygningsmassen vil øke sterkt i årene som kommer, og man må satse på bedre å bevare det som er reist istedet for å bygge for mye. Blir massen for stor, vil det gå utover muligheten til å ha et kvalitetsmessig høyt vedlikehold av de bygninger og tun som allerede finnes. En endelig vurdering av dette har å gjøre med de ideologiske og historiske endringer. Det er i dag en tendens til å ville se hus i deres opprinnelige miljø, mens det for drøye hundre år siden var viktig og nødvendig å samle inn (redde) gjenstander og hus som truet med å gå tapt under det store hamskiftet (samt moderniseringen av landsbygda). Materialet ble samlet i virtuelle bygdetun i byen, som en slags historiske folkelivsparker. Hallingtunet og Spiraltoppen (som Skansen i Stockholm og Folkemuseet på Bygdøy) er i dag nærmest å se som egne museums-gjenstander som forteller like mye om de nye, selvbevisste nasjoners oppfatning om fortiden rundt slutten av 1800-tallet, som det forteller om fortiden rundt slutten av 16- og 1700-tallet. En slik erkjennelse tilsier at det kanskje ikke lenger er så påtrengende å bygge et enormt Friluftsmuseum på Spiraltoppen, men heller lage et fokusert, overkommelig og godt vedlikeholdt kulturlandskap av det som finnes. Ambisjonsnivået bør være å reise Lomtjernkoia + to ekstra bygninger. Resterende stabler må bevares rent materielt ved å bygges inn for å hindre videre råteskader, mose- og soppangrep.
4. Arbeidet med besøksbibliotek, arkiv og ytterligere magasinprosjekter må midlertidig nedprioriteres. Prioritert på denne fronten blir nødvendig arkivarbeid i forbindelse med hjemmeside og ABM-prosjektet.⁸⁷ For sterkt engasjement i møter, utvalg etc. som ikke støtter kjernedriften, nedprioriteres. Et viktig poeng er at dersom man om noen år igjen skal prioritere disse indre anliggender, vil det uten økning av ressurser medføre at det utadrettede tilbud (les utstillinger, omvisninger) må begrenses.
5. Drammens museum har svært mange arrangementer. Museets formidlere bør satse på å briefe og skolere innleide guider. Det må også satses på å de innleide sommerguidene (Gulskogen og Friluftsmuseet) gjør et nyttig, synlig arbeid i tillegg til rent vakthold. Guiding må i større grad være grundig forberedt og samlet i færre, bedre og markedsførte bolker. Volumet på guidetjenester bør reduseres etter at man ikke lenger får øremerkede midler.
6. Museets innsamling av gjenstander fra 1900-tallet vil først kunne prioriteres når man har hatt en grundig gjennomgang blant fagfolkene i museet om hvilke kriterier man skal velge etter (hva skal man ha, hvorfor skal man ha det, hvordan skal man skaffe det, hva skal man gjøre med det, hvordan skal det formidles?) Billedkunst, kunsthåndverk og designgjenstander er faglig sett minst komplisert, men disse krever betydelige økonomiske ressurser eller deponier. Når det gjelder kulturhistoriske gjenstander (masseproduserte "commodities"), møter man innfløkte, men meget interessante teoretiske utfordringer, etter at ting- og gjenstandskulturen har gjennomgått et paradigmeskifte siden museet ble til. Innsamlingene må være systematisk og museet må kunne ha disponible, klimatiske forsvarlige magasiner for å kunne ta imot ytterligere gjenstander.
7. Tendenser til byråkratisering motvirkes.

Det som gjennomsyrrer dokumentet er behovet for sanering og prioritering av oppgaver på grunn av knappe ressurser. En konkret effekt av dette er bruddet med visjonen om og anstrengelsene for å skape et friluftsmuseum for fylket. Vi kan vel også si at ambisjonen om å være et fylkesmuseum blir begravet.

Handlingsplanen inneholder også føringer for hva som skal være ambisjonsnivået for *det faglige arbeid*, noe jeg kommer tilbake til under avsnitt 3.8 om museets oppgaver. Et siste punkt i handlingsplanen er viet *organisasjon*, et punkt jeg kommer tilbake til i avsnitt 3.7.

⁸⁷ Dette er første gang vi finner referanser til museumsreformen som her er kalt ABM-prosjektet i forbindelse med Drammens museum. Reformen ble lansert først senere samme år som denne handlingsplanen ble skrevet.

3.3 Kommunen og fylket igangsetter gjennomgang av museets økonomi og vurdering av tilskuddsnivå og ambisjonsnivå

Museets underskudd for 2000 ble omtalt i pressen sommeren 2001. Dette førte til at rådmannen i kommunen fikk nedsatt en arbeidsgruppe som skulle gjennomgå museets økonomi for 2000 og 2001, vurdere tilskuddsnivå og ambisjonsnivå for 2002 og 2003, fordelingen av tilskudd mellom Buskerud fylkeskommune og Drammen kommune og tilskuddsformen. Samtidig som den nye direktøren analyserte situasjonen og utarbeidet sin handlingsplan, utarbeidet denne arbeidsgruppen sin rapport. Hver for seg behandlet fylkeskommunen og Drammen kommune rapporten høsten 2001. Jeg har ikke lyktes i å få tilgang til selve rapporten, men har lest saksfremlegget til kommunens hovedutvalg for kultur som behandlet rapporten i møte 20. november og til fylkets hovedutvalg for kultursaker som behandlet rapporten 29. november. Rapporten inneholdt en anbefaling om at det for 2002 ble bevilget ca 12 millioner kr til museet (dette ville tilsvare den støtten museet i gjennomsnitt hadde mottatt de senere årene, inklusive øremerkede midler) samt i tillegg 1 million i form av et ekstraordinært omstillingstilskudd for å sikre prioritert bygningsmessig vedlikehold og for å unngå redusert utadrettet aktivitet. Rapporten foreslo videre en fordeling mellom partene som å var i tråd med gjennomsnittet de siste fem årene. Til det siste punktet i mandatet som gjaldt tilskuddsformen, anbefaler arbeidsgruppen å gå over til rammebevilgninger (tidligere hadde kommunen i stor grad gitt øremerkede tilskudd), og overlate til museets ledelse og stiftelsesstyret å disponere midlene fritt. Imidlertid kan kommunen *i tillegg* yte øremerkede tilskudd til spesielle arrangementer også i fremtiden. Til sist, men ikke minst viktig, anbefalte arbeidsgruppen opprettelsen av samarbeidsavtaler mellom museet og kommunen og museet og fylket; avtaler som burde samordnes og være et styringsinstrument for de bevilgende myndigheter. *Kommunens* hovedutvalg tok rapporten og anbefalingene til orientering. Fra saksfremlegget for saken til *fylkets* hovedutvalg har jeg hentet følgende utdrag som belyser stemningen i fylkesadministrasjonen ganske godt:

Det er nå tredje gang siden 1994 at fylkeskommunen deltar i en lignende gjennomgang av museets økonomi. Da museet ble slått sammen med Drammens kunstforening, ble det opprettet en stilling for direktør som skulle ha økonomisk og administrativ kompetanse, nettopp for å få budsjettstyring. Det kan hevdes at det aldri har vært samsvar mellom de oppgaver museet har hatt ambisjoner om å løse - forventninger politikerne har til museet - og de økonomiske rammer som har vært stilt til disposisjon. Ikke desto mindre har museet fått en sterk vekst i sine budsjetter fra 1995. Vesentlige mangler ved budsjettføring og budsjettkontroll er avdekket av den nytilsatte direktøren, og flere tiltak er allerede igangsatt for å rette opp forholdene. (...) Det ligger også an til at museet vil fortsette å ha et underskudd i 2001 på 1 million. (...) Dersom det ikke blir satt i verk tiltak for å endre aktiviteten eller øke tilskuddet, vil museet årlig ha underskudd i denne størrelsesorden. (...) År 2002 må bli et konsolideringsår hvor museet utarbeider en plan for en drift i balanse...

Dokumentet avsluttes med at man fastslår at museet må arbeide videre med følgende områder i 2002: Stillingsstruktur må gjennomgås. Driftsomfang og innsatsområder må gjennomgås. Noen områder må kanskje reduseres og andre styrkes. Omprioritering er nødvendig. Egeninntjening må vurderes. Basert på forslaget fra Kultursjefen gjorde hovedutvalget for kultur følgende vedtak:

1. Drammens museum må legge frem forslag om omdisponering av investeringsmidler innenfor rammen av 10 mill. kr, slik at underskudd på investeringsbudsjettet kan dekkes opp og bringes i formell orden.
2. I løpet av 2002 må museet gjennomgå sitt ambisjonsnivå mht. drift, bemanning, investering og muligheter for egeninntjening. Driftsaktiviteter må tilpasses reelle budsjetter.

Dette var instruksen til den nye ledelsen og styret for museet fra fylkeskommunen.

Fylkeskultursjefen orienterte museet formelt om vedtaket i sitt brev av 2. januar 2002. I brevet skriver hun også at hun, ut fra debatten i hovedutvalget ikke har inntrykk av at det er noen vilje til å øke tilskuddet til Drammens museum fra fylkeskommunen i 2002. Museet må derfor belage seg på å løse sitt budsjettproblem selv.

3.4 Reformen lanseres og listen legges for konsolideringen i fylket

En annen viktig hendelse som fant sted samme år var lanseringen av museumsreformen. Dette skjedde da Norsk Museumsutvikling (NMU) etter oppdrag fra Kulturdepartementet sendte ut sitt informasjonsskriv *NMU info 30.10.2001*, som hadde tittelen *Museumsreformen*. I skrevet blir fylkeskommunen orientert om prosessen. NMU varslet at de i løpet av en femårsperiode ville gjennomgå hele landet med sikte på å få til en bedre struktur. Buskerud fylkeskommune sender info-skrivet videre som vedlegg til et brev de sendte til bl.a. alle fylkets museer i februar 2002. Brevet hadde overskriften *Stortingsmelding nr. 22 – museumsreformen*. *Betydning for museene i Buskerud*.

Hvordan ble så reformen mottatt i Buskerud fylkeskommune, og hva mente fylkets kulturretat om hvilken betydning den hadde for museene i Buskerud? Fylkets museumsplan fra 1995 hadde som kongstanke å få kulturtilbudet *ut til distriktene*. Planen hadde definert fem *distrikter* med hvert sitt *distriktsmuseum*. I tillegg var det innenfor hver distrikt noen *spesialmuseer* samt noen samlinger og museumslignende kulturinstitusjoner. I det brevet fylkets kultursjef sendte til alle museene i fylket i februar 2002, er situasjonen godt oppsummert: *Drammens museum* har fått status som distriktsmuseum for Drammen, Nedre Eiker, Lier, Røyken, og Hurum (distrikt Nedre Buskerud). De andre distriktsmuseene var *Laagendalsmuseet* på Kongsberg (distrikt Numedal og Laagendalen), *Hallingdal Fylkesmuseum* (distrikt Hallingdal og Hemsedal), *Sigdal museum og folkemusikksenteret i*

Buskerud (distrikt Midt- fylket), og *Ringerikes museum* (distrikt Ringerike og Hole). I tillegg hadde fylket et *nasjonalt* museum, *Bergverksmuseet* på Kongsberg, og fire *spesialmuseer*; *Blaafarveverket* og *Krøderbanen* (Midt-fylket), *Holmsbu Billedgalleri* (Nedre Buskerud), og *Fossesholm herregård* (Laagendalen).

Reaksjonen fra Buskerud fylke da de mottok brevet fra NMU høsten 2001, var at videre konsolidering i fylket skulle skje med utgangspunkt i deres fem distriktsmuseer. Fylkets mål var å få ett konsolidert museum i hvert distrikt. Dette var i tråd med det som ABM-meldingen foreslo; 1-6 enheter med min 8-10 ansatte i hver enhet.⁸⁸ Dette var signalet fra fylket til styre og ledelse i Drammens museum da museumsreformen skulle iverksettes. I tillegg til de økte statlige midler som ble bevilget for reformformål, bevilget fylkestinget i Buskerud 1 million kr. ekstra som skulle gå til museer som satte i gang konsolidering. Museene ble i brevet fra fylkeskultursjefen oppfordret om å søke om tilskudd til konsolideringsformål. For Drammens museums vedkommende var det fra fylkets side først og fremst et mål å konsolidere inn *Holmsbu Billedgalleri*, og dette på grunn av geografisk beliggenhet. Et annet viktig punkt i brevet var at konsoliderte museer skulle inngå i *nasjonale nettverk* som skulle være av funksjonell eller tematisk karakter.

I nytt brev til museene i juli samme år redegjorde fylkeskultursjefen for fremdriften i arbeidet med konsolidering av museene i Buskerud. En (stolt) fylkeskultursjef kunne rapportere at det var tre konsolideringsprosesser på gang. En av prosessene gjaldt Holmsbu Billedgalleri og Drammens museum, hvor det nettopp var ”åpnet for dialog” mellom de to institusjonene. Fylket hadde søkt NMU om en årlig økning på 1.2 million kr. i statstilskuddet til Drammens museum. Søknaden kan betraktes som et innspill til budsjettet for 2003 og som et forsøk på å tydeliggjøre Drammens museums situasjon for NMU/Kulturdepartementet. Det ble understreket at Drammen museum allerede var et konsolidert museum etter sammenslåingene som hadde blitt fullført i 1997. Det ble videre påpekt at det økte tilskuddet var nødvendig for å kunne opprettholde driften på dagens nivå og unngå underskudd. I saksfremlegget som ga bakgrunnen for saken, kunne man også lese følgende:

Museet bør nå lage en plan og også ha en dialog med kommunene, om hvordan de skal forholde seg framover til de andre museene i distriktet. Spesielt til Holmsbu Billedgalleri, Skolehistoriske samlinger og Konnerudgruvene. Jeg minner likevel om at hensikten med museumsreformen er ikke at tilskuddet skal fordeles tynnere ut til flere enheter.⁸⁹

⁸⁸ (St. meld. nr 22 (1999-2000) 1999), pkt. 2.4 Utfordringar og tiltak på museumsområdet

⁸⁹ Her siktes det nok til at av de tre nevnte museer var det bare Holmsbu Billedgalleri som mottok statlig støtte. De to andre fikk ikke dette, men fikk midler fra kommunen og fylket.

Dermed ble det klart at det fra fylkets side også ble ansett ønskelig at Drammens museum var åpen for å innlemme andre museer/samlinger i sin portefølje enn bare samlingen av Henrik Sørensens og Holmsbukolonien kunst i Holmsbu Billedgalleri.

3.5 Drammens museum er positiv til reform(en) og konsolidering

Det kan vel sies at museumsreformen kom både beleilig og ikke beleilig for den nye ledelsen ved Drammens museum. Beleilig fordi museet var i et endringsmodus allerede på grunn av de forhold som er beskrevet. Ubeleilig fordi man hadde andre utfordringer å ta tak i og som gjorde det vanskelig å engasjere seg i det som var hovedutfordringen eller hovedvirkemidlet i reformen, nemlig konsolidering. Det var presserende å komme i gang med den endringsprosessen som den nye direktørens handlingsplan la opp til, og denne prosessen ble prioritert fremfor en ytterligere konsolidering. Men det er klart at i denne prosessen utnyttet man museumsreformen til sin fordel. De endringene man ønsket; blant annet etablering av én organisasjon og samlokalisering på Marienlyst av kunstforeningens og museets aktiviteter, var endringer som opplagt var i tråd med reformens ideer. Reformen bidro derfor til å få til endringer. På den tiden forelå det ikke forslag om å foreta en konsolidering på fylkesbasis, slik som vi fikk senere. Drammens museum var ferdig konsolidert, med unntak av Holmsbu Billedgalleri og kanskje noen andre små samlinger eller museumslignende institusjoner i samme "distrikt", Nedre Buskerud. De ideer om ytterligere konsolidering som forelå på det tidspunktet var ikke omfattende nok til å påvirke den endringsprosessen for Drammens museum som da museumsreformen ble lansert, allerede forelå på tegnebrettet.

Det første møtet mellom fylkets kultursjef og museumsledelsen om videre konsolidering fant sted 7. juni 2002. Det var enighet om å følge opp museumsreformen ved å konsolidere inn Holmsbu Billedgalleri og å sette igang dette prosjektet umiddelbart. Spørsmålet om Konnerudgruvene og Skolehistoriske samlinger var ikke et tema på møtet.

I 2003 kom man frem til enighet om konsolidering av Holmsbu Billedgalleri – Henrik Sørensens samlinger med Drammens museum, men avtalen var i første omgang begrenset til en prøveperiode på tre år. Fra 1. januar 2004 overtok således Drammens museum driftsansvaret for Holmsbu. Stiftelsen Holmsbu fortsatte å ha eierskap til samlingene og anlegget i Holmsbu. En representant fra stiftelsen hadde observatørstatus i styret for museet. Denne konsolideringen skulle også sikre at at Drammens museum fra 2006 kunne bli opptatt i det nasjonale nettverket for billedkunst under ledelse av Nasjonalmuseet, som reformen

hadde ført til opprettelsen av.⁹⁰ Ifølge museets årsrapport utviklet samarbeidet med Holmsbu seg positivt, og i årsrapporten for 2005 leser vi at avtalen ville bli vurdert i løpet av 2006 som var det siste året i prøveperioden, slik at ”en forlengelse kan diskuteres ved årets utgang”. Resultatet av denne diskusjonen var *Avtale om konsolidering av Holmsbu Billedgalleri og Drammens museum*, som ble undertegnet i august 2007. Den kan neppe sies å være en konsolideringsavtale selv om den bærer dette navnet. Det er en avtale mellom to stiftelser som begge fortsetter å eksistere som uavhengige stiftelser, og som blir enige om å overlate drifts- og forvaltningsansvar, herunder også arbeidsgiveransvaret for de ansatte, til den ene parten; Stiftelsen Drammens museum. Eiendomsrett til eksisterende eiendeler og til eventuelle fremtidige nyanskaffelser til samlingen og tilbygg til eksisterende bygningsmasse i Holmsbu, opprettholdes imidlertid av Stiftelsen Holmsbu Billedgalleri. Avtalen som gjelder fra 1. januar 2007 fornyes automatisk for ett år av gangen medmindre den blir sagt opp av en av partene. Ved oppsigelse tilbakeføres virksomheten, inklusive arbeidsgiveransvar for den ansatte prosjektleder for Holmsbu, i sin helhet til Stiftelsen Holmsbu Billedgalleri. I tråd med ovenstående skal Styret i stiftelsen i henhold til avtalen godkjenne alt annet enn ”vanlig vedlikehold” og selv skaffe finansiering til dette. I tillegg skal eventuelle økninger i driftsutgifter som følge av dette ikke uten videre kunne sikres over driften. Tilskudd til ”den konsoliderte enhet ” fra Hurum Kommune (vertskommune for Holmsbu Billedgalleri), skal reflekteres i aktivitetsnivået ved Holmsbu Billedgalleri. Under forutsetning av at de felles økonomiske rammer opprettholdes på samme nivå som ved avtalens inngåelse, skal Holmsbu Billedgalleri tilføres ressurser som minst tilsvarer dagens nivå. Videre sier avtalen at årlige vedlikeholdsplaner for Holmsbu skal forelegges Styret i stiftelsen til uttalelse, og det skal avholdes årlige informasjonsmøter for det samme styret. Avtalen er illustrerende for hvilken vanskelig oppgave museumsreformen hadde gitt museene og hvor vanskelig det er selv for en stiftelse å gi slipp på å eie, selv om det egentlige formålet ikke er å eie, men å sikre noe for almenheten. Avtalen er, slik jeg ser det, et uttrykk for at stiftelsen i Holmsbu ikke ønsket en sammenslåing med Drammens museum, men at de allikevel ser sine interesser tjent med en samarbeidsavtale som sikrer at samlingen kommer under vingene til en profesjonell organisasjon. For Drammens museum representerer samlingen et betydelig tilskudd til deres egen samling, og det med verk fra en viktig periode i norsk og europeisk kunsthistorie. Man

⁹⁰ I praksis var Drammens museum allerede iflg museets årsrapport for 2002, med i et billedkunstnettverk. Nettverkssamarbeidet hadde allerede skapt felles utstillingsprosjekter som *Kai Fjell* og *Hans Heyerdahl*, og i 2002 førte det til den internasjonale avantgarde-utstillingen *Phenomenal Bodies*, med video og performance kunst fra 1960- og 1970-tallet. De øvrige museer som deltok var Lillehammer kunstmuseum, Haugar Vestfold kunstmuseum og Norsk Museum for fotografi i Horten

kan imidlertid spørre: Hvilken forskjell hadde det gjort om avtalen hadde vært en avtale om full konsolidering og overføring av eierskap som jo var et alternativ? Hadde incitamentet og muligheten til å forske i samlingen og til å bruke den i formidlingsaktiviteter vært større om den hadde vært en integrert del av museets øvrige samling av billedkunst? Slik avtalen er utformet er det enkelt å si opp avtalen og gå tilbake til situasjonen man hadde før. Skaper ikke dette en liten usikkerhet som er uheldig og i alle fall ikke oppmuntrer til å gjøre mer ut av samlingen enn det som er strengt tatt nødvendig? Hva hadde man kunnet spare av administrativt merarbeid og kostnader? Svaret på disse spørsmålene ville nok ha pekt i retning av at full konsolidering ville være å foretrekke. Svarene må imidlertid veies mot den verdien som ligger i at lokale ildsjeler i dag engasjerer seg, føler eierskap og påtar seg oppgaver på frivillig basis. Holmsbu Billedgalleri er noe mer enn en samling billedkunst og en utstillingsarena, det er et monument over en stor kunstner, et monument som ikke lar seg flytte. I henhold til avtalen tar eierstyret i Holmsbu på seg en del av oppgavene og utgiftene forbundet med vedlikehold av bygningene i Holmsbu. Det er en avtale begge parter synes å være fornøyd med.

I 2008 tok fylket etter påtrykk fra kulturdepartementet initiativ til å en sammenslåing av distriktsmuseene i fylket til ett stort fylkesmuseum. Ingen av museene i fylket viste interesse for ytterligere konsolidering. Tre år senere kom spørsmålet på banen på nytt og denne gangen ble det tilslutning til forslaget fra alle fylkets museer bortsett fra Blaafarveverket og Drammens museum (se avsnitt 6.2). Hva var Drammens museums begrunnelse for ikke å delta i en konsolidering på fylkesbasis? I stedet for å svare direkte på spørsmålet lar Åsmund Thorkilden meg få et innblikk i det som er hans holdning til konsolidering av virksomheter generelt. Den hviler blant annet på det man finner om spørsmålet i bedriftsøkonomisk teori. Denne sier at formålet med konsolidering er å oppnå en økonomisk eller strategisk gevinst. Konsolideringen må ha en positiv effekt på balansen, på forholdet mellom aktiva og passiva. Dersom balansen etter at konsolideringsprosessen er gjennomført ikke viser en positiv endring, har ikke konsolideringen hatt noe for seg. Den må tilføre noe. Derfor er det alltid nødvendig forut for en konsolideringsbeslutning å identifisere de synergieffekter og rasjonaliseringsgevinster konsolideringen kan gi og ha et program for å realisere disse. Hvis ikke, har det ingen mening å konsolidere. Viktige spørsmål som påvirker beslutningen ifølge Thorkildsen, er størrelse og geografisk spredning. Den konsoliderte enheten bør ikke være for stor. Det kan skape for mye byråkrati. Hvis geografisk avstand mellom de enhetene som skal slås sammen er stor, og man må opprettholde de lokale

administrasjonene, blir det også vanskelig å ta ut rasjonaliseringsgevinster. Han mener videre at en forutsetning for å kunne ta ut synergier er at eierskapet til samlingene må overføres til den enheten som skal forvalte og drive. Et viktig kontrollspørsmål forut for en konsolideringsbeslutning er: *Will it make a difference?* Hvis svaret er nei eller tja, bør man droppe konsolideringen. Har jeg, etter å ha lyttet til Thorkildsen, dekning for overskriften til dette avsnittet? Er Drammens museum positiv til konsolidering? Ja, men ikke uten videre. Det er noen kriterier som skal oppfylles.

Skolehistoriske samlinger ble konsolidert inn i Drammens museum i 2013 etter sterkt ønske fra Buskerud fylkeskommune og Drammen kommune. I den avtalen som er inngått mellom de fire partene (den fjerde parten er styret i stiftelsen Skolehistoriske samlinger), er i alle fall noen av kriteriene oppfylt: Avtalen gir Drammens museum full eiendomsrett og råderett over samlingen. Museet vil også motta de samme økonomiske tilskudd som samlingen tidligere mottok.

3.6 Kontroll med økonomien

Den nye direktøren for Drammens museum ble i 2001 møtt av en virksomhet som hadde manglende økonomistyring, et betydelig underskudd fra driften året før og et kostnadsnivå som ble hevdet å være i størrelsesorden 1 million kr. per år høyere enn inntektsnivået. Noe av det første den nye ledelsen måtte ta fatt på var å få til bedre økonomisk styring. Det dreide seg om å sette tæring etter næring. Det kom også, som vi har sett, høsten 2001 en klar beskjed fra Fylkeskommunen om å tilpasse aktivitetsnivået til de ”reelle budsjetttrammer.” Hvordan fulgte ledelsen opp sin egen handlingsplan og hvordan responderte den på vedtaket i fylkestinget?

For året 2001 ble balanse i regnskapet sikret ved at Drammen kommune godkjente omdisponering av det som gjensto av de øremerkede midler på 10 millioner kr, et beløp i underkant av 1 million.

For 2002 fulgte hverken kommunen eller fylket forslaget fra arbeidsgruppen (se ansnitt 3.3) om bevilgningene for dette ”omstillingsåret.” Balanse i regnskapet for 2002 måtte også sikres ved at kommunen aksepterte omdisponering av tidligere bevilgede øremerkede midler på 0.8 millioner kr. Dermed var kommunalt bevilgede øremerkede midler som hittil hadde fungert som reserver, i praksis benyttet, skriver styret i sin årsberetning for 2002.

2003 ble det første år på lenge man gikk i balanse uten å måtte ta av øremerkede midler. Under budsjettframleggelsen for 2003 varsler museumsledelsen nødvendig omstilling til en ny situasjon med reduserte økonomiske rammer, og som en del av denne; rasjonalisering og en begrenset nedbemanning. (I avsnitt 3.7 Organisasjonen transformeres, beskrives de rasjonaliseringstiltak som Thorkildsen gjorde for å ta ut de økonomiske synergier av konsolideringen i 1997). Med tydelig adresse til lokalpolitikere foreslår Thorkildsen også å legge alle planer for Kunstens Hus på is, og oppfordrer også til å vente med politiske slagord som ”kultur som motor i byutviklingen” til det finnes bevilget, økonomisk realitet bak slagordet.

Tabell 3.6.1 Resultatutvikling 2001 – 2012

(Alle tall i 1000 kr.)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inntekter	13.519	10.980	11.584	13.191	14.010	14.155	15.703	15.980	17.474	17.506	18.427	19.111
Driftskostnader	13.946	11.204	11.493	13.295	14.069	14.199	15.773	16.120	17.550	17.573	18.554	19.169
Hvorav personal	5.178	5.842	6.029	6.587	7.325	6.289	6.726	7.059	7.566	7.680	8.088	8.610
Driftsresultat	(427)	(225)	92	(104)	(59)	(44)	(69)	(140)	(76)	(67)	(126)	(59)
Nto finanskostnader	344	225	160	105	50	44	72	203	81	76	130	60
Årsresultat	(83)	0	252	1	(9)	(1)	3	63	5	9	4	1

Vi ser at man lyktes i å balansere regnskapet også i årene som fulgte. Den største enkeltposten på kostnadssiden er personalkostnader som samtidig representerer størstedelen av museets faste kostnader, d.v.s. kostnader som det på kort sikt ikke er mulig å gjøre noe med. Tallene inkluderer i tillegg til fast ansatte også en liten variabel del i form av midlertidig innleid arbeidskraft. Vi ser at de totale personalkostnader i % av ”omsetning” har gått ned fra ca 50 % i begynnelsen av perioden til de siste årene å ligge på ca 43 %. Dette er resultatet av en bevisst strategi som går ut på å holde faste kostnader nede for å kunne bruke mer av de begrensede midlene til publikumsaktiviteter. I museets årsrapporter de siste årene unnlater ikke ledelsen og styret selv å gi uttrykk for sin tilfredshet med utviklingen:

Den økonomiske situasjonen er stabil og gradvis forbedret siden 2002, først ved en økonomisk sanering og nedbemanning i 2003, og deretter ved at faste kostnader er holdt lave og under kontroll samtidig som museet er utviklet til en funksjonell prosjektorganisert virksomhet.⁹¹

⁹¹ Fra museets årsrapport for 2010

Den nye direktøren hadde tidlig pekt på at i tillegg til at de økonomiske ressursene var knappe i forhold til den porteføljen man hadde ansvaret for å ivareta, var tilgangen på midler til driften av museet komplisert og uforutsigbar. Hvordan ble museets drift finansiert, og hva ble gjort for å øke forutsigbarheten? Tabell 3.6.2 viser hvordan tilskuddene til Drammens museum fra de forskjellige eksterne finansieringskilder samt egeninntekter utviklet seg i perioden 2002-2012.

Tabell 3.6.2 Inntektsutvikling 2002 – 2012

(Alle tall i millioner kr.)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stat											
Kap.328	2.3	3.4	3.5	3.6	4.2	4.9	5.2	5.9	6.4	6.6	6.8
Herav:											
post 60	2.3	2.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
post 73	-	0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
post 70	-	-	3.5	3.6	4.2	4.9	5.2	5.4	6.4	6.6	6.8
annet	-	0.5	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
Buskerud	4.1	4.6	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.0	4.7	4.8	5.3
Fylke											
Drammen	2.8	2.7	3.0	3.0	3.5	3.7	3.8	4.0	4.1	4.7	4.3
kommune											
Bruk av øre-	0.8	-	0.4	0.9	0.1	-	-	-	-	-	0.25
merkede											
midler											
Hurum	-	-	0.01	0.1	0.2	0.1	0.1	0.21	0.1	0.23	0.15
kommune											
Annet	0.2	0.2	0.5	0.5	0.5	0.3	0.5	0.6	0.4	0.3	0.2
Egen-inntekter	0.8	0.7	1.2	1.4	1.1	1.8	1.4	1.8	1.8	1.8	2.1
Sum											
inntekter	11.0	11.6	13.1	14.0	14.2	15.7	16.0	17.5	17.5	18.4	19.1

Finansieringen av museene skjedde og skjer fortsatt gjennom tilskudd fra stat, fylkeskommune og kommune. Tilskuddet fra staten bevilges hvert år under kapitel 328 *Museums- og andre kulturvernformål* i St.prop. nr. 1 i Kulturdepartementets budsjett. Frem til 2004 ble tilskuddet fra staten bevilget under post 60 *Tilskuddsordning for muser*, og fra budsjettåret 2002, også under post 73 *Museumsreformen*. Drammens museum mottok først i 2003 et tilskudd på 0.5 millioner kr. fra post 73. Dette året startet prosessen med å konsolidere inn Holmsbu Billedgalleri. Bevilgningen over post 73 var en belønning for dette. Nivået på den *ordinære* støtten over post 60 var i 2003 uforandret, og søknaden om å øke tilskuddet til museet med 1.2 millioner kr. per år som fylket hadde sendt inn sommeren 2002 (se avsnitt 3.4), ble således ikke imøtekommet. I 2003 ble museet også tilgodesett med 0.5 millioner fra

en spesialpott med midler til *den kulturelle skolesekken*⁹². Drammens museum var ett av noen utvalgte museer som fikk en slik øremerket tildeling. Det ble lagt til grunn at man gjennomførte formidlingstiltak for minst 5000 skoleelever i tillegg til tidligere års tall, noe som museet klarte. Fra og med 2004 ble alt statlig tilskudd kanalisert direkte til det enkelte museum over post 70 som ble omdøpt til *Det nasjonale museumsnettverket*, en post som videreførte tidligere bevilgninger gitt over postene 60 og 73. Det er ikke lengre mulig å avgjøre hvor mye som kommer fra ekstrabevilgningen som gjelder museumsreformen og hvor mye som er ”ordinært” tilskudd. Noe av økningen kan vi tilskrive avtalen med Holmsbu og at Holmsbu ikke lenger fikk statstilskudd som egen institusjon, noe de hadde fått tidligere. Tilleggsbevilgningen fra staten på 0.5 millioner kr. i 2009 var resultatet av at kulturdepartementet oppfordret museene til å melde inn behov for ”strakstiltak” i forbindelse ved vedlikeholdsoppgaver, og hvor museets liste over tiltak på tilsammen 17 millioner kr. ble besvart med bevilgningen på 0.5 millioner. Den gikk til utbedring av taket på nordfløyen på Marienlyst gård.

Staten forutsatte da museumsreformen ble innført at tilskuddene fra fylkeskommunen og vertskommunen skulle utgjøre minst 40 % av det samlede offentlige tilskuddet. Dette kravet har alltid vært oppfylt i forbindelse med Drammens museum. Vi ser at tilskuddene fra kommunen og fylkeskommunen langt overstiger denne prosentandelen. Den har i perioden gått fra vel 60 % i begynnelsen av perioden til mellom 50 og 60 % i slutten av perioden. Kanskje dette 40 %- kravet som staten satte heller har hatt en motsatt effekt og virket dempende på veksten i tilskuddet fra de to andre, siden de allerede mer enn tilfredsstilte dette kravet. Vi ser i alle fall at mens tilskuddet fra staten i de neste årene øker jevnt, beveger ikke tilskuddet fra de to andre seg i samme takt, noe som museet i sine årsrapporter kommenterer så så si hvert eneste år uten at det har noen effekt. Spesielt har tilskuddet fra kommunen vært kilde til frustrasjon. Museet skriver i sin statusrapport til departementet i 2008 at man kan oppleve brå, dramatiske budsjettkutt (2003) såvel som som sjenerøse, ekstraordinære tildelinger (1998). Denne mangelen på uforutsigbarhet skaper problemer. I samme rapport rettes det også kritikk mot kommunen for manglende forståelse, i første rekke hos de folkevalgte, for hva museumsreformen går ut på og for det ansvar kommunen har for sitt museum og de samlinger og den bygningmasse det forvalter. Vedlikeholdsbehovet er stort og har vært gjengangertema i årsberetningene fra styre og administrasjon. Så å si hvert år kan

⁹² Nasjonal satsning som skal bidra til at skoleelever får møte kunst og kultur. Finansiert av Tippemiddeloverskuddet. Administreres av fylkeskommunen. Mål og prinsipper nedfelt i St.meld.nr. 38 (2002-2003).

man i tilknytning til dette temaet også lese at ”det er styrets oppfatning at Drammen kommune støtter sitt museum og at det ligger en klar politisk vilje til å øke budsjettammen for Drammens museum så snart kommuneøkonomien tillater det.” Fra 2007 lyktes man i å etablere en årlig *Driftsavtale mellom Drammen kommune og Stiftelsen Drammens museum for kunst og kulturhistorie*. En slik avtale var også en av anbefalingene fra det arbeidsutvalget som fremla en rapport i 2001 (se avsnitt 3.3). Formålet med avtalen er å øke forutsigbarheten i museets økonomiske planlegging når det gjelder tilskuddene fra kommunen og, siden det er en gjensidig forpliktende avtale, forventes det av museet at det ”bidrar til å realisere kommunens kulturpolitiske mål.” Avtalen diskuteres og er gjenstand for fornyelse hvert år. Det årlige tilskuddet er i praksis indeksregulert fra 2007, medmindre kommuneøkonomien et år skulle tilsi noe annet. Det vedtas av politikerne etter innstilling fra administrasjonen. Administrasjonens innstilling er basert på dialog med museet. En tilsvarende prosess bestemmer tilskuddet fra fylket som også mottar den ”søknadspakken” som museet hvert år sender til de statlige myndigheter. Gjennom konsolideringen av Holmsbu Billedgalleri fikk museet også en annen kommune å forholde seg til, Hurum. Det økonomiske tilskuddet til museet fra Hurum ser vi var meget beskjedent det første året (2004), men har siden normalisert seg på 100.000 kr i året og har et par år blitt toppet av ekstraordinære tilskudd i forbindelse med spesielle prosjekter.

Myndighetene har oppfordret museene til å arbeide for å skaffe seg egeninntekter. Også hovedutvalget for kultur i fylket pekte på at dette var noe museet måtte arbeide aktivt med i det vedtaket de gjorde høsten 2001 (se avsnitt 3.4). Egeninntektene for Drammens museum utgjør som vi ser en beskjeden andel av totalinntektene. Den har imidlertid vært økende fra godt under 1 million kr. i begynnelsen av perioden til 1.8 millioner kr. i slutten av perioden. Dette utgjør ca 10% av samlede inntekter. Dette er hovedsakelig resultatet av tre ting; kafe-og butikkdriften og utleieinntekter. Museet hevder at de har ”jobbet systematisk for å øke potensialet for inntjening ved å etablere attraktive publikumstilbud knyttet til anleggene”. Tiltakene har omfattet oppgradering av lokaler og utefasiliteter, butikker og serveringssteder. Når man tar i betraktning kostnadene ved å drive disse, er det lite trolig at denne virksomheten gir overskudd, men den kan allikevel begrunnes som en selvfølgelig del av det publikum forventer av et museumsbesøk. Leieinntekter omfatter blant annet utleie til en naturbarnehage som disponerer tre av museets bygninger på Friluftsmuseet på Spiraltoppen. Kan det her ligge et uutnyttet potensiale for økte inntekter ?

Posten ”Annet” som har variert mellom et par hundre tusen til i overkant av en halv million er prosjektmidler som mottas etter søknad fra forskjellige, stort sett private fond. Det legges hvert år ned arbeid i å søke om prosjektmidler.

En bevisst utnyttet mulighet for finansiering er private sponsormidler. Det har heller ikke vært en del av museumsreformen å oppfordre eller stimulere til dette. Mange vil av ideelle grunner også være imot fordi det kan skape uheldige bindinger. Imidlertid synes det klart at det her ligger en mulighet til å skaffe tilleggsfinansiering. Drammens museum er blitt mere synlig med årene, og den posisjonen det har i drammensernes hverdag er trolig viktigere i dag enn tidligere. Dette burde gjøre det mere attraktivt også som sponsorobjekt. Kanskje kan dette være en oppgave for venneforeningene å teste ut ?

Drammens museum er en virksomhet som har kontroll med sin økonomi. Dette har ikke alltid vært tilfellet, men kan med rette slås fast for perioden fra 2003. Før 2003 måtte omdisponering av øremerkede midler tas i bruk flere år på rad for å ta hånd om driftsunderskudd, men fra og med 2003 har regnskapet gått i balanse og vært i tråd med budsjett. (Posten ”bruk av øremerkede midler” i 2004 og 2005 er ikke ”omdisponeringer” men planlagt bruk av midlene til nymontering av et par av de faste utstillingene.) Dette er resultatet av restrukturering og nedbemanning, løpende kostnadskontroll og hard prioritering. Det er med andre ord oppgaver som nedprioriteres. Det spørsmål som ledelse og styre stiller seg hele tiden er hvor godt museet greier å utfører sitt samfunnsoppdrag og om den prioriteringen de gjør er riktig. Avsnittet om museets oppgaver, 3.8, vil, om ikke besvare dette spørsmålet, bidra til å belyse det, men først vil jeg se på hvordan organisasjonen har utviklet seg.

3.7 Organisasjonen transformeres

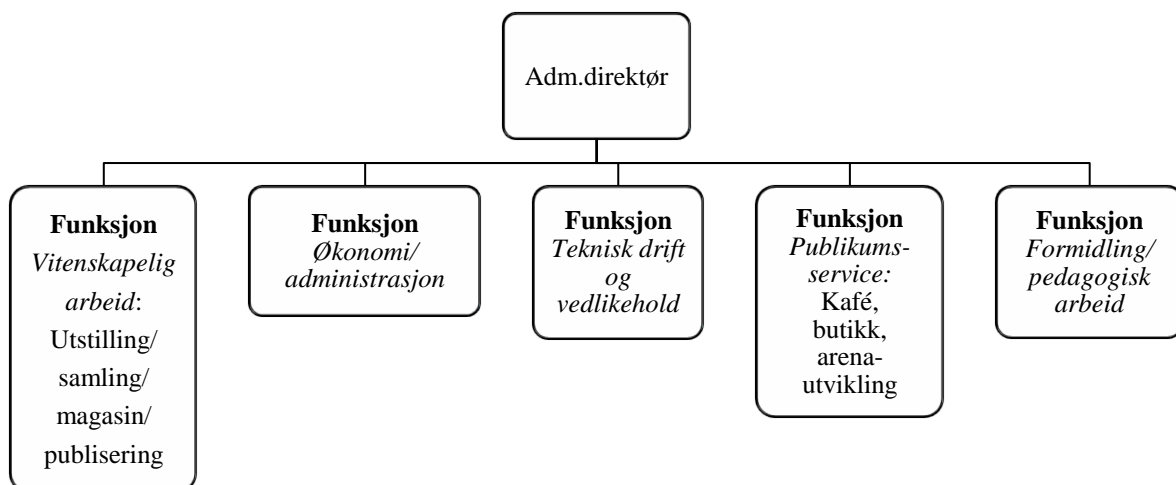
Basis for alt som ble foretatt av endringer i den første tiden var den handlingsplanen som den nye direktøren hadde utarbeidet i 2001. I den angrep han den eksisterende organisasjonsstrukturen og fremsatte et ønske om å starte med blanke ark og utforme en organisasjon som var tilpasset det ”nye” museet. Han ønsket å samle alle medarbeidere under samme tak og skape én organisasjon, ikke fortsette med to atskilte organisasjoner med en felles administrativ overbygning. Vedtektene inneholder imidlertid en bestemmelse om at museet skal ha to separate avdelinger, en for kulturhistorie og en for billedkunst, men kanskje viktigere: Vedtektene sier at kunstforeningens styre skal fungere som kunstnerisk råd. Rådets oppgave skal være å legge opp til utstillingsprosjekter og behandle søknader med juryerende

funksjon og å oppnevne utvalg for innkjøp og mottakelse av gaver av billedkunst. Thorkildsen tok seg imidlertid den frihet å tolke vedtektene romslig, og i august 2001 fikk han styret med på å fatte følgende beslutning:

I stiftelsen Drammens museum for kunst og kulturhistorie er det stiftelsens styre som har ansvar for utforming av det samlede innholdet, d.v.s. utstillingsprogrammet, forskning og formidling av hele stiftelsens forvaltningsområde. Med dette ansvaret hører innkjøp og mottagelse av gaver. Dette medfører at passusen i paragraf 5 i vedtektene om kunstnerisk råd anses å være underordnet stiftelsesstyrets øverste samlende myndighet. Vedtektene gir stiftelsens administrative leder innstillingsrett for stiftelsesstyret. Innstillingsretten gjelder følgelig hele stiftelsens virkeområde, også den innholdsmessige.

Beslutningen ble fattet mot kunstforeningens to stemmer i stiftelsesstyret. Styret i kunstforeningen følte seg spilt ut på sidelinjen. Det appellerte til fylkesmannen og innhentet juridisk betenkning i saken. Advokaten konkluderte med at styret i stiftelsen hadde gjort en vedtektsstridig beslutning, men saken døde hen da det ble klart at den ville kreve en rettssak for å bli løst. I tillegg er det grunn til å anta at både fylket og kommunen følte seg komfortable med den praktisering av vedtektene og den organisatoriske endringen som Thorkildsen innførte. En innrømmelse som ble gjort overfor kunstforeningens styre var at de skulle få ansvaret for å kuratere en utstilling per år som museet skulle finansiere og være teknisk ansvarlig for. Med aksept for denne fortolkningen av vedtektene var *hele* grunnlaget til stede for at museet kunne drives som ett museum med *én* ledelse. I den nye organisasjonen ble det ingen avdelingsgrenser mellom de to fagområdene. I stedet gikk man inn for å innføre en organisasjon med fem funksjonsområder som vist i figur 3.7.1.

Figur 3.7.1 Organisasjonsplan Drammens museum (i h.h.t. handlingsplan vedtatt 06.11.01)



Samtidig med at denne funksjonsbaserte organisasjonen ble etablert, ble to viktige prinsipper gjennomført. For det første; Thorkildsen innførte en *flat* organisasjonsstruktur hvor alle rapporterer til ham og hvor det ikke er noe mellomledd. Han er m.a.o. den eneste som har personalansvar. Trioen adm. direktør, sjefskonservator og økonomi-/administrasjonsleder utgjør en strategisk ledergruppe. For det andre; han innførte en *prosjektorganisasjon* hvor de viktigste aktivitetene i løpet av året blir definert som prosjekter med én prosjektansvarlig og en eller flere prosjektmedarbeidere. Sammensetningen av prosjektteam skal sørge for at prosjektet blir tilgodesett med nødvendig kompetanse til å løse oppgaven. Medarbeiderne i prosjektet utfyller hverandre og rapporterer i prosjektet til den prosjektansvarlige som har frie hender til å løse oppgaven innenfor de tids- og økonomiske rammer som er satt.

Man kan hevde at det Thorkildsen gjorde det første halvannet år etter at han tiltrådte som direktør, var å fullføre den konsolideringen som hadde skjedd fem år tidligere, da Drammens to store kunst- og kulturhistoriske aktører ble slått sammen til én stiftelse. Dette skjedde ved å nedlegge kunstavdelingen som egen avdeling og samle kompetansen i én organisasjon, noe som var nødvendig for å hente ut synergieffektene av konsolideringen. Det skjedde også ved å si opp leieavtalen for lokalene til kunstforeningen, og integrere samlingen i museets egen samling av billedkunst og skulptur. Deretter startet arbeidet med å forme den nye organisasjonen. Gjennom omdefinering og omprioritering av arbeidsoppgaver, men også avgang og nyrekruttering, ble det utviklet en stab som, for å bruke formuleringer fra museets årsrapporter for denne perioden; ”har de nødvendige kvalifikasjoner, yteevne og kompetanse som skal til for å betjene et stadig mer kravstort publikum og bidra til at museet kan fylle sin rolle i lokalsamfunnet ved å utvikle og vedlikeholde attraktive arenaer for kunst- og kulturopplevelser.” Yteevne er et ord som er viktig for Thorkildsen. Han velger å betrakte de ansatte, inklusive seg selv og de to andre i ledertrioen, som ”produksjonsmidler”. Med dette utgangspunktet er det klart at yteevne eller produktivitet teller. I en slik organisasjon blir det ikke plass for medarbeidere som ikke ”produserer” eller skaper nytteverdi i museets bestelser på å utføre sitt samfunnsoppdrag. Å ha fokus på det som er museets oppgaver, forvaltning, forskning og formidling, er et annen viktig prinsipp for den nye direktøren. ”Ingen forskning uten formidling, men heller ingen formidling uten forskning” er et slagord i den nye organisasjonen. Allsidighet, fleksibilitet og endringsvilje var også viktige krav til medarbeidere. Det er nødvendig i små organisasjoner. Spesialister som ikke er interessert i annet enn å dyrke sitt spesialfelt har man begrenset nytte av, og de var ikke ønsket i den

organisasjonen man ville bygge opp. Tabellen under viser hvordan organisasjonen har utviklet seg og er satt sammen.

Tabell 3.7.1 Antall ansatte fordelt på funksjonsområder

	1/1/2001	1/1/2002	1/1/2006	1/1/2012
Direktør	1	1	1	1
Vitenskapelig arbeid (utstilling/samling/magasin/publisering)	3.5	5.5	1.5	2 ⁹³
Økonomi og administrasjon	2	2	2	2
Teknisk drift og vedlikehold	3.5	2.5	3.5	2
Publikumsservice (kafé/butikk/ arenautvikling)	2	2	2 ⁹⁴	2
Formidling og pedagogisk arbeid	3	3	3 ⁹⁵	3
Antall ansatte totalt	15	16	13	12

En tidlig endring som ble gjort var opprettelsen av en heltidsstilling for en økonomi- og administrasjonsleder, og ansettelsen i august 2001 av en person med tung, faglig kompetanse på dette området.⁹⁶ Ansettelsen førte ikke bare til en bedre økonomi- og budsjettstyring, og som vi har sett i foregående avsnitt, økt kostnadsbevissthet og god kontroll med økonomien, men også etterhvert en stor grad av kvalitetsheving gjennom formalisering av gode arbeids- og kontrollrutiner og nytt HMS-system. Museet har et sett av enkle, lett tilgjengelige, skriftlige rutinebeskrivelser samlet i en arbeidsmanual som jeg er blitt forelagt under arbeidet med oppgaven. Det blir også hevdet i rapporter fra museet at denne funksjonen har bidratt til å frigjøre kapasitet hos museumsfaglig personell som derved kan bruke mer tid og

⁹³ 1 sjefskonservator, 1 prosjektkoordinator(1/2 tid) og 1 samlings/utstillingskoordinator(1/2 tid). Nåværende direktør aktiv vitenskapelig medarbeider i motsetn. til den som han overtok etter i 2001. I 2002 bruk av kuratorer på engasjement, mens fra 2003 freelance kuratorer som ikke er med i statistikken. Nedgangen i antall personer reflekterer derfor ikke en nedgang i antall årsverk som legges ned i denne funksjonen.

⁹⁴ 1 ansvarlig kafe/butikkdrift, 1 resepsjonist (1/2 tid adm. og 1/2 tid publikum), 1 ansvarlig Holmsbu (1/2 tid adm. og 1/2 tid publikum). Disse erstattet tidligere gallerivakter i deltidsstillinger.

⁹⁵ 1 museumslektor, 2 museumspedagoger. I 2001 besto dette også av leder av Pilotgalleriet som fulgte virksomheten over til Kunstnersenteret i Buskerud i 2004.

⁹⁶ Siviløkonom med *MA Degree i Musum & Gallery Management* fra City University, London, 1995 og *BSc Honours Degree i Business Administration* fra University of Bath, 1993. Økonomi- og administrasjonsleder ved Kunsternes Hus, Oslo 1995-2000, m.m.

oppmerksomhet på det som er kjerneoppgavene for museet. Økonomi- og administrasjonsfunksjonen er og blir en støttefunksjon til det som er museets oppgaver.

Et satsningsområde i de første årene etter lansering av reformen, og som er blitt et permanent satsningsområde for museet, er formidling rettet mot barn og unge. Som vi har sett fikk museet ekstrabevilgninger via den kulturelle skolesekken. Arbeidet med den kulturelle skolesekken og vektleggingen av formidlingsaktiviteten generelt, førte også til at organisasjonen ble styrket på dette feltet. I 2005 ble det opprettet to nye prosjektstillinger for museumspedagoger. Begge ble besatt med personer med bakgrunn i kunsthistorie.

Servicefunksjoner som ikke er knyttet til kundekontakt eller viktige museumsfaglige områder ble etterhvert dekket av eksterne leverandører. Dette gjelder renhold, IKT, og regnskap. Kafe og butikkdrift derimot, som tidligere var *outsourced*, er ivarettatt av egen ansatt medarbeider. Likeledes har man oppettholdt stillingen for en person med allsidig teknisk håndverkskompetanse.

Som et resultat av den prioriteringen som er foretatt, kan det imidlertid hevdes at organisasjonen mangler ressurser og kompetanse innenfor arkiv-og bibliotekfunksjonen.

Museet har hatt en positiv utvikling når det gjelder sykefravær. Det gjentas i museets årsrapporter at man vektlegger at ”det fysiske, faglige og psykososiale arbeidsmiljøet skal være godt”. Under arbeidet med oppgaven har jeg selv oppholdt meg mye i museets kontorer i 3.etasje i hovedbygningen på Marienlyst. Mitt inntrykk er at den atmosfæren som råder der i dag er preget av en god tone mellom kolleger, og at folk finner det motiverende å jobbe i en virksomhet som lykkes bra med det den foretar seg, får ofte og positiv omtale i media og opplever en blomstring. Det fysiske arbeidsmiljøet, kontorene, fikk også i perioden etter konsolideringen i 1997 en ansiktsløftning som i første rekke signaliserer nøkternhet men også sans for god design.

I dagens organisasjon på 12 ansatte er det 4 igjen av dem som utgjorde en organisasjon på 15 i 2001. De som er igjen av den opprinnelige organisasjonen er sjefskonservator, museumslektor, ansvarlig for teknisk vedlikehold og samlings-og utstillingskoordinator. Organisasjonen er i løpet av noen år omformet til en fleksibel prosjektorganisasjon som makter å gjennomføre omfattende prosjekter, ofte i samarbeid med eksterne bidragsytere, i tillegg til å ivareta løpende driftsoppgaver. Den kompakte organisasjonen utgjør et lite, men faglig sterkt og dessuten ”produktivt” team. Teamet leverer forskning og publikasjoner på

høyt nivå med utgangspunkt i en samling som dekker både kunst og kulturhistorie, spennende utstillinger, som ofte også utnytter muligheten til et berikende samspill mellom kunst og kulturhistorie, og andre opplevelsestilbud for de besøkende. Alt dette skal gjennomgås nærmere i neste kapittel.

3.8 Museets oppgaver; forvaltning, forskning, formidling og fornying

3.8.1 Myndighetenes målstyring og museets egen handlingsplan

Basis for hvordan museet skulle løse sine oppgaver var handlingsplanen vedtatt av styret og i tillegg til denne, signalene fra de bevilgende myndigheter. Signalene fra myndighetene er å finne i St. prop. nr.1 under Kulturdepartementets budsjett hvert år samt i tilskuddsbrevene til det enkelte museum. I St.prop. nr. 1 finner man målene for kulturpolitikken, og informasjon om hva som har vært styrende for tildeling av midler til museumsområdet det enkelte år. I tilskuddsbrevene finner man *forutsetninger* for statstilskuddet og klare *hovedmål* samt *oppfølgingskriterier* og *resultatindikatorer* for disse. Det må tilføyes at den offentlige styringen, til tross for denne målstyringen og også krav om rapportering, er en styring som foregår etter prinsippet om ”armlengdes avstand”. Det er opp til museet *hvordan* det velger å løse oppgavene.

Da museumsreformen ble lansert var tanken å gjennomføre reformen i løpet av en femårsperiode, årene 2002-2006. I denne perioden var museumsreformen et gjennomgangstema i St. prop. nr. 1.

Da reformen ble lansert i 2002 var det overordnede mål for kulturpolitikken å ”løfte og revitalisere kultur-Norge”. Regjeringen varslet en opptrapping av satsningen på kultur frem til 100-årsfeiringen av Norge i 2005. Et ledd i dette var etableringen av den kulturelle skolesekken. Sentrale elementer i kulturpolitikken i disse årene var ”fremme av kunstnerisk fornyelse og kvalitet” og ”kulturelt mangfold.” Særlig blir signalene om kulturelt mangfold gjentatt og forsterket. Det blir pekt på ”behov for tiltak som kan stimulere til likestilling og inkludering av minoritetsuttrykk og impulser fra andre tradisjoner enn den vestlige i det norske kulturlandskapet”. Et overordnet mål var også at kulturtilbudet skal nå *hele* befolkningen.

Hovedmålet for museene er i tilskuddsbrevene formulert som følger: ”Museene skal skape grunnlag for kunnskap om, forståelse for og opplevelse av natur, kultur og samfunn på

en måte som viser både kontinuitet og endring, sammenheng og forskjell.” Det er listet i alt fem oppfølgingskriterier.

1. Museene skal arbeide målrettet for å bedre katalogiseringen, sikringen og bevaringen av samlingene.
2. Museene skal legge til rette for forskning i tilknytning til samlingene.
3. Det samlede museumstilbudet skal nå ut til alle grupper med spesiell vekt på barn og unge. I den sammenheng må vurderinger av åpningstidene for museene utgjøre et sentralt element.
4. Det skal stimuleres til utviklingsprosjekter som fremmer kompetanseheving i museumsarbeidet, og samordning og samarbeid mellom institusjonene.
5. Innsamlingspolitikken i de kulturhistoriske museene under ett skal prioritere bygnings- og gjenstands-, foto- og arkivmateriale som gjelder 1900-tallets kulturhistorie.

Hvert av de fem kriteriene var ledsaget av en eller flere *resultatindikatorer*. Kriteriet om *det samlede museumstilbudet* var det med flest resultatindikatorer:

- 1.1 Totalt antall besøkende.
- 1.2 Antall barn og unge i forhold til det totale antall besøkende.
- 1.3 Er det laget planer for formidlingstiltak rettet mot barn og unge, for eksempel prosjekter i samarbeid med skolen?
- 1.4 Antall nye utstillinger, respektive faste og temporære utstillinger, og nyåpnede utstillingsareal i kvm.
- 1.5 Antall spesielle omvisninger, forelesninger og film- og videovisninger, og antall besøkende på disse.
- 1.6 Har museet etablert formidlingstilbud gjennom Kulturnett Norge?
- 1.7 Antall timer museet har holdt åpent i 2004, og eventuelle endringer i åpningstidene i forhold til 2003.

Kriterier og resultatindikatorer er knyttet til alle de fire oppgavene som er definert for museet. Det er lagt stor vekt på at museumstilbudet skal nå ut til *alle*, og spesielt til barn og unge. For den første femårsperioden under reformen var det ingen nevneverdig endring i signalene fra Kulturdepartementet i tilskuddsbrevet til museet, men i tilskuddsbrevet for 2005, det siste året for Bondevik II- regjeringen, ble det tatt i bruk nye formuleringer under avsnittet om hovedmål, som egentlig ikke endret budskapet men ga det en ny innpakning:

Museene arbeider i et spenningsfelt mellom bevaring og formidling. Departementet forutsetter at institusjonene søker å finne en optimal balanse mellom de bevaringsrettede og de formidlingsmessige funksjoner. Det er også et mål at museumsvirksomheten har et forskningsmessig forankringspunkt. Museene skal være arenaer for kritisk refleksjon og skapende innsikt. Det er et mål at museene fungerer som moderne samfunnsinstitusjoner. Dette krever at de går aktivt inn i sin egen samtid og legger opp en formidling som engasjerer nålevende mennesker.

Hva inneholdt museets *egen handlingsplan* om de fire f'er? Foruten det som handlingsplanen inneholder når det gjelder *struktur* og *prioritering* og som er kommentert tidligere, inneholder den en god del om *ambisjonsnivået for det faglige arbeid*. Det er *formidlingsoppgaven* som vies størst plass i dette. På dette området inneholder handlingsplanen klare programerklæringer fra den nye ledelsen. Det første av de syv punktene under prioritering som er gjengitt tidligere, fastslo at ”Museets basis er permanente utstillinger av egne

samlinger” og videre at ”Man skal vite at man alltid vil kunne se historisk billedkunst, god kirkekunst, førsteklasses folkekunst, utsøkt glass, sølv, møbler, tekstiler, fajanse. Dessuten et skiftende, variert og høykvalitets utstillingsprogram med tydelige innslag av nyere kunst”. Det pekes imidlertid på at ambisjonsnivået må være realistisk og tilpasset museets ressurser og størrelse. Det vil ikke være mulig å arrangere kultur- og kunstutstillinger i ”symfoniformat”, man må holde seg til ”kammerformatet”- men det betyr ikke at kravet til kvalitet kan senkes, den må være på topp. Videre pekes det på at for å kunne trekke publikum jevnlig, må det et *skiftende* utstillingsprogram til, og også en kvalitetsbedring i forhold til det som har vært nivået hittil. Ifølge handlingsplanen ligger løsningen på denne utfordringen i bevisst bruk av kuratormodellen⁹⁷ og færre, godt planlagte utstillinger hvor museet selv er pådriver og styrer utstillingsvirksomheten. Avslutningsvis sier den under punktet om utstillinger:

Man bør ha en kombinasjon av bekreftende, trygge og identitetsskapende kultur- og kunstuttrykk, solid moderne kvalitetskunst, og utfordrende, urovekkende og ukjente kunstuttrykk. Museet må virke utviklende på folks kjennskap til og forståelse av de nye kunstuttrykk. Uten denne streben vil både museets fagstab og publikum lett havne i en selvgod og passiv holdning. En av kunstens viktigste oppgaver er å skape et større og mer variert opplevelsesrom for folk, gi forståelse av tiden vi lever i og å gi håp for fremtiden. Et visuelt spennende og utfordrende utstillingsprogram er godt for museets og byens image.⁹⁸

Det pekes også på at formidlingen skal omfatte gode presentasjoner av museets anlegg, men at det er nødvendig med prioritering. Gamle Marienlyst og Gulskogen Gård foreslås prioritert fremfor Austad Gård og Friluftsmuseet. En viktig oppgave for egne museumspedagoger må være å utdanne og kurse/skolere innleide guider.

Planen sier også noe om *forvaltning* og peker på at en forutsetning for en vellykket formidling er en god forvaltning. Vedlikehold og rehabilitering av bygninger og parkanlegg og forbedret skilting er viktige tiltak i denne forbindelsen. I planen finner vi begrepet ”selvdrevne lystgårder,” hvor tanken er å la venneforeninger og frivillige entusiaster få lov til å ta mer ansvar for driften av disse for ikke å ta fokus fra museets arbeid med samlingene. Teknisk konservering prioriteres i forbindelse med de permanente utstillinger og forsvarlig faglig håndtering av innlånte gjenstander. Nedprioritering foreslås for besøksbibliotek, arkiv og magasinprosjekter. Innsamling av 1900-talls gjenstander foreslås lagt på is inntil man har hatt en grundig faglig diskusjon og etablering av klare kriterier og retningslinjer for denne virksomheten.

⁹⁷ Bruk av *freelance* kuratorer utenfra for å kunne ha et høyere aktivitetsnivå m.h.t. utstillinger

⁹⁸ (Thorkildsen, Handlingsplan for Drammens museum 2001 2001), 6

Når det gjelder *forskning* understrekes det at den må være forankret i egne samlinger eller i de temaer og kunstnere som velges for skiftende utstillinger. Forskningen skal rettes mot det som skal presenteres for publikum. Som nevnt i avsnittet om organisasjonsbygging, var slagordet ”ingen forskning uten formidling, ingen formidling uten forskning.”

Handlingsplanen må sies å være helt i tråd med forutsetninger og krav fra myndighetenes side, krav som dels ble formulert *etter* at planen var utarbeidet. Begge parter la stor vekt på formidlingsoppgaven, og at museumstilbudet skulle nå ut til publikum. Likeledes at samtiden er viktig - også for museene. For museets nye ledelse var det viktig å gjøre museet mere synlig i byens kulturliv, og i planen ligger det en klar prioritering av de oppgaver som bidrar til dette. Planen som ble utarbeidet i 2001, rett før lanseringen av museumsreformen, inneholder derimot ingenting om den kulturelle skolesekken og satsningen på barn og ungdom, og heller ikke om det flerkulturelle aspektet, saker som ble en del av kulturpolitikken kort tid etter lanseringen av museumsreformen. Ellers bærer handlingsplanen den nye direktørens tydelige signatur. Han er kunsthistoriker og kunstens rolle kommer tydelig frem, likeledes betydningen av at ”nye kunstuttrykk” (les samtidskunst), blir vist for publikum. De av kunstforeningens medlemmer som var skeptiske til sammenslåingen har grunn til å være fornøyd med de føringer som gis i planen. Handlingsplanen har ligget fast i alle disse årene, fra den ble laget i 2001 frem til i dag. Den er fortsatt gyldig og benyttes aktivt som referanse- og styringsdokument for virksomheten i tillegg til de signaler og pålegg som kommer fra myndighetene.

3.8.2 Fra plan til handling – de første fem årene 2002-2006

Året 2002 blir et handlingens år for den nye ledelsen. Det var viktig å la handling følge ord. Det var nødvendig å ta et krafttak for å vise museets potensiale til tross for begrensede ressurser. I årsberetningen for dette året er det utadrettede kulturtilbudet karakterisert som en suksess for museet. Man har dekning for dette delvis på grunn av den oppmerksomhet museets aktiviteter oppnådde i media. Museet hadde dette året hele 21 utstillingstilbud fordelt på faste utstillinger, skiftende utstillinger og vandreutstillinger. De to egenproduserte utstillingene, *Norsk Slacker Tegning*⁹⁹ og *Phenomenal Bodies*¹⁰⁰ oppnådde flere nasjonale

⁹⁹ I utstillingskatalogen leser vi: ”En utstilling som dette passer i et museum som det nye Drammens museum som er en sammenslåing av et kulturhistorisk, bygnings- og gjenstandsmuseum og en kunstforening. I samtidens kultur er de kunstneriske uttrykk og praksiser vevet inn i det som skjer i samfunnet rundt, ikke minst i massemediene og underholdningsindustriens frembringelser. Slacker kunstnerne står for en slik praksis, og Slacker er like mye et kulturhistorisk som et kunsthistorisk fenomen”

¹⁰⁰ Utstillingen viste performance og dans av noen av verdens ledende kunstnere som har brukt performance, dans, video som som viktige deler av deres kunstneriske undersøkelse; som f.eks. Robert Morris, Bruce Nauman.

medieoppslag med gjennomgående positiv omtale, og slo samtidig an tonen for det ”nye ” Drammens museum. Et uttalt mål for den nye ledelsen var da også hvert år å oppnå nasjonal oppmerksomhet for minst ett av museets arrangementer. Dette året var således over all forventning med flere oppslag i landets ledende medier for kulturdekning og kulturkritikk.¹⁰¹

Det som imidlertid er kjernen i utstillingsvirksomheten er museets egne samlinger som danner basis for de faste eller permanente utstillinger. Museet utvikler i løpet av de første årene etter 2001 nymontering av faste utstillinger, og har ved utløpet av denne første femårsperioden i alt seks faste utstillinger. Den første store nymontering som er resultatet av flere års arbeide blir gjort ferdig i 2001 og fyller hele første etasje i hovedbygningen i museet. Utstillingen, som har fått navnet *På Sporet av Drammen*, er en byhistorisk utstilling. Den har et moderne preg ved at det er et stort innslag av bilder, lydkulisser og video med sikte på å nå en bred målgruppe, både barn, unge og voksne. Den er i første rekke laget for drammensere. Den er en bevisst satsning på å gjøre museet mere åpent. Sjefskonservator Einar Sørensen bidro til det faglige innhold i utstillingen. Den er basis for *Jubileumsutstillingen 1905-2005*, som blir laget i 2005 i forbindelse med 100-årsjubileet for Norges selvstendighet. Dette er også en egenproduksjon kuratert av museumslektor Torkild Alsvik. Den viser hva som hendte i Drammen i 1905, og hvor disse hendelsene blir satt inn i en nasjonal kontekst. I 2001 ferdigstiller museet også *Nøstetangenrommet* i museets hovedbygning. To av museets egne konservatorer Ingeborg Reitan og Einar Sørensen var ansvarlige for faglig innhold. Utstillingen er en nøye gjennomtenkt presentasjon av de tradisjonelle høydepunktene i museets samling av glasskunst, fajanse, sølv og tinn. Utstillingen omfatter også et rom med 1800-talls interiører. Utstillingen er utstyrt med tekster. Den er primært myntet på voksne, egne bysbarn såvel som turister. Konsolideringen mellom kunstforeningen og museet og flyttingen av hele samlingen til Marienlyst, som skjedde i 2004, og en samtidig oppgradering av lokalene i Lychepaviljongen, ga grunnlag for en mere innholdsrik og interessant permanent utstilling av billedkunst. Vi får nymontering av *Det Faste Galleriet* i Lyche paviljongen i 2004, en montering som får et stort oppslag i Aftenposten. Det blir en lykkelig forening av kunstforeningens samling av billedkunst med museets egen. Den er kronologisk ordnet og inkluderer en egen avdeling for 1900-talls moderne design. I tillegg til maleriene er det satt inn kulturhistoriske gjenstander som utfyller kunsten. Montering følger en tradisjonell praksis som setter kunsten inn i et historisk ladet miljø snarere enn å gi den en fullstendig

¹⁰¹ Iflg årsberetningen oppnådde man 9 nasjonale medieoppslag i Aftenposten, Stereo NRK2, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Morgenbladet, Klassekampen, Radio Nova, Tidsskriftet Kunsthåndverk)

nøytral, helst hvit, utstillingsbakgrunn som er blitt vanlig i moderne tid. Utstillingen ble kuratert av Thorkildsen selv. I 2005 får museet også nymontering *Gjenstander for livet* som blir laget for å vise museets samling av folkekunst. Utstillingen er et stort løft under ledelse av Einar Sørensen. Utgangspunktet var den allerede eksisterende ”kirkesalen” i hovedbygningen, og kom til å omfatte også to tilstøtende rom. Han hadde valgt ut det ypperste av folkekunst fra to av fylkets dalfører, Numedal og Hallingdal. Utgangspunktet for utvelgelsen av gjenstander var det tradisjonelle, kristne husholdet, og gjenstandene er presentert i forhold til symbolske og praktiske funksjonsområder. Utstillingen demonstrerer også at det ikke er mulig å bygge tette skott mellom den såkalte bygdekulturen og de urbane kulturuttrykk fra 1700-tallet av. Den femte av de seks faste utstillinger er *Holmsbu Billedgalleris* samling av Henrik Sørensens kunst, supplert av kunst av andre kunstnere tilknyttet Holmsbu kolonien ; Oluf Wold Torne og Thorvald Eriksen. Den sjette faste utstillingen fikk ingen nymontering. Den ble opprinnelig laget i 1994 i de to øverste etasjer i en sjøbod på Runtom på Gulskogen og bærer navnet *Drammensvassdraget*. Det kan hevdes at museet jo har flere ”faste utstillinger” enn disse som her er nevnt, og jeg tenker da på de kulturhistoriske miljøene og innredede hus og hageanlegg på Gulskogen, Austad og Marienlyst, hvor man i tillegg til den gamle lystgården også har Hallingtunet. Friluftsmuseet på Spiraltoppen kan også inkluderes.

Man utvikler etterhvert et mønster for de vekslende utstillinger, et mønster som gjentar seg år etter år. Kunstforeningen fortsetter å spille en rolle på billedkunstfeltet. Den har fått ansvaret for å kuratere en utstilling hvert år i Lycephaviljongen. Denne utstillingen, som arrangeres som gruppeutstilling, får i 2004 navnet *Visning* og året etter, i 2005, *Diskurs*. Med utgangspunkt i hendelsene i 2005 ble det valgt ut verker av to norske og to svenske kunstnere, som ble satt i visuelt samspill. Det ble laget en katalog med et kunsthistorisk essay. I 2006 kom gruppeutstillingen *Organiske relasjoner*, en utstilling med en maler, en skulptør og en fotograf som alle utforsket den organiske del av naturen. Det ble også produsert en katalog med et kunsthistorisk essay til denne utstillingen.

Et annet årlig, sikkert tilbakevendende utstillingsarrangement er ”Novemberutstillingen,” som trekker et stort antall besøkende og er Buskerudkunstnernes egen ”Høstutstilling”. Ansvaret for utstillingen ligger hos styret for Buskerud Bildende Kunstnere. Man forsøker i denne perioden noe tilsvarende i samarbeid med kunsthåndverkerne i Buskerud, men dette blir ikke et tiltak som institusjonaliseres på samme måte som Novemberutstillingen.

Et tredje arrangement som utvikler seg til å bli en årlig tradisjon er derimot ”Soloprojektet.” Dette er et utstillingskonsept hvor samtidskunstnere innenfor et bredt uttrykksregister inviteres til å stille ut i Nøstetangenrommet sammen med museets samling av 1700-talls glass, sølv, fajanse og tinn. Museet forsøker her å få frem sammenhenger og brytninger rent visuelt - fysisk, gjennom det den besøkende ser og opplever, og forståelses- eller kunnskapsmessig, gjennom de tekstene som blir skrevet til den enkelte utstilling.¹⁰² Disse tekstene kalles oftest ”Tips om Tegn” (i mine fotnoter forkortet til ToT) og er å finne på museets nettside. Soloprojekter i denne perioden inkluderer kunstnere som Andreas Heuch,¹⁰³ Hirsch Perlman,¹⁰⁴ Peter Moore,¹⁰⁵ og Ulla Mari Brantenberg.¹⁰⁶

Det årlige utstillingsmønsteret utfylles ved et antall vekslende utstillinger hvert år. Disse kunne være egenproduksjoner; eksempler fra denne første perioden er retrospektive utstillinger med Bård Brodersen,¹⁰⁷ Ragnar Sten,¹⁰⁸ og Trond Bakken,¹⁰⁹, og utstillingen *Over en lav sko*, en kulturhistorisk utstilling om sko. Blant egenproduksjonene må også fremheves utstillingen *Carrol Dunham-small drawings 1995-2005*, som ble arrangert i 2006. Sammen med kunstneren hadde museet gått gjennom 15 års produksjon av tegninger i hans atelier i New York og valgt ut 250 til utstillingen. Den ble senere vist i Stockholm og var kuratert av Thorkildsen. Den ble også ledsaget av et fagseminar hvor kunstneren deltok. Det kunne også være samarbeidsprosjekter med andre museer; eksempler fra denne perioden er separatutstillinger med Hans Martin Øien,¹¹⁰ Sverre Wyller:¹¹¹ *The Paterson project*, og Anne Kampmann,¹¹² og ikke å glemme den storslagne Nicolai Astrup utstillingen i 2005, *Tilhørighet og identitet*, som var et samarbeidsprosjekt mellom Drammens museum, Haugar Vestfold Kunstmuseum og Bergen kunstmuseum. I forbindelse med utstillingen ble det utgitt en bok.¹¹³ Det kunne også være vandretstillinger, eksempler fra perioden er utstillingen

¹⁰² Åsmund Thorkildsen, ”Det konsoliderte museum”. I *Jubileumsboken Drammens Museum 1908-2008*. (Drammen: Drammens Museumsforening, 2008), 84

¹⁰³ Norsk, postmoderne kunster, f. 1972, viste en installasjon *Kjerlighed haver ingen ende*. ÅTh skrev essay.

¹⁰⁴ Los Angeles-basert kunstner, f. 1960, viste video og foto. Utstillingen ledsaget av ”Tips om Tegn” av ÅTh.

¹⁰⁵ Am.fotograf (1932-1993), kjent for sine dokumentasjonsfotografier, bl.a. danse- og performance miljøet i N.Y. i 1960, 70 og 80- årene. Utst. Ledsaget av ”Tips om Tegn” (ToT) av ÅTh.

¹⁰⁶ Norsk glasskunstner f. 1947.

¹⁰⁷ Drammens- maler (1927-2001), bidro til gjennombrudd for modernistisk abstrakt maleri i Norge. Se ToT.

¹⁰⁸ Norsk maler, f.1943, hovedsakelig modernistisk, abstrakt maleri. Se ToT på museets nettside.

¹⁰⁹ Norsk maler (akvarell, olje og akryl), f.1934, katalog og ToT på museets nettside.

¹¹⁰ Postmoderne, norsk billedhugger f.1946, arbeider i forskjellige materialer. Se ToT på museets nettside.

¹¹¹ Norsk maler f.1953, arbeider i N.Y. *The Paterson project* serie med 10 malerier. Se ToT på museets nettside. Utstillingen også ledsaget av bok med bidrag av Åsmund Thorkildsen.

¹¹² Norsk maler og grafiker, f.1946 i Danmark, utstillingen *Ulvesanger-stille stier*. Se ToT.

¹¹³ Einar Wexelsen, Gunnar Danbolt og Øystein Loge (redaksjon). *Nicolai Astrup: Tilhørighet og identitet*. Oslo: Labyrinth Press, 2005.

FRYS, fotografier, tekster og lysinstallasjon i samarbeid med Riksutstillinger og *Budbringeren*, en vandretstilling om boken som kulturformidler.

I tillegg til utstillingsvirksomheten omfatter museets tilbud til publikum en rekke andre typer arrangementer. Først kan nevnes fagseminarer. Et eksempel på dette er et stort seminar om Holmsbukolonien i et internasjonalt, kunsthistorisk perspektiv, som ble gjennomført i 2003 i forbindelse med konsolideringen. Foredragsholdere var kunsthistorieprofessor Øivind Storm Bjerke, Henrik Sørensens sønn Sven Oluf Sørensen¹¹⁴, og museumsdirektørene Åsmund Thorkildsen og Svein Olav Hoff (Lillehammer kunstmuseum).

Hvert år blir det gjennomført aktivitetsdager /familiedager ved lystgårdene Gulskogen og Marienlyst, markensdag med musikk, husflid, rosemaling og åpen landhandel på Friluftsmuseet og førjulsmoro på Marienlyst. Ved alle slike arrangementer blir det lagt inn kunst- og kulturhistorisk formidling, blant annet ved museets egen barnekunstklubb Invento. På Austad arrangeres herregårdskonserter med fremragende, profesjonelle utøvere, hvert år opp til syv konserter.

I en kategori for seg kommer satsningen på barn og unge, museets bidrag til den kulturelle skolesekken, som blir et spesielt satsningsprosjekt for museet. Satsningen har et viktig formål i tillegg til formidling av kunnskap og opplevelse; å senke terskelen for museumsbesøk for den oppvoksende generasjon. Basis for de programmer som lages er i første rekke museets faste utstillinger, lystgårdene og uteanleggene, og programmene inkluderer også Holmsbu Billedgalleri. I tillegg er det program som inkluderer byvandring. I 2003 blir i alt 8 forskjellige programmer tilbudt, et antall som senere øker. I tillegg til opplegget rettet mot skoleklasser blir det også holdt spesielle lærerkurs. Etterhvert blir alle kommuner i Nedre Buskerud omfattet av programmet, og elevene blir transportert for museets regning til Drammen.

Et tiltak rettet mot turister og konferansedeltagere og som ble utviklet i samarbeid med noen av byens hoteller, var de såkalte ”kulturpakkene”, et tilbud som ble startet opp i 2006.

I tråd med museets slagord er det ingen formidling uten *forskning*. ”Bak museets møte med publikum ligger det et stort usynlig arbeid,”¹¹⁵ skriver Thorkildsen ved en anledning.

¹¹⁴ Sven Oluf Sørensen(1920-), professor i kjernefysikk ved UiO (1961), utga i 2003 boken *Søren: Henrik Sørensens liv og kunst*. Styreformann i stiftelsen Holmsbu Billedgalleri.

¹¹⁵ (Thorkildsen, Det konsoliderte museum 2008), 85

Museet er en vitenskapelig stiftelse, og faglig kvalitet skal være et kjennemerke også for formidlingsvirksomheten. Forskning står derfor høyt oppe på agendaen og dette går tilbake til tiden før museumsreformen. Museet har to vitenskapelig ansatte, direktøren Åsmund Thorkildsen og førstekonservatoren, Einar Sørensen. Begge har lederoppgaver, men forskningen blir fra begges side viet stor oppmerksomhet og mye tid. Forskningen formidles eller publiseres på tre nivåer: i trykket bok eller katalog, som popularisert formidlingstekst kalt ”Tips om Tegn” som er omtalt tidligere, og som distribueres gratis i forbindelse med utstillinger og legges ut på museets nettside, eller i form av omvisninger og prosjekter rettet mot ulike målgrupper. I tillegg til å skrive essays og påta seg redaksjonsansvar for egne utgivelser, har museets folk også gitt bidrag til bøker og publikasjoner utgitt av andre. Både Thorkildsen og Sørensen skrev fyldige vitenskapelige essays til boken om Nikolai Astrup som ble utgitt i 2005 og hvor museets tidligere konservator for billedkunst frem til 2002, Øystein Loge, var redaktør. Man har også for egne utgivelser utnyttet museumsnettverket til å samle forskningsbidrag fra andre. I 2004 utga museet boken *Gulskogen og landlivets Gullalder*¹¹⁶. Det ble en praktbok med flere artikler på vitenskapelig nivå. Bokens to hovedkapitler om arkitekturen og parken, ble forfattet av Einar Sørensen som også var redaktør. Åsmund Thorkildsen på sin side bidro i 2004 med det vitenskapelige etterordet til den norske utgaven av boken *Den modernistiske kunsten*,¹¹⁷ som ble utgitt i Pax forlags ARTES-serie der internasjonale kunstteoretikere gjøres tilgjengelig på norsk. I 2006 ble det publisert en bok til utstillingen med Carrol Dunhams tegninger.¹¹⁸ I boken som ble utgitt på norsk og engelsk var alle tegningene reproduisert og Åsmund Thorkildsen skrev et vitenskapelig essay til boken.

Ingen formidling uten forskning, ja, men man kan også hevde; ingen formidling uten *forvaltning*. Samlingen må registreres, dokumenteres, oppbevares/arkiveres, vedlikeholdes, det må nyanskaffelser til, og alt dette kommer inn under begrepet forvaltning. Det største problemet for Drammens museum og sikkert også de fleste andre museer når det gjelder forvaltningsoppgaven, er mangel på midler. Dette gjør seg gjeldende på alle områder av museets virksomhet, men synlige utslag av problemet dukker helst opp i form av mangelfullt vedlikehold av bygninger og parkanlegg. Thorkildsens handlingsplan (se avsnitt 3.2), gjennom en tydelig prioritering, tok bare hånd om en flik av problemet, og behovet for bygningsvern og vedlikehold av anleggene er fortsatt stort. Ved utgangen av 2003 fikk man

¹¹⁶Einar Sørensen(red.). *Gulskogen og landlivets gullalder*. Drammen: Drammens museum, 2004.

¹¹⁷ Clement Greenberg og Åsmund Thorkildsen. *Den modernistiske kunsten (Pax Artes nr. 11)*. Oslo: Pax. 2004.

¹¹⁸ Åsmund Thorkildsen. *Who is pointing at who-and why-in Carroll Dunham's drawings*. London:Koenig Books, 2006

styret til å vedta opprettelsen av et vedlikeholdsfond, og det ble satt av midler til fremtidig vedlikehold. Vedlikehold av bygninger og anlegg blir etter dette gjennomført systematisk i h.h.t. en plan og i form av definerte prosjekter med et budsjett og en tidsplan. Gulskogen blir prioritert i dette arbeidet p.g.a. anleggets 200-års jubileum i 2004, deretter skulle turen komme til Marienlyst. En gartner blir engasjert fra 2004 for å ta hånd om trepleie og oppgradering av havene. Havene anses som en viktig del av de kulturhistoriske opplevelser som tilbys besøkende. I 2006 lanserte man prosjektet *Visjon Marienlyst 2011*, en omfattende vedlikeholds-, restaurerings-, og utviklingsplan for anlegget på Marienlyst.

En annen viktig forvaltningsoppgave er å sørge for gode fysiske lagringsforhold for samlingen. Magasinforholdene var utilfredsstillende, og det arbeides mye, særlig i 2004 med å finne en varig løsning. Man deltok i en periode i et større prosjekt sammen med fylkeskommunene Buskerud, Vestfold og Telemark, men fant etterhvert en bedre tilpasset løsning for Drammens museum; en langtidsavtale om leie med Vestfossen Senter for Samtidskunst. Et alternativ til oppbevaring av objektene i magasiner kan være permanent - eller langtidsutlån. Dette vil også bidra til å gjøre samlingen mer tilgjengelig for allmenheten. Museet praktiserer i denne perioden langtidsutlån med stor suksess, flere kunstverk fra samlingen kan betraktes på Servicetorget i Drammen kommune, ved Kulturskolen i Drammen og i Drammen Rådhus.

Over hele perioden arbeides det også løpende med digital registrering av samlingen , en oppgave som reformen også legger stor vekt på og som kan føre til at samlingen kan bli tilgjengelig på nett.

Forvaltningen av samlingen består også i å sørge for at denne blir supplert og oppdatert. Museet skal ikke bare speile en del av fortiden, det skal også dokumentere og speile samtiden. Nyanskaffelser til samlingen lider på samme måte som vedlikeholdsoppgaven under mangel på midler. En museumssamling vil alltid vokse noe, men langsomt og tilfeldig, som et resultat av donasjoner. Museet utarbeidet imidlertid i 2002 en plan for innsamling og nyanskaffelser som ble vedtatt i styret våren 2003. Med beskjedne midler er det med utgangspunkt i planen anskaffet 1900-talls verk til samlingen, men det gjentas i museets årsberetning at det er utilstrekkelige midler til systematisk å bygge opp en samling av 1900-talls verk innen maleri, skulptur, fotografi, video og installasjon. I 2005 ble det imidlertid gjort en spesiell innsats, basert på en tildeling av midler fra Drammen Museumsforening, på området *Scandinavian Design*. Flere førsteklasses eksemplarer ble

kjøpt inn og inkorporert i det faste galleris samling av design. Det ble mulig å se berømte stoler av Hans Wegener, Finn Juhl, Alvar Aalto, Harry Bertoia, Alf Sture, Ray & Charles Eames, Charles Eames & Eero Saarinen i Drammen. I årsberetningen for 2005 skriver en stolt museumsdirektør at ”Dette styrker museet som et konsolidert museum ved at design integreres i den moderne del av kunstsamlingen. Dette danner også grunnlag for et nyutviklet program for den kulturelle skolesekken om Moderne arkitektur og Scandinavian Design.”

Den fjerde F'en står for *fornyng*. Det ble et tema først i en senere fase av reformen..

3.8.3 De neste tre årene 2007-2009

Etter den første femårsperioden ble reformperioden forlenget med nye tre år. I 2007 lanserte den rødgrønne regjeringen *kulturløftet* som den hadde gått til valg på i 2005. Målet var å øke satsningen på kultur og bruke 1% av statsbudsjettet hvert år frem til 2014 til kulturformål. Blant de satsningsområder som spesifikt nevnes i St. Prop. nr. 1 for alle tre årene, og som det er relevant å trekke frem i forbindelse med museene, er den kulturelle skolesekken og Norge som flerkulturelt land.

Tilskuddsbrevene i denne perioden lanserte et par nye tiltak, *Mangfoldsåret 2008*, *Kulturminneåret 2009* og tiltaket *Immateriell kulturarv*. Museene ble pålagt å utarbeide en plan for 2008 der intensjonene med mangfoldsåret ble oppfylt. Intensjonene var å markere at Norge er et flerkulturelt samfunn og markeringen skulle bidra til å øke innbyggernes muligheter til å delta i og å oppleve dette. En tilsvarende oppfordring ble formulert i forbindelse med Kulturminneåret. Tiltaket om Immateriell kulturarv kom som et resultat av at Norge ratifiserte UNESCO-konvensjonen om vern av den immaterielle kulturarven, og museene ble pålagt å delta i kartlegging og dokumentasjon. Det var også i denne perioden at museene ble pålagt å arbeide aktivt for å utvikle sine inntektskilder og ikke bare basere seg på bidrag fra det offentlige. Hvilke utslag ga disse signalene på virksomheten ved Drammens museum?

De tre årene var i første rekke preget av kontinuitet og fortsatt aktiv innsats på de feltene museet hadde utviklet i den første fase av reformen. Publikum fortsetter å oppleve interessante og aktuelle utstillinger. Det utgis publikasjoner som er resultat av forskning. Den største satsningen fra museets side i denne perioden er kanskje den store utstillingen i 2008 *Bjarne Thinn Syvertsen og den moderne arkitekturen*. Utstillingen og boken¹¹⁹ med samme

¹¹⁹ Åsmund Thorkildsen, Einar Sørensen og Jo Sellæg. *Bjarne Thinn Syvertsen og den moderne arkitekturen*. Oslo:Labyrinth press, 2008.

tittel som utgis samme år på norsk og engelsk, er resultatet av flere års forskningsinnsats fra både Thorkildsens og Sørensens side. Thorkildsen kuraterer selv utstillingen som er en omfattende presentasjon av Thinn Syvertsens virksomhet i Drammen fra 1926 til 1962. Den viser bredden i hans arkitektoniske uttrykk og innflytelsen fra moderne amerikansk og europeisk arkitektur. Utstillingen er sammensatt av skisser, tegninger, kart fotografier og modeller og en forskningsbasert formidlingstekst. Museet deltok også i denne perioden i et forskningsprosjekt om Christian Skredsvik sammen med Lillehammer Kunstmuseum og Sørlandets Kunstmuseum. Prosjektet resulterte i en bok i 2009¹²⁰ og en utstilling som Drammens museum fikk i 2010. I tillegg kunne man i perioden besøke utstillingen *Gudbrand Mo*¹²¹ *Retrospektiv*, en utstilling som viste nye arbeider og prosjekter av *Jan Groth*¹²² og utstillingen *Helge Wahl Retrospektiv*.¹²³

Soloprosjektene i disse årene omfatter tekstilkunst av Inger Johanne Rasmussen,¹²⁴ korpuskunst i metall av Leif Stangebye-Nielsen,¹²⁵ glasskunst av multimediekunstneren Patrick Huse,¹²⁶ og ikke å forglemme den amerikanske kunstneren Trisha Brown¹²⁷ som skapte utstillingen *Trisha Brown Dance Company* i Nøstetangenrommet ved hjelp av filmopptak. Soloprosjektene har alltid det for øyet å invitere besøkende til refleksjon og ettertanke og bidrar til å lage spenning i det kulturhistoriske museet. I Tips om Tegn laget til utstillingen med multimedia kunstneren Patrick Huse kan vi lese:

Soloprosjektet i Nøstetangen rommet er et svar på vår tids museums virkelighet. Den offisielle museumspolitikken i Norge utfordrer fagfolkene i museene til å reflektere over sammenhenger. Sammenhenger mellom samlingene, som er faste og spiller sin opprinnelige samtids syn på hva et museum bør være, og de skiftende utstillingene, som også henger sammen med sin tids fornemmelser og ideer. Og sammenhengen mellom menneskenes kulturelle historie som kan sies å være forsøk på å gi form til erkjennelse, frykt, håp og lengsler, og produksjonshistorien og naturen selv. Det er selvfølgelig en sammenheng mellom naturen som gitte vilkår og den gjenstandsproduksjon som løser menneskenes praktiske behov og de kunstneriske uttrykk som er en ekstraverdi lagt til det praktiske og nødtørftige.

Det legges til at Soloprosjektet er i tråd med utfordringen fra myndighetene og at Drammens museum er i den lykkelige situasjon at de har en kulturhistorisk samling og det praktfulle Nøstetangenrommet.

¹²⁰ Einar Sørensen, Anna Figenschou, Christian Skredsvig og Kjersti Sissener Munthe. *Christian Skredsvig: Virkelighet og fortelling*. Oslo: Labyrinth Press, 2009.

¹²¹ Norsk maler og brukskunstner (1930-1990). Bosatt i Nedre Eiker. Se ToT på nettsiden til museet.

¹²² Norsk maler, tekstilkunstner, skulptør, f. 1938, av internasjonalt format. Se ToT på museets nettside.

¹²³ Drammenskunstner, tegner, grafiker, maler (1933-2008). Se ToT på museets nettside.

¹²⁴ Norsk tekstilkunstner, f. 1958. ToT på museets nettside.

¹²⁵ Norsk sølv- og metallkunstner, f. 1955. ToT på museets nettside.

¹²⁶ Norsk multimedia kunstner, f. 1948. ToT om utstillingen *Illuminated landscape* på museets nettside.

¹²⁷ Postmodernistisk koreograf og danser, amerikansk, f. 1936. ToT på museets nettside.

Kunstforeningen lager gruppeutstillingene *Homo Sum*, som presenterte fire malere som alle hadde gjengitt menneskekroppens uttrykk i diverse situasjoner, og *Allegorier*, som viste bruk av allegorier i de utstillende kunstnerenes verker. To av kunstnerne var Vanessa Baird¹²⁸ og Peter Esdaile¹²⁹.

Den årlige Novemberutstillingen i 2007 markerer sitt 30-års jubileum, og styret i Buskerud Kunstneres Forening utga i den anledning en katalog over medlemmene. Novemberutstillingens popularitet er stor og fortsetter å være det. Den viser det som skjer i den lokale kunstverdenen, både blant de etablerte kunstnerne og hos de debutantene som slipper inn.

Museet har over årene utviklet et fruktbart samarbeide med Buskerud Kunstsenter,¹³⁰ som det også hadde overlatt driften av Pilotgalleriet til i 2003 da det selv satset mye på formidlingsarbeidet rettet mot barn og unge og dessuten fikk ansvaret for driften av Holmsbu Billedgalleri. Samarbeidet dreier seg spesielt om produksjon av vandreutstillinger ofte basert på museets egne produksjoner vist i museet først.

En større vektlegging av arbeidet med å generere egeninntekter ser vi også i disse tre årene. Leieavtalen med Klokkergården natur- og kulturbarnehage på Friluftsmuseet på Spiraltoppen ble inngått våren 2007 etter at man hadde tilpasset den gamle klokkergården fra Hegg i Lier og i tillegg bygget nytt. Barnehagen har siden vært i full drift og har også utvidet driften som i startfasen hadde 40 barn som brukte kulturlandskapet og de gamle bygningene i lek og læring. Barnehagen er et godt eksempel på ny bruk av gamle hus og samhandling mellom muset og det lokalsamfunnet det er til for. Kulturpakkene som ble laget i samarbeid med hotellene i byen ble for alvor lansert i 2007. I perioden startet museet også en fast spalte i Drammens Tidende om skatter i museets samlinger og støttet det lokalhistoriske tidsskriftet *Rundt om Drammen* med artikler og billedstoff.

Arbeidet med vedlikehold og restaurering av anlegget på Marienlyst pågår i hele perioden i tråd med prosjektet *Visjon Marienlyst 2011* som ble initiert i 2006. Det å skaffe nødvendige midler er en viktig del av arbeidet til museumsledelsen, likeledes mobilisering av fagetatene i kommunen og annen bygningsteknisk ekspertise. I 2009 blir det igangsatt

¹²⁸ Norsk billedkunstner, bl.a. tegning, f.1963

¹²⁹ Norsk/kanadisk billedkunstner f. 1947

¹³⁰ Buskerud Kunstsenter (tidl. Buskerud Kunstnersenter), kunstnerstyrt institusjon, BBK (Buskerud Bildende Kunstnere) er tilknyttet senteret, likeledes brukskunstnerne i fylket. Finansiert av fylket. Senteret presenterer og formidler samtidige kunstuttrykk gjennom 8 årlige utstillinger og annen formidlingsvirksomhet.

rekonstruksjon av det historiske haveanlegget på Marienlyst. Det understrekes i styrets årsberetninger for perioden at bygningsvern og vedlikehold av museets anlegg er en økende bekymring og man sliter med et betydelig etterslep. I min samtale med styrets formann i denne perioden, Harald Gautneb, fremholder han dette som museets kanskje største utfordring i årene som kommer.

Det blir inngått avtaler om ytterligere magasineringskapasitet i tilknytning til eksisterende studiomagasin i Vestfossen og det ferdigstilles også en sikringsplan for alle museets anlegg.

I perioden blir det i tråd med vedtatt innsamlingsplan foretatt innkjøp til samlingene for ialt mer enn 600.000 kr. som for en stor del kom fra øremerkede statlige tilskudd. Det blir også akseptert gaver, dersom disse er i tråd med planen.

Hva gjør museet i denne perioden for å vise kulturelt mangfold og trekke nye grupper til museet? Hvordan responderer de på oppfordringen om å markere *Mangfoldsåret 2008*? Styret nevner ingenting om dette i sine Årsberetninger, men i rapporteringen til ABM-utvikling finner vi flg :

Museet har hatt en løpende prosess i styret og administrasjon for å forberede Mangfoldsåret og igangsette arbeid med å gjøre museet tilgjengelig for nye brukergrupper. Fokus har blitt satt på etablering av virksomhet som naturlig kan integreres i museets ordinære drift fremover.

I 2008 gjennomførte man tre *Møteplass museet* – en interkulturell arena – for ulike kulturelle grupper i Drammen. Museet har gjennom året hatt tett dialog med innvandremiljøet i byen ved etablering av denne satsningen som er et nytt og varig møtested mellom museets formidlere og nye brukergrupper. Programmet har skapt interesse og deltagelse av nye brukergrupper: Aso Kurdisk kulturforening, Pakistansk Indisk Inter-kulturell Kvinneorganisasjon og Tyrkisk Samlar kvinneforening.

Museet har hatt tett dialog med og jevnlig deltagelse av elever fra Introduksjonssenteret¹³¹ i Drammen. Nye elever ved introduksjonssenteret blir introdusert til byens og regionens kulturhistorie gjennom deltagelse på museets pedagogiske program. Drammensskolen er en bredt sammensatt gruppe der kulturelt mangfold er en integrert del. Museets formidlingstrategi går ut på å ivareta dette mangfoldsaspektet i museets pedagogiske program, Den kulturelle skolesekken – som når ut til alle elevene.

Museets overordnede mål og strategi er å tilpasse museets formidlingsprogram til nye brukergrupper og ikke ha egne programmer eller tilbud til disse. Kravet om kvalitet til alt man gjør er ufravikelig. Dette er viktigere for museet enn å fremstå som politisk korrekt, iflg museets styreformann på den tiden, Harald Gautneb da jeg konfronterte ham med at man i Styrets beretning helt unngår å skrive om mangfoldsåret. Han tilføyer at museets virksomhet skal til enhver tid speile det samfunnet det er en del av. Kulturelt mangfold vil derfor være en

¹³¹ Faginstans for opplæring i norsk språk og samfunnsforståelse for innvandrere. Etablert i Drammen i 2001.

løpende utfordring for museet og et tilleggsperspektiv å ta hensyn til. Samarbeidet med Introduksjonssenteret har fortsatt, men er mer å betrakte som et initiativ fra Introduksjonssenteret og hvor museets formidlere stiller opp. ”Møteplass museet” er et museumsinitiativ og et tilbud som fortsatt er der, men det kan diskuteres hvor vellykket det har vært. Oppslutningen om tiltaket har ikke vært stort. Museet deltok aktivt i et annet arrangement som derimot hadde suksess, og som markerte åpningen av kunnskapsparken på Papirbredden¹³² i 2007, konferansen med tittelen *Den lærende byen i en kompleks verden*. Museet var vert for den amerikanske arkitekturhistorikeren Aron Betsky¹³³, som holdt en av hovedforelesningene ved konferansen. Åsmund Thorkildsen ledet møtet og rundebordskonferansen som fulgte. Denne deltagelsen fra museets side er et eksempel på museets strategi for å innta en aktiv samfunnsrolle. Denne strategien omfatter også, i tillegg til det å invitere til refleksjon og debatt gjennom formidlingsarbeidet basert på museets samlinger og skiftende utstillinger, å være en aktiv deltager i by- og regionsutviklingen, gjennom deltagelse i avisdebatten og gjennom innspill og uttalelser til kommunens planer.

Kulturminneåret 2009, som myndighetene oppfordret museene til å delta i, blir forbigått i stillhet av Drammens museum, men avstedkommer en kommentar i rapporten til ABM-utvikling om at året ble en påminnelse om at samfunnet ikke stiller nødvendige midler til disposisjon for å ivareta kulturminner. (Museet får dette året etter en søknad som presenterte et behov for midler til ”strakstiltak” på 17 millioner kr., tildelt 500.000 kr fra staten). Museet starter i perioden, også etter oppfordring fra de bevilgende myndigheter, en forskning på området *immateriell kulturarv*, noe som jeg kommer tilbake til i avsnittet om neste treårsperiode. Museet sender inn en fylldig rapport om status i museumsreformen som sammen med rapporter fra andre museer danner basis for St.meld. 49 (2008-2009) *Framtidens museum*.

3.8.4 Perioden etter reformen 2010-2012

Etter 2009 var strengt tatt reform-perioden tilbakelagt. ”Budsjetåret 2009 er det siste året for museumsreformen som strukturreform,” leser vi i St.prop.nr. 1 for 2008-2009. Samtidig signaliseres det at etter en periode med mye fokus på organisasjonsutvikling, ledelse, økonomi og jus, forventes det nå ”etter en reform med etablering av sterkere fagmiljøer, en vitalisert diskusjon om museenes innhold og relasjon til publikum.” Vi ser at signalene fra

¹³² Papirbredden er et kunnskaps- og innovasjonssenter etablert i det gamle papirindustrimiljøet ved elven på Grønland i Drammen. Omfatter bl.a. tre høyskoler og bibliotek. Buskerud Kunstsenter holder til her.

¹³³ Kjent amerikansk kritiker, kurator, skribent og foreleser om arkitektur og design, f. 1958.

myndighetene endrer seg. Nå var konsolideringen på plass og grunnlaget var lagt for å kunne gå videre og fokusere på det som var det egentlige målet for reformen; kvalitetsheving av museene med sikte på at de skal fremstå som aktive og aktuelle samfunnsinstitusjoner. Samtidig fikk vi statusrapporten for reformen i St.meld.nr. 49 (2008-09) *Framtidas museum* som er omtalt i kapitel 2.

Det kan ikke spores endringer i målet for kulturpolitikken i denne perioden. Kulturløft II ble lansert i 2010 for å markere at man hadde gjort de ”løft” som ble varslet i Kulturløft I. Målet var fortsatt å opprettholde støtten til kulturformål på 1 % av statsbudsjettet frem til 2014. Blant de nye løft som lanseres, og som har relevans for museene, kan nevnes prosjektet *Kultur hele livet* som omfatter både den kulturelle skolesekken, den kulturelle spaserstokken¹³⁴ og et pilotprosjekt for kulturformidling til barnehavene.

Tilskuddsbrevene fikk en ny og strammere form fra 2010. Etter å ha vist til det overordnede målet for kulturpolitikken inneholder brevene et mål for museumssektoren for det året man har framfor seg. Målet er stort sett beskrevet på samme måte hver år: Museene skal ha en *aktiv samfunnsrolle*. Denne rollen eller dette ”oppdraget,” er å utvikle og formidle kunnskap om menneskers forståelse av og samhandling med sine omgivelser. Det understrekes at museene har stor grad av frihet i å definere hva som er relevant og viktig når de skal utføre dette oppdraget. Det understrekes videre at museene skal ha en faglig fri stilling som gir handlingsrom for å stille kritiske spørsmål både vedrørende fortid og nåtid. Deretter følger mål for hver av de fire F’er ; *forvaltning, forskning, formidling og fornying*. Sammenligner vi med de oppfølgingskriterier som gjaldt for museumsreformens første fase og som er gjengitt i avsnitt 3.8.1 over, ser vi at for *forvaltning* er målet nå at i tillegg til sikring og bevaring for ettertiden, skal samlingen ”gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning”. For *forskningen* og kunnskapsutviklingen som er grunnlaget for innsamling, dokumentasjon og formidling, er det nye å ”sikre” denne ved ”samarbeid i museumsnettverkene.” For *formidlingen* er det nye at for å sikre at den kommer ut til alle, skal museet foreta en ”målrettet tilrettelegging for ulike grupper”. Formidlingen skal i tillegg ”fremme kritisk refleksjon.” *Fornying* er den fjerde F’en, som det tidligere ikke egentlig har vært skrevet så mye om i tilskuddsbrevene. Det dreier seg her om at museene må stille krav til seg selv om å være oppdaterte og aktuelle til enhver tid og dermed i stand til å gi relevante museumstilbud. Nytenkning og bruk av ny

¹³⁴Prosjekt eller ”ordning” igangsatt i 2007 av kulturdepartementet basert på St.Meld. nr 25 (2005-06) fra Helse- og omsorgsdepartementet. Målet er å sørge for profesjonell kunst- og kulturformidling til eldre. Tilskudd til ordningen fra det offentlige.

teknologi, for eksempel utvikling av digital forvaltning og formidling, er del av denne fjerde F'en. Andre føringer man finner i tilskuddbrevene er *Stemmerettsjubileet 2013* og *Grunnlovsjubileet 2014*. Det forutsettes at museet i god tid planlegger prosjekter og arrangementer i tilknytning til disse jubileene. Et annet krav eller føring kalt "inkludering og mangfold," er at museet skal kartlegge sine brukergrupper og arbeide for å nå nye målgrupper. Det kan i alle fall sies at målstyringen ikke er blitt mindre med årene.

I 2010 utvidet museet sine åpningstider og lot det være åpent hver dag hele året. Et viktig skritt var dermed tatt for å øke museets tilgjengelighet ytterligere. De utstillinger i denne perioden som trakk de fleste besøk var i 2010 Christian Skredsvig utstillingen som kom til Drammen dette året etter først å ha vært vist i Kristiansand og Lillehammer. Utstillingen hadde som tidligere nevnt lagt beslag på en god del forskningskapasitet også i Drammens museum. Det samme gjorde 200-års jubileumsutstillingen om Drammen i 2011 som også var en publikumssuksess. Utstillingen var todelt: I Lyche-paviljongen gjennom året skiftende utstillinger som viste byens utforming og arkitekturhistorie. I Hovedbygningen fikk vi ny utstillingsarkitektur og montering av den byhistoriske utstillingen for å vise viktige samfunnsområder i Drammen gjennom 200 år. Her ble byens skipsfart, havnevirksomhet, skipsbyggeri, seilmakeri, trelast- og industriproduksjon vist frem gjennom bilder, tekster, gjenstander og tablåer. Ipod- formidling ble tatt i bruk for første gang ved denne utstillingen som var en egenproduksjon, men med deltagelse fra lokale historielag. I forbindelse med byjubileet var museets fagpersoner, Åsmund Thorkildsen, Einar Sørensen og Torkild Alsvik, alle også viktige bidragsytere og medforfattere til boken *Drammen – by i utvikling gjennom 400 år*. Kunstforeningen laget også sin jubileumsutstilling; *Drammenskunstnere gjennom 200 år* som ble vist i 2010 i Lychepaviljongen. Novemberutstillingen gikk av stabelen hvert år som før, og det var hvert år flere *Soloprosjekter* i Nøstetangenrommet og andre skiftende utstillinger. Blant disse er utstillingen *Dag Alveng Racing* som også ledsages av en bokutgivelse.¹³⁵ Blant soloprosjektene kan nevnes videoinstallasjoner av Charlotte Thiis-Evensen,¹³⁶ malerier av Steve Joy,¹³⁷ tekstildesign/mote av Ove Harder Finseth¹³⁸ og pastelltegninger basert på fotografier av Amy Adler.¹³⁹ I samarbeid med Buskerud Kunstnersenter og Pilotgalleriet hadde museet også til enhver tid minst én vandreutstilling på turné i fylket. Forskningsinnsatsen omfattet i tillegg til de mange skiftende utstillinger i

¹³⁵ Åsmund Thorkildsen og Joachim Førsund. *Dag Alveng Racing*. Oslo:Forlaget Press, 2012.

¹³⁶ Norsk samtidskunstner, litteraturviter og kulturjournalist, f. 1968. Jobber med foto, video og installasjoner.

¹³⁷ Engelsk billedkunstner, abstrakt maleri, geometriske former, f. 1952. ToT på museets nettside.

¹³⁸ Norsk motedesigner f.1965. ToT på museets nettside.

¹³⁹ Amerikansk samtidskunstner, arbeider med maleri, tegning og foto, f. 1966. ToT på museets nettside.

perioden også forskning i forbindelse med den store havehistoriske utstillingen og bokutgivelsen planlagt for 2013.¹⁴⁰ Prosjektet foregår innenfor det nasjonale Herregårdsnettverket hvor Drammens museum spiller en aktiv rolle gjennom Einar Sørensen. Både Thorkildsen og Sørensen bidro også med essays til flere andre bokutgivelser i perioden. Åsmund Thorkildsen rakk også selv å utgi boken *Howard Hodgkin- The Thinking Painter of Embodied Memories*¹⁴¹ i 2011, og sammen med den engelske kunsthistorikeren Martin Herbert, boken *Leonard Rickard Paintings*¹⁴² i 2012. Gjennom hele perioden var Torkild Alsvik redaktør og bidragsyter til tidsskriftet *Rundt om Drammen*.

Museets arbeid med barn og unge gjennom den kulturelle skolesekken fortsetter i perioden med uforminsket styrke og omfatter etterhvert hele 13 program som alle har et faglig innhold og en formidlingsmetode som er tilpasset de ulike alderstrinn t.o.m. videregående skole. Det samme kan sies om de forskjellige aktivitetsdager/familiedager som arrangeres i tilknytning til Friluftsmuseet og gårdsanleggene.

Samlingene ble supplert med innkjøpte 1900-tallsverk ved bruk av øremerkede midler fra staten som hvert av de tre årene var på 300.000 kr. Innkjøpene omfatter samtidskunst såvel som møbler og designobjekter, og ikke å forglemme Dale Chihuly's¹⁴³ *Chandelier*. Skulpturen som er blitt ett av museets klenodier sammen med glasskunst fra Nøstetangen , blir innkjøpt i 2010 og eies av sparebankstiftelsen DnBNOR.

Styret vedtar i 2010 å endre status for Friluftsmuseet på Spiraltoppen fra å være et museumsanlegg til å være en samling bygninger som museet forvalter. Vedtaket var resultat av vedvarende mangel på midler til musealt vedlikehold og drift. Endringen har som mål å forenkle det vedlikehold som skal til for å ta vare på bygningsmassen. De bygninger som er fredet vil fortsatt bli behandlet som sådanne. Det heter i vedtaket at ”det realistiske målet for området er å skape et trivelig område til friluftsliv og rekreasjon for byens innbyggere, der bygningene blir en stemningsskapende kulisse .” Det ligger bak vedtaket også et ønske og en oppfordring til kommunen om å delta mere aktivt i den videre utvikling av området. Prosjektet *Marienlyst Visjon 2011* ble avsluttet til byjubileet dette året. Bygningsvern og vedlikehold fortsetter å være en kilde til bekymring på grunn av utilstrekkelige midler. En del

¹⁴⁰ Einar Sørensen. *Norsk Havekunst under europeisk himmel*. Oslo: Scandinavian Academic Press, 2013.

¹⁴¹ Åsmund Thorkildsen. *Howard Hodgkin The Thinking Painter of Embodied Memories*. Milan: Skira: Peter Lund, 2011

¹⁴² Martin Herbert og Åsmund Thorkildsen. *Leonard Rickhard Paintings*. Stuttgart: Arnoldsche Art Publishers, 2012.

¹⁴³ Amerikansk glasskunstner , f. 1941. Revolusjonerte glassblåserkunsten. Lager store skulpturer. ToT på museets nettside.

av museets strategi er å koble Marienlyst- anlegget til byutviklingen i Drammen generelt og spesielt på Strømsø. Det er et mål for museets aktive deltagelse i debatten å oppnå aksept for at oppgradering av Marienlyst er et viktig element i byutviklingen.

Drammens museum markerte ikke stemmerettsjubileet for kvinner i 2013. Som svar på departementets oppfordring om å markere Grunnlovsjubileet i 2014 planlegger museet en fotoutstilling om de kulturelle forbindelser fra 1800-tallet mellom Norge og USA. Ikke et tema som er relatert til 1814, men man kan jo se på det som en markering av frihet (til å markere slik man selv finner for godt). Utstillingen blir kuratert av Øivind Storm Bjerke og er et samarbeidsprosjekt innenfor det nasjonale nettverket for kunstformidling. Museet rapporterer også om sitt arbeide med registrering av immateriell kulturarv, et tema som myndighetene satte på museenes agenda i 2008. Museet forsker i gamle tekster som gjør det mulig å etablere ”forståelsesrammer for dets presentasjon av fysiske gjenstander”. Det er i denne perioden også i dialog med eldre arkitekter for å ta vare på de immaterielle kildene som kan bidra til forståelse av den arkitektoniske arven .

Fornyning, som den fjerde f’en i museenes kjerneoppgaver får etterhvert mere fokus som et tydelig resultat av myndighetenes målstyring. Digital formidling er ett område hvor museet satser. Museets nettsted er basis for denne satsningen. I 2012 lanserte museet to nettutstillinger, *Jubileumsutstillingen 2011* og *Det Faste Galleriet*. Arbeidet med å tilgjengeliggjøre museets faste samlinger digitalt for å inkludere besøkende via nettet, fortsetter. Museet samarbeider med Drammen kommune om et pilotprosjekt for å utvikle digitale formidlingsprogram til eldre. Prosjektet er et ledd i den kulturelle spaserstokken. De tar utgangspunkt i museets samlinger og utstillinger som skal tilpasses for presentasjon på de enkelte institusjonene for eldre og pleietrengende. Museet arbeider også for å gjøre hjemmesiden og skilting tilgjengelig på engelsk. I museets egen rapportering under *fornyning* er det imidlertid dets rolle som aktiv samfunnsaktør som vektlegges; dets deltagelse i debatten om byutviklingen i Drammen, dets invitasjon til kritisk refleksjon hos dem som besøker museets utstillinger og er mottagere av museets formidling. Spesielt fremheves ”Soloprojektene”, der samtidskunst og nytt kunsthåndverk settes i aktiv dialog med den permanente samlingen av eldre materiale.

3.9 Museumsstatistikken

En viktig del av den rapporteringen museene er pålagt er museumsstatistikken. Den innhentes elektronisk fra og med rapporteringsåret 2005. Informasjonen fra museene blir bearbeidet av

Statistisk sentralbyrå og ABM- utvikling (senere Kulturrådet), som grunnlag for publisering av kultur- og museumsstatistikk for det enkelte år. Den omfatter en rekke parametre som museene er pålagt å måle. For min drøfting i kapittel 4 og delvis også som en oppsummering av avsnitt 3.8., har jeg valgt noen parametre som er vist i tabellen under.

Tabell 3.9.1 Utdrag fra museumsstatistikken

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Åpningsdager per år				308	309	307	305	310	359	358	359
Enkeltbesøk voksne				8949	7439	14185	17274	17474	22835	19498	17819
Enkeltbesøk barn				2065	977	1279	2265	1067	2863	2464	1647
Voksne i gruppe				3706	4314	3932	3296	3086	4381	3917	3207
Barn i gruppe	5000	5000	10500	11263	9876	10939	10811	10239	8710	10523	9257
Besøk totalt	20000	20000	25000	25983	22606	30335	33646	31866	38789	36402	31930
Basisutstillinger				8	9	9	9	9	8	8	9
Temporære utstillinger				6	5	5	5	5	5	4	4
Egenproduserte vandretstillinger				5	3	3	3	4	3	1	1
Utstillinger totalt				19	17	17	17	18	16	13	14
Andre arrangem. (møter,foredrag...)				21	21	22	25	21	21	24	22
Større publikasjoner				3	2	2	2	1	2	1	2

4. Har museumsreformen gitt gevinster for Drammens museum?

Museumsreformen assosieres først og fremst med sammenslåing av museumsenheter. Det er viktig å være klar over når vi skal drøfte gevinster at sammenslåing eller konsolidering var et virkemiddel – ikke et mål. Reformen bygget på tre hovedpremisser: lokal forankring, regional konsolidering og nasjonal nettverksbygging. Disse kan også betraktes som virkemidler. Det endelige målet med reformen var *faglig styrking* og *kvalitetsheving* av museumsarbeidet, og i siste instans å gjøre museene til *aktive samfunnsaktører* i et samfunn i endring. Det vil derfor være fornuftig å skille mellom to ting: reformen som *struktur reform* og som *kvalitetshevingsreform*. Gjør vi det, kan vi betrakte konsolidering ikke bare som et virkemiddel, men også som et mål; et mål for strukturreformen. Konsolideringen blir et mål

på veien mot det endelige målet, som var kvalitetsheving og bedre utøvelse av rollen som aktiv samfunnsaktør.

Ser vi på reformen som strukturreform kan vi uten videre slå fast at Drammen er et eksempel på at reformen har vært vellykket. I Drammen skjedde det en fullstendig konsolidering som var i tråd med de anbefalinger som kom fra myndighetene: Stiftelsesformen ble valgt som juridisk form, og eierskap og drift ble lagt inn under denne ene stiftelsen og dets styre (unntaket er Holmsbu Billedgalleri som bare er tilknyttet via en driftsavtale, men som utgjør en relativt liten del av museets totale virksomhet). Man kan imidlertid innvende at konsolideringen i Drammen ikke skyldtes reformen fordi sammenslåingen i en stiftelse formelt og juridisk var et faktum lenge før reformen ble lansert. Prosessen ble imidlertid *fullført* etter at reformen kom, og vi kan derfor tillegge reformen en viss rolle. Det fortelles at i reformens tidlige fase, visstnok under et seminar i Kristiansand, skal direktør i Norsk Museumsutvikling, Jon Birger Østby, ha uttalt etter spørsmål fra deltagerne om hvordan han tenkte seg konsolideringen: ”Look to Drammen.”¹⁴⁴ Den formelle, juridiske sammenslåingen fra 1996 la grunnlaget for det som skjedde etterpå: Samlokalisering og fjerning av skilleveggene i organisasjonen mellom de to konsoliderte virksomhetene kulturhistorie og kunst. Dette ga seg i sin tur utslag i nedbemanning og reduksjon av faste kostnader. Det er de økonomiske synergier som i første rekke kan fremheves som gevinsten i forbindelse med reformen som strukturreform. Disse var imidlertid ikke, som jeg har påpekt tidligere, et tydelig uttalt mål for reformen. Et viktig poeng i denne forbindelsen er imidlertid at konsolideringen i seg selv ikke gir positive synergieffekter dersom det ikke skjer endringer i organisasjonen i kjølvannet av konsolideringen. De beslutninger som må tas er ofte upopulære og derfor vanskelige å gjennomføre. Vil man lykkes i å oppnå positive synergier, må man utøve effektiv endringsledelse. Drammens museum er et eksempel på at dette skjedde gjennom samlokalisering og integrasjon av de tidligere atskilte avdelingene. Endringene, ikke minst det at man har fått kontroll med økonomien, har bidratt til å fjerne friksjonen og bedret forholdet mellom museet og fylket og kommunen. Det kan hevdes at strukturreformen har ført til at Drammens museum er blitt en mere attraktiv arbeidsgiver på grunn av bredere fagmiljø gjennom sammenslåingen av kunst og kulturhistorie. Av samme grunn kan det hevdes at sammen slåingen har ført til at museet har fått økt påvirkningskraft som lokal kulturaktør.

¹⁴⁴ Iflg flere kilder, bl.a Jan Åke Petterson og Åse Klundelien.

Den konsolideringen som reformen la opp til var fra myndighetenes side en *forutsetning* for at reformen som kvalitetshevingsreform skulle gi gevinster. Thorkildsen uttalte ved en anledning at konsolideringen er årsaken og kvalitetshevingen er virkningen. Det er derfor ikke lett å skille mellom reformen som strukturreform og som kvalitetsreform. De to henger sammen. Det er konsolideringen som har gjort at i Drammen kan kunst og kulturhistorie speiles i sammenheng og ulik fagekspertise samarbeide om prosjekter, og at det også kan oppnås faglige synergieffekter av én samlet drift under én ledelse. Et annet element som påvirker drøftingen : Når man skal vurdere om reformen som kvalitetshevingsreform har gitt gevinster, er det også et spørsmål om man for Drammens vedkommende kan påberope seg *reformen* som årsak til den utvikling som fant sted i museet etter konsolideringen. I foregående kapittel er denne utviklingen beskrevet, og den er i stor grad et resultat av at museet fikk en ny direktør og ikke av reformen som sådan. Til det kan sies at reformen imidlertid har virket som en katalysator og stimulert til denne utviklingen. Reformen har vært et nyttig verktøy. Den gir ulike muligheter for endringer for den som vil utnytte dem. Hos altfor mange er den blitt møtt av skepsis og motstand, men ikke i Drammen. Reformen kan derfor sies å ha spilt en viktig rolle for den utviklingen av museets virksomhet vi har hatt til nå. I reformens første fase da myndighetene hadde størst fokus på konsolidering og mindre på hvordan museet utførte sitt samfunnsoppdrag, ser vi imidlertid mindre spor av myndighetenes målstyring enn det vi konstaterer i de neste to treårsperioder som er beskrevet. Under disse siste årene er etterhvert fotavtrykket av reformen og dens målstyring på museets virksomhet tydeligere.

Skal man kunne si noe om reformen førte til gevinster i form av kvalitetsheving , burde man helst vite noe om situasjonen *før* reformen . Jeg har ved å intervjuer dem som har opplevd museet og kunstforeningen over lengre tid og ved å lese Drammens museums årbok¹⁴⁵ fra tiden frem til konsolideringen i 1996, dannet meg et visst inntrykk. Dette har bidratt til få frem de endringer som konsolideringen og reformen skapte.

Museumsstatistikken i tabell 3.9.1 inneholder noen gevinstindikatorer. De sier alle noe om hvordan museet fyller sin rolle som samfunnsaktør. Tilbudet til publikum i form av utstillinger og arrangementer, publikasjonsvirksomheten, den pedagogiske virksomheten, antall besøkende og åpningstidene, er alt med på å beskrive hvordan museet fyller denne rollen. At alt dette blir målt og rapportert til myndighetene hvert år bidrar i seg selv til å påvirke utviklingen. Utsagnet ”*you get what you measure,*” hører man ofte i forbindelse med

¹⁴⁵ Torchild Alsvik og Kari Grethe Svensøy, *Hanna Winsnes og hennes tid. Drammens Museums Årbok 1984-1996*. Drammen: Drammens museum , 1997.

målstyring. Således kan man si at reformens målstyring og krav til måling og rapportering i alle fall oppnådde å rette oppmerksomheten mot noe av det som var målet for reformen og som kunne kvantifiseres.

For Drammens museums vedkommende er det enighet om blant dem jeg har snakket med, at flyttingen av kunstforeningen og det faste galleri til Lychepaviljongen og samlokaliseringen med museet på Marienlyst, har gitt en varig gevinst for det museumsinteresserte publikum i form av en rikere opplevelse. Publikumstilbudet er blitt utvidet. Dette har ikke bare skjedd ved at kulturhistoriske samlinger og kunstsamlingen er blitt slått sammen under samme ledelse, men også ved at de vekslende utstillinger i museet er blitt flere. (Det er da ikke regnet med de mange salgsutstillinger som Kunstforeningen tidligere arrangerte). Det er blitt skapt mere liv i det kulturhistoriske museet både ved det som skjer i Lychepaviljongen og gjennom soloprojektene. Dette er en konsekvens av at kunstdelen av museet får spille en stor rolle. Det er nok slik at kunstmuseer er bedre på det å lage skiftende utstillinger, i alle fall hvis man skal tro Tron Wigeland Nilsen, mangeårig generalsekretær i Norges Museumsforbund som er en av dem jeg har intervjuet. De skiftende utstillinger skal sørge for at museet besøkes jevnlig og ikke bare en gang om året eller sjeldnere. De endringer som har skjedd har da også gitt seg utslag i at flere besøker museet. Tallene for de tre første årene som er vist er avrundede tall. Den ekstra satsningen på barn og ungdom som startet i 2004 ga som resultat en økning i størrelsesorden 5000 flere besøk per år. Et lite kvantesprang fikk man også i 2007 av enkeltbesøk av voksne, og siden har besøkstallet utviklet seg rundt en stigende trend og etterhvert nådd et nivå som dreier seg rundt 35.000. Spesielt gode besøkstall ser vi i 2008 da man arrangerte den store utstillingen med drammens-arkitekten Bjarne Thinn Syvertsen, og i 2010 da Christian Skredsvig utstillingen trakk mange ekstra besøk, i tillegg til at åpningstiden ble utvidet. Også jubileumsåret 2011 ga mange besøk, selv om det var en liten nedgang fra året før. Året 2012, som ikke hadde en tilsvarende storsatsning å skilte med, ga et redusert besøkstall. Det som gir topper i besøkstallet er utstillinger som har appell til det brede publikum. Museet har forsøkt å balansere mellom mønstringer av kunst og kulturhistorie med bred appell, og som krever mye ressurser, og smalere utstillinger som besøkes av det lojale museumspublikum og av spesielt interesserte. De fleste Soloprojektene tilhører denne siste kategori utstillinger. Det kan diskuteres om besøkstallet for dette museet er ”tilfredsstillende” for en by og et omland som Drammen og Drammensregionen. Antallet innbyggere i byen har vokst til dagens ca 65.000 i kommunen og ca 100.000 i tettstedet vi kan kalle Drammen og omland. Museet selv uttrykker

tilfredshet med besøkstallet, men skulle samtidig gjerne nå flere. Hva må til for å få til en øket publikumsinteresse uten at budsjettene økes og uten at man reduserer kvalitetskravene til det man foretar seg? Dette er et spørsmål som opptar ledelse og styre og er en utfordring for alle museer, og man kan tilføye; for kulturpolitikken. Det arbeides også etter stadig påtrykk fra kulturdepartementet med å nå frem til nye brukergrupper. Drammen er kanskje den by i Norge som har den største andel av innbyggere med innvandrerbakgrunn. Dette forsterker utfordringen med å få opp besøkstallet. I h.h.t. en undersøkelse omtalt nylig i Aftenposten er det i denne del av befolkningen enda mindre søkning til ”finkultur”-tilbud som museet representerer, enn i den etnisk norske del av befolkningen.¹⁴⁶

Evalueringen må også inkludere andre forhold enn parametrene i museumsstatistikken. Det antall arrangementer som blir avviklet hvert år og det antall publikasjoner som statistikken tar med, men også det store antall bidrag til andres publikasjoner som løpende blir produsert av museets lille organisasjon, vitner om en effektiv og produktiv stab av fagfolk. Ifølge Thorkildsen har ” en klart definert og vedvarende reform ” hjulpet ledelsen til å ha fokus på de prosjektene som til enhver tid er programmert og demme opp for alle de ønsker, forslag og *ad hoc* innspill som kommer utenfra, fra venneforeninger og andre.¹⁴⁷ Han gir derved reformen en del av æren for at man har sluppet å bruke mye tid på andre oppgaver enn det som er planlagte og prioriterte oppgaver, noe som har bidratt til å øke effektiviteten i organisasjonen. Dette kan også ha bidratt til å øke kvaliteten på forskningen såvel som formidlingen, men dette er trolig ikke noe som bør fremheves som et resultat av reformen. Både det å drive forskning, som utføres i h.h.t. program og plan, og kvaliteten på det man produserer står høyt på agendaen i Drammens museum. Kvaliteten er i første rekke et resultat av ledelsens og de ansattes holdninger og kompetanse. Thorkildsen fremhever imidlertid at museet også før reformen var en vitenskapelig stiftelse og alltid har vært stort nok til å kunne tiltrekke seg fremragende fagfolk. For Gulskogen gård og Holmsbu Billedgalleri vil det derimot klart kunne hevdes at det å komme inn under Drammens museum med flere vitenskapelig ansatte, har medført en faglig kvalitetsheving og en profesjonell ivaretagelse av museumsfaglige funksjoner. Når det gjelder kunstforeningen før sammenslåingen, var den en særdeles aktiv forening med høyt kvalifiserte og dyktige intendanten som sørget for et høyt faglig nivå og interessante utstillinger. Det som imidlertid kan tas med som et positivt resultat av reformen, er at man i større grad enn tidligere har deltatt i samarbeidsprosjekter med andre

¹⁴⁶ Maren Ørstavik, *Nedslående hvitt kulturliv*. (Aftenposten, 20. juni 2013), 8-9

¹⁴⁷ Fremheves i den statusrapport som museet sendte til ABM-utvikling i 2008

museer og nytt godt av deres ekspertise. Gode eksempler på dette er bokprosjektet *Gulskogen og landlivets gullalder* i 2004 og det historiske hageprosjektet som resulterte i både utstilling og bok i 2013. Til begge ble det samlet forskningsbidrag i herregårdsnettverket som er et resultat av reformen. I dette nettverket er museets sjefskonservator en aktiv bidragsyter. Andre eksempler er bok- og utstillingsprosjektet *Nicolai Astrup: Tilhørighet og identitet* i 2005 og *Christian Skredsvig: Virkelighet og fortelling* i 2009, som var samarbeidsprosjekter, men ikke i regi av det nasjonale nettverket for kunstformidling som Nasjonalmuseet leder, men i regi av mere uformelle nettverk som eksisterer uavhengig av reformen. Ifølge Thorkildsen er ikke det nasjonale museumsnettverket for kunstformidling som reformen skapte, velfungerende. Det har for Drammens museums vedkommende så langt ikke ført til hverken tilførsel av kompetanse eller penger til museets prosjekter. Drammens museum er ikke med i flere enn de to nettverkene som her er nevnt.

Reformen har spilt en viktig rolle i museets arbeide med barn og unge. Selv om dette også var noe museet gjorde før reformen, har det skjedd en vesentlig utvidelse og forbedring av tilbudet og mer enn fordobling av antall deltagere i programmet. Denne utviklingen er blitt muliggjort av ekstrabevilgninger som blant annet går til busstransport av elevene og av klare signaler som reformen har sendt ut. Det samme kan sies når det gjelder arbeidet med å nå ut til nye målgrupper, selv om dette arbeidet ikke har gitt de samme resultater – i hvert fall ikke enda. Man kan også tillegge reformen en viss betydning når det gjelder utviklingen av museets egeninntekter fra kafédrift, bokhandel, kulturpakker og utleie av bygninger til barnehagedrift. Dette er også aktiviteter som har bidratt til å skape blest om museet i tillegg til å støtte økonomien. Ikke alle disse aktivitetene er kommet med reformen, de eksisterte også tidligere. Reformens bidrag ligger i de oppfordringer som hele tiden er kommet fra de bevilgende myndigheter også på dette feltet, og som har ført til oppgraderinger og større vektlegging av tilbudene. Siden jeg har brukt uttrykket ”å skape blest om museet”, er det nærliggende samtidig å peke på at sammenslåingen av kunst og kulturhistorie og senere innlemmelsen av Holmsbu Billedgalleri, har gjort det lettere for Drammens museum å profilere og markedsføre seg. Man har fått flere strenger å spille på og har noe å by på ”for enhver smak”. Skulle man en dag også ønske å satse mer på innhenting av private sponsormidler, ville disse resultatene av reformen gjøre dette enklere.

Stiller man spørsmålet til Åsmund Thorkildsen vil han muligens svare at den viktigste gevinst museet har hatt av reformen er større økonomiske overføringer og stimuleringsstilskudd som igjen har ført til økt aktivitet og dermed bedre utøvelse av

samfunnsrollen. Dette er hva han skrev i en avsluttende kommentar i den statusrapporten som museet sendte til ABM-utvikling i 2008. Dette er et bekræftende, om enn noe knapt, svar på spørsmålet om reformen som kvalitetshevingsreform har gitt de ønskede gevinster. Ingen jeg har snakket med som har fulgt museet gjennom disse årene har gitt et ikke-bekreftende svar. Dersom man ber folk utdype svaret kommer det imidlertid frem nyanseforskjeller i oppfatningene. Mange hevder at det først og fremst er kunstdelen av museet som har tjent på reformen, mens den kulturhistoriske delen er kommet for mye i bakgrunnen. Dette skyldes i stor grad nedprioriteringen av Friluftsmuseet på Spiraltoppen. Årsaken til ubalansen det pekes på er således ikke reformen, men de prioriteringer den nåværende ledelse har foretatt under reformen. Thorkildsen er kunsthistoriker og en av landets ledende spesialister på samtidskunst, men med et bredt kompetanse- og interessefelt. Mange påpeker at museet i hans tid har endret *profil*. Fra å være et kulturhistorisk museum med en kunstsamling, er det blitt et kunstmuseum, med hyppige visninger av samtidskunst, med en kulturhistorisk samling, og som med basis i denne driver utstrakt pedagogisk virksomhet rettet mot barn og unge. Museets organisasjon er etterhvert blitt skreddersydd for å ivareta en slik profil. Leser man styrets årsberetninger etter at Thorkildsen overtok ledelsen for museet, støter man på følgende formulering i flere av de første årene: ”Drammens museum er et postmoderne preget museum med stor intellektuell kapital i forbindelse med forståelsen av samtidens idémessige vilkår og brytninger...” Såvel denne formuleringen som de programerklæringer som lå i handlingsplanen som er behørig omtalt tidligere, gjør at ingen som hevder at det har funnet sted en profilendring, har grunn til å være overrasket over dette. Til dem som mener at ledelsens prioritering har skapt en ubalanse mellom kunst og kulturhistorien, kan det pekes på at flere av de store utstillingene man har kunnet se i perioden og viktige bokutgivelser er basert på musets kulturhistoriske samlinger. Mange har også hevdet at det er bemerkelsesverdig at en så liten stab har kunnet skape så stor bredde i såvel utstillinger som publikasjoner uten at kravet til kvalitet er satt til side. I stedet for å utvikle autonome spesialistfunksjoner har Drammens museum gått motsatt vei og dyrket allsidighet og bredde hos medarbeidere i den komprimerte prosjektorganisasjonen som er etablert som et resultat av reformen. Ser man bort fra innvendingen om at kulturhistorien er nedprioritert i forhold til kunsten, synes det å være bred enighet om at museet har hatt en positiv utvikling under reformen, og at reformen har gitt gevinster. En av gevinstene er nettopp den gjensidige berikelse mellom kunst og kulturhistorie som reformen har lagt grunnlaget for. Spennende kunstmønstringer får publikum til å komme til museet hvor de vil få opplevelsen supplert og beriket av kulturhistorien. Den profilendring som har funnet sted ved Drammens museum bør

også ses i lys av den utviklingen vi ser på museumsfeltet, ifølge museets sjefskonservator Einar Sørensen. Han peker på at de kulturhistoriske museene har et grunnleggende og økende problem med formidlingen. Det er blitt for krevende å lage kulturhistoriske utstillinger som fenger et bredt publikum ut fra samlingenes muligheter og begrensninger i konkurranse med andre visuelle media. Utstillingsteknologiens ideelle muligheter utvides stadig, men møter taket i de økonomiske rammer som institusjonen opererer med. Det kan se ut som om de visningsmåter som har ”Kunsthallen” som utgangspunkt i fremtiden vil være mer populære og levedyktige med appell til yngre generasjoner. Drammens museum er med sine store samlinger klart ingen kunsthall, men institusjonene som hyppig viser kunstutstillinger bygger gjennomgående på denne modellen. Profilendringen som reformen har medført, har da også kommet det tidligere kulturhistoriske museet til gode, for hva ville det vært i dag uten den tiltrekningskraft på publikum som kunstdelen utgjør for helheten?

5. Konklusjon

Drøftingen i foregående kapitel inneholder allerede den konklusjonen jeg er kommet til: Museumsreformen både som strukturreform og som kvalitetshevingsreform har gitt gevinster for Drammen museum. Det som tidligere var fire selvstendige økonomiske og administrative enheter er blitt integrert i én, større enhet med et bredere tematisk ansvarsområde. Dette har gitt gevinst i form av økonomiske synergier, det konsoliderte museum er blitt en mere attraktiv arbeidsgiver og har større påvirkningskraft som kulturaktør enn de tidligere selvstendige enheter hver for seg før konsolideringen. På enkelte områder, spesielt innenfor økonomisk- /adm. funksjoner og innenfor formidling er virksomheten blitt betydelig styrket. Positive endringer er også at det konsoliderte museum er blitt mere synlig, mer tilgjengelig, har utvidet tilbudet til publikum og derfor fyller sin samfunnsrolle bedre enn før. I ordene ”utvidet publikumstilbud” ligger også at publikumsopplevelsen er blitt rikere ved at kunst og kulturhistorie kan speiles i sammenheng, noe reformen har lagt grunnlaget for. Det ligger også en betydelig økning i tilbudet til barn og unge. Dreiningen mot samtiden har vært tydelig: For å bruke ordene fra Schmedlings avhandling der hun skriver om det postmoderne museet: Museet har fortsatt å bevege seg bort fra rollen som et historisk ”oppslagsverk”¹⁴⁸, og temaustillinger og fremheving av utvalgte kunstnerskap har overtatt. Publikum inviteres til å

¹⁴⁸ (Schmedling, Monument og Modernitet 2009), 399

delta i et mangfold av aktiviteter ved siden av å se på kulturhistoriske gjenstander og kunstverk.; se en video, høre et lydverk, lese tekster, delta på seminarer og foredrag o.s.v.¹⁴⁹

Det bør tilføyes at de gevinstene det er pekt på for Drammens museums vedkommende ikke bare er resultatet av reformen, men av en konsolidering som skjedde delvis *før* reformen ble lansert, og av en heldig kombinasjon av en reform som hadde klare mål, satte museets samfunnsrolle på agendaen og utfordret etablerte mønstre - og en museumsledelse som har tatt imot reformen med en positiv og åpen holdning, har utnyttet den til å profilere museet som et postmoderne museum og benyttet de muligheter som ligger i det konsoliderte museum for å få dette til. Den har ikke brukt tid på å diskutere eller motarbeide reformen, men har fulgt anbefalingene og utøvet godt endringslederskap.

Det bør også tilføyes at ikke alle er enige i denne ensidig positive konklusjonen. De som er enige vil hevde at økt satsning på samtidskunst er et klokt valg for fremtiden i en by som Drammen. Nye generasjoner drammensere har kanskje ikke den samme interessen for museets tradisjonelle fortelling om sjøfartshistorien og industrisamfunnet. De som er uenige er av den oppfatning at kulturhistorien har kommet for mye i bakgrunnen gjennom konsolideringen. Innvendingene rokker imidlertid ikke ved konklusjonen om at reformen har gitt gevinster, men avslører en faglig uenighet med de prioriteringer som museumsledelsen har gjort. Dette viser også at museet bidrar til å skape debatt, noe som også er en av dets oppgaver. Debatten gjenspeiler delvis den store debatten om reformen som er nevnt innledningsvis i oppgaven og den faglige motstanden mot en reform som medfører sammenslåing av kunst og kulturhistorie.

6. Perspektivering

6.1 Drammens museum – et utypisk eksempel?

Den konklusjonen som er trukket gjelder ett enkelt museum. For dette museet er svaret på spørsmålet om reformen har gitt det ønskede resultat, positivt. Dette museet er trolig ikke representativt for resten av landets museer. Dette bekreftes både gjennom de evalueringsrapporter jeg har lest og av de informantene jeg har snakket med. Anniken Thue brukte uttrykket et *utypisk* eksempel. Stein Sægrov sa seg enig. Det som er utypisk er i første rekke den måten museet responderte på reformen som strukturreform på. Dette kan belyses ved å se Drammens museum i et større perspektiv og sammenligne med det som skjedde

¹⁴⁹ Ibid.

ellers i landet. Jeg har valgt å gjøre dette ved å basere meg på de rapporter som foreligger så langt, og som er nevnt i avsnitt 1.4 Eksisterende forskning, men først la oss se på museets eget fylke.

6.2 Hva skjedde i Buskerud fylke forøvrig?

I Buskerud er det først nå, i 2014, at museumsreformen har ført til en konsolidering på fylkesnivå og etableringen av det som har fått navnet BuskerudMuseene. Den første konsolideringsfasen i fylket foregikk i perioden 2002-06. Resultatet av denne ble, som fylkeskultursjefen opprinnelig la opp til, en konsolidering hvor de fem distriktsmuseene i fylket samt Norsk Bergverksmuseum på Kongsberg som hadde status som nasjonalt museum og Blaafarveverket på Modum, ble opprettholdt. Prosessen ga imidlertid seks konsoliderte museer fordi det lyktes også Blaafarveverket å få status som konsolidert museum. De øvrige var Drammens museum, Eiker og Lågendalen Museum, Hallingdal museum, Hringariki og Kunstnerdalen Kulturmuseum. Alle hadde konsolidert inn mindre, tidligere uavhengige enheter og noen hadde i tillegg endret navn. Konsolideringen hadde skjedd ved at det var opprettet driftsavtaler med de tidligere uavhengige museer/samlinger, men eierskapet til museet/samlingen var ikke overdratt til det nye, konsoliderte museet. Det eksisterte således fortsatt egne eierselskap med eierstyrer. Eierne kunne være foreninger, kommuner, historielag, stiftelser m.m. Det å beholde eierskapet skapte en rettetmulighet og var også også forbundet med følelser og lokalpatriotisme. Dette var situasjonen i 2008 da Kulturdepartementet gjorde opp status for reformarbeidet. Kulturministeren ga klar beskjed til Buskerud fylkes kultursjef om at man ønsket ytterligere konsolidering. Målet var ett museum per fylke, ifølge Britt Sande som var nytilsatt museumsansvarlig i Buskerud Fylkeskommune da annen runde av konsolideringsprosessen i fylket startet i 2011. Dette var en skjerping av det målet som ble antydnet da reformen ble lansert; konsolideringen skulle føre til fra 1- 6 museer per fylke. Det ble også gjort klart at tilgang til økte bevilgninger ville avhenge av ytterligere konsolidering. Museene i Buskerud var allikevel ikke villige til å ta denne utfordringen i 2008. Andre fylker fulgte imidlertid oppfordringen, og Buskerud opplevde at mens andre fylker fikk økte bevilgninger fordi de tok konsolideringen et skritt videre, sto bevilgningen til museene i Buskerud på stedet hvil. Våren 2011 utfordret Kulturdepartementet museene i Buskerud på nytt. Nå viste det seg at tiden var moden. Bare Drammens museum og Blaafarveverket var fortsatt standhaftige og sa seg fornøyd med status quo. De andre fire, samt denne gangen også Norsk Bergverksmuseum, viste interesse for å delta i et konsolideringsprosjekt. Det ble opprettet en styringsgruppe som besto av direktørene for de

fem museene som deltok i prosjektet, utviklingsjef og prosjektleder fra Buskerud fylkeskommune, samt etterhvert to representanter for de ansatte i museene. Prosjektleder var museumsansvarlig i fylkeskommunen. Gruppens mandat var å utarbeide et rammeverk for en konsolidering, herunder selskapsform og vedtekter, eventuelle driftsavtaler, overordnet personalpolitikk, organisasjonsmodell, driftsbudsjett. Det var viktig å kunne få til en beslutning om opprettelsen av et konsolidert museum før sommeren 2013 da fristen for å søke om ekstra midler utløp. 2014 var det siste budsjettåret for Kulturløftet. Med stram styring kom man i havn, og den endelig beslutningen om opprettelsen av det nye BuskerudMuseene ble tatt i juni 2013. Det skjedde uten Bergverksmuseet som hadde hoppet av underveis. Det nye museet mottok ekstra midler til konsolideringen for 2014. Et interimsstyre utlyste i februar 2014 stillingen som direktør. Direktørene for de fire museene som inngår i den nye konsolideringen var ekskludert fra å søke på jobben (!). Som ny direktør ønsket man en person med ledererfaring og erfaring fra organisasjonsbygging. Den nye direktøren som er ansatt og skal tiltre 1.mai 2014, skal fullføre konsolideringsprosessen og forme den nye organisasjonen. Vedkommende har ikke museumsfaglig bakgrunn, men derimot bred politisk erfaring og erfaring fra informasjonsvirksomhet både i privat næringsliv og som journalist. Det nye museet er en stiftelse som skal ha driftsansvar for samlingene, men eierskapet til disse ligger hos i alt 17 forskjellige eierselskap, og derav følger at det er etablert 17 forskjellige driftsavtaler . Endelig organisasjonsmodell og lokalisering av hovedkontor er opp til den nye leder og hans styre å vedta, men i beslutningsgrunnlaget for opprettelsen av BuskerudMuseene er det gitt klare føringer for organisasjonmodell. Det anbefales en organisering i fire fagavdelinger som skal rapportere til direktøren og jobbe på tvers av museumsenheter og visningssteder. Hver av de tidligere museumsenheter er tenkt plassert i en av disse fire fagavdelingene. En evaluering av dette museet vil først kunne gjøres om noen år etter at den nye organisasjonen har kommet på plass og fått tid til å fungere.

6.3 Hva skjedde i andre fylker og byer ?

Som nevnt i innledningskapitlet i avsnitt 1.4 Eksisterende forskning, er det imidlertid gjort flere evalueringer av andre museer som er resultatet av konsolidering på fylkes- eller regionnivå. Det dreier seg om Akershus, Telemark, Vest-Agder og museene på Haugalandet i Rogaland. Felles for disse evalueringene som man kan kalle organisasjonsevalueringer, er at de ble foretatt fordi man ønsket en vurdering av styringsmodell og organisasjonsstruktur for det konsoliderte museet samt anbefalinger til forbedringer. I disse evalueringene er det altså reformen som *strukturereform* som evalueres. I alle rapportene pekes det på klare

forbedringsmuligheter. Den siste rapporten, som er laget av Telemarksforsking ved Ole Marius Hylland, er den om museene på Haugalandet. Tittelen er talende: *A gjete harer og bære staur*, med undertittelen *Organisering av Haugalandmuseene*. Fra rapporten finner vi ut at Haugalandmuseene er organisert som et aksjeselskap og administrasjonen har kontorplass hos Karmsund Folkemuseum i Haugesund. Karmsund Folkemuseum er det største av de kulturhistoriske museene som er med i Haugalandmuseene. De andre er mindre, lokale bygdetun/kystkultursamlinger samt et lite krigshistorisk museum. I tillegg er Haugesund Billedgalleri, et kunstmuseum som tilhører Haugesund Kommune, med. Alle de 8 museer som er med har et eget styre og har beholdt eierskapet til sine respektive samlinger, dvs at den konstruksjonen man har laget består av 9 ulike juridiske enheter med egne vedtekter og hvert sitt styre. Under Haugalandmuseenes paraply er det i tillegg andre organer som har beslutningsdyktighet: I Haugesund Billedgalleri eksisterer det for eksempel et ”galleriråd” hvor billedgalleriets daglige leder (som rapporterer til Haugalandmuseenes direktør) sitter sammen med representanter for Haugesund Kunstforening og bildende kunstnere. Rådets oppgave er å forvalte billedgalleriets innkjøpsfond, godkjenne alle innkjøp og gaver til samlingen og være daglig leders rådgiver i kunstneriske spørsmål. Et sett av ”konsolideringsavtaler” mellom Haugalandmuseene og hver av de andre juridiske enhetene beskriver og regulerer forholdet mellom partene. Det er ikke vanskelig å forstå at den konstruksjonen som her er beskrevet byr på utfordringer. Den lokale forankringen er god, men mulighet for overordnet styring er liten. I rapporten skriver Hylland at Haugalandmuseenes organisering ikke legger til rette for å få til et ”godt museum.”¹⁵⁰ Hans anbefalinger er blant annet at museene bør arbeide mot en rell konsolidering med en styrking og samling av både faglig og administrativ ledelse, bør gå fra å være et AS til å bli en stiftelse, bør gå fra å være et driftsselskap til å bli et eierselskap, og bør gjennomgå sin portefølje av museer med tanke på både å ekskludere enheter som i dag er innenfor og å inkludere enheter som står utenfor.¹⁵¹

Akershusmuseet og Vest Agder museet VAM var gjenstand for en organisasjonsgjennomgang av Trygve G. Nordby i h.h.v. 2011 og 2012. Akershusmuseet er resultatet av en lang konsolideringsprosess. Målet var å lage ett konsolidert museum i Akershus,¹⁵² vi gjenkjenner det som ble uttalt fra museumsansvarlig i Buskerud fylkeskommune, ”målet var ett museum per fylke”, i alle fall slik signalet fra Kulturdepartementet ble tolket. Det kan være interessant å se på hvordan den nye

¹⁵⁰ (Hylland 2013), 27

¹⁵¹ (Hylland 2013), 40-41

¹⁵² (Nordby, Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet 2011), 6

konstruksjonen ble betraktet av de enhetene som ble en avdeling i det konsoliderte museet. Direktøren ved *Fetsund Lenser* skrev i 2010, året etter at Fetsund Lenser var blitt en avdeling i Akershusmuseet: ”Dermed har vi i Akershus gitt vårt bidrag til gjennomføring av museumsreformen som har resultert i at flere hundre museer i Norge på ca 10 år er redusert til 70 enheter i et nasjonalt museumsnettverk.”¹⁵³ Hun skriver:

I det daglige går arbeidet som før på Fetsund Lenser. Innenfor det vedtatte budsjett legges arbeidet opp lokalt. Vi kan også søke midler til egne prosjekter og ta ulike initiativ. Eierstiftelsen Fetsund Lenser er opprettholdt og denne har eierskapet til anlegget i vann, bygningene og båtene.

Når det gjelder forholdet til sin nye arbeidsgiver skriver hun videre:

En forutsetning da Fetsund Lenser konsoliderte med Akershus Fylkesmuseum til Akershusmuseet var at den lokale forankringen og handlefriheten ble beholdt. Dette er sikret gjennom den samarbeidsavtalen som er inngått. Det er også opprettet et lokalt Samarbeidsorgan som består av ordfører, kultursjef, direktør ved Akershusmuseet, direktør ved Fetsund Lenser samt representanter for Lenseminnenforeningen, Fet historielag, Venneforeningen, MB Mørkfos og lokalavdelingen av Naturvernforbundet. Samarbeidsorganet behandler og gir råd i alle saker av betydning.¹⁵⁴

Man kan spørre etterå ha lest dette: Hva er årsaken til at man konsoliderer dersom det ikke medfører annen endring enn å skape mere byråkrati? Forklaringen som gis i samme artikkel fra direktøren ved Fetsund Lenser er at det er en belønning som venter dem som ”bidrar til å gjennomføre reformen”, en belønning i form av økte bevilgninger fra Kulturdepartementet og som en følge av dette også økte tilskudd fra både fylkeskommunen og kommunen. Det pekes også på at reformen har skapt en positiv trend med økt politisk interesse lokalt og regionalt, økt dialog mellom museene og initiativ til fellesløsninger. Sist, men ikke minst, skriver hun at ”formidlingsaktivitetene og antall besøkende har økt betydelig”.

Ifølge Nordbys rapport er Akershusmuseet et av de største konsoliderte museer i landet, med 87 ansatte, 155.000 besøkende i 2010 og nærmere 20 forskjellige visningsarener som dekker et spekter av fylkets kulturhistorie. På nettsiden deres ser vi at de har følgende tilføyelse til navnet Akershusmuseet: ” Kulturhistorisk kompetansesenter og museer.” Alle de tidligere enhetene, i alt 17, er opprettholdt som egne avdelinger med stor grad av autonomi, noe som Fetsund Lenser er et eksempel på. På samme måten som lederen for Haugalandmuseene må han forholde seg til et stort antall eierstyrer (for eierskap til samlingene er som for Fetsund Lenser opprettholdt av de enkelte enheter), vedtekter, samarbeidsavtaler og særavtaler samt øremerking av en stor del av bevilgningene. Alt dette

¹⁵³ Anna Kristine Jahr Røine, *Museumskonsolidering- brutalt , men nødvendig?* Årringen lokalhistorisk tidsskrift,2010), 31

¹⁵⁴ Ibid.

svækker hans styringsmulighet betydelig.¹⁵⁵ Ledergruppen hadde da rapporten kom i 2011, 15 medlemmer og består av alle avdelingsdirektørene samt en administrasjonssef og en leder for fellestjenester samt en leder /koordinator for noen ubemannede museer som inngår i porteføljen. Ifølge rapporten fungerer ledergruppen mer som et informasjonsforum.¹⁵⁶ Blant de mange anbefalinger fra konsulenten til videreutvikling og forbedringer finner vi: Endring av organisasjonsstruktur (sammenslåing av avdelinger og oppretting av tydeligere fellesfunksjoner) , etablering av et entydig organisasjonskart som klart viser alle rapporteringslinjer, og på sikt; revurdering av organisasjonsmodellens hovedstruktur. I tillegg anbefales det å etablere et kompetansebasert styre for Akershusmuseet, og fylket oppfordres til å gjennomgå sin museumspolitik.

I Vest Agder fikk Nordby i oppdrag å gjøre en tilsvarende gjennomgang for Vest-Agder-museet VAM. Her var ikke målet å lage ett konsolidert museum. I tillegg til VAM finner vi her to andre museer som begge har status som konsoliderte museer : Agder naturmuseum og botaniske hage, som er et naturhistorisk museum og Sørlandets Kunstmuseum, SKMU i Kristiansand.¹⁵⁷ Begge fungerer som museer for hele landsdelen, dvs for begge Agderfylkene. VAM ble dannet i 2005 som et IKS (interkommunalt selskap) som eies av Vest-Agder fylkeskommune og kommunene i fylket. Det består av 8 kulturhistoriske museer som er blitt til fem avdelinger i den nye konsoliderte enheten ved at et par av de tidligere selvstendige enhetene er slått sammen. Eierskap til samlingene er opprettholdt hos de tidligere eierne og Vest-Agder museet er således først og fremst en driftsorganisasjon som hele tiden må forholde seg til et antall eiere på ulike nivåer.¹⁵⁸ I tillegg til de fem avdelingsledere har direktøren for den nye enheten tre faggruppeledere (formidling, forskning og samlingsforvaltning/vedlikehold) og en administrasjonssjef rapporterende til seg. Noen av konsulentens anbefalinger er: Etablering av et kompetansebasert styre, endring av organisasjonskartet, både ved sammenslåing av avdelinger og klarere ansvars plassering. Poenget her er imidlertid at nok en gang ser vi at resultatet av konsolideringsprosessen har ført til et resultat som krever opprydning.

Det samme kan sies om *caset* i den siste evalueringsrapporten *Det lille i det store. En gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum*. Telemark museum er ett av tre konsoliderter museer i Telemark. Det består av tidligere syv selvstendige kulturhistoriske

¹⁵⁵ (Nordby, Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet 2011), 13

¹⁵⁶ Ibid., 14

¹⁵⁷ (Nordby, Organisasjonsgjennomgang Vest-Agder museet VAM 2012), 12

¹⁵⁸ Ibid.,19

museer/samlinger, de eldste grunnlagt for godt over hundre år siden. Analysen som ble utført av Telemarksforskning munner også ut i en rekke anbefalinger til forbedring: Museet bør vurdere å endre organisasjonen til å bli én juridisk enhet og ikke syv enheter, noe som innebærer endring av vedtekter, sammen slåing av stiftelser og overføring av eierskapsforhold. Eierstyrer som oppløses som resultat av dette, anbefales erstattet av lokale venneforeninger og frivillig arbeid på de lokale arenaene. Sammensetningen av styremedlemmer anbefales endret for å sikre at man i styret finner museumsfaglig, organisatorisk, juridisk eller økonomisk kompetanse.¹⁵⁹

De evalueringene som her er gjennomgått ble bestilt av de enkelte museer selv. Kulturrådet bestilte også en evaluering som ble foretatt av Arbeidsforskningsinstituttet. Deres analyse er publisert i rapporten *Organisering av museene. En evaluering av museene i kjølvannet av museumsreformen*, i 2013. Det er også en *case study* basert på fire ulike cases: Jærmuseet, Musea i Sogn og Fjordane, Hedmark Fylkesmuseum og Museene for kystkultur i Finnmark. Kulturrådet var særlig opptatt av hvordan de ulike organisasjonsformene som er etablert i kjølvannet av reformen fungerer med tanke på å styrke det faglige arbeidet ved museene,¹⁶⁰ og ”vurdere deres egnethet i lys av reformens mål om å skape sterkere museumsfaglige enheter.”¹⁶¹ Med andre ord : Hvilken organisasjonsform er best for å nå målet? Med ”organisasjonsform” menes her to ting som det er viktig å skille mellom: på den ene siden *juridisk organisasjonsform* hvor rapporten også bruker betegnelsen ”tilknytningsform”, og på den annen side *faktisk organisering*. Tre av casene ble valgt av Kulturrådet. De varierte med hensyn til organisasjonsform, geografi og størrelse. I tillegg ble Musea i Sogn og Fjordane inkludert fordi konsulentene anså det viktig at også et kunstmuseum inngikk i utvalget.¹⁶² Rapportens konklusjon inneholder ikke svar på spørsmålet om hvilken organisasjonsform som synes å være best egnet. Et annet sted i rapporten leser vi imidlertid:

Særlig synes den formelle kompleksiteten ved modellen¹⁶³ fremdeles å være for stor, noe som ut fra et tradisjonelt ledelsesperspektiv gjør det mulig å hevde at de formelle forutsetningene for å drive effektiv arbeidsledelse ikke er til stede i mange av museene, ikke minst på grunn av doble lojaliteter og problemer knyttet til eier- og driftsstyrer. I en slik situasjon er det lett å tenke at veien videre er en ytterligere administrativ konsolidering. Da må båndene mellom avdelingene som inngår i driftsenheten og eierstyrene brytes, for eksempel ved fullstendig fusjon, arbeidsgivernes styringrett må i større grad

¹⁵⁹ (Hylland og Kleppe, Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum 2011), 63

¹⁶⁰ (Fossestøl, Breit og Heen 2013), 7

¹⁶¹ Ibid., 11

¹⁶² (Fossestøl, Breit og Heen 2013), 12

¹⁶³ Modellen er her den såkalte strukturmodellen

ligge til grunn for og tas i bruk innenfor driftsenheten; koblingen mellom de ansatte og avdelingene¹⁶⁴ må brytes, og de ansatte må i større grad stille seg til disposisjon for det konsoliderte museet; man må bryte koblingen mellom historiske bevilgninger og overføringer, slik at den konsoliderte enheten har rom for helhetlige og strategiske disposisjoner.

En slik tenkning må imidlertid avveies mot behovet for å ivareta de forventninger og ressurser som finnes i omgivelsene, enten de tar form av frivillige og venneforeninger, kommuner, fylker og næringsliv.¹⁶⁵

Det pekes her på det som er sakens kjerne. I likhet med de konsoliderte museene i Akershus, Vest Agder, Telemark og på Haugalandet, er de fire museene som Arbeidsforskningsinstituttet har studert, resultatet av konsolideringsprosesser som har ført til komplekse organisasjonsstrukturer som har redusert ledelsens styringsmulighet, og med det kanskje også muligheten til å ta ut såvel faglige som økonomiske synergier og å få til en kvalitetsheving. Utfordringen er hvordan sikre fortsatt lokal forankring og engasjement også etter at museet blir innlemmet i en større struktur. Dette har vist seg vanskelig selv i de tilfeller man opprettholder den lokale visningsarena og det lokale publikumstilbud. De eksempler vi har sett på, inklusive eksemplet Holmsbu Billedgalleri/ Drammens museum, viser at det er de lokale interesser som seirer, og at i stedet for en konsolidering ender man opp med en samarbeidsavtale. Rapporten inneholder noen *anbefalinger* til Kulturrådet for det videre arbeid med organisering av museene i kjølvannet av reformen.¹⁶⁶ Blant anbefalingene finner vi: ”Ytterligere strukturell forenkling”, hvor det pekes på at det flere steder synes å være et ”behov for betydelige forenklinger knyttet til drifts- og eierstyreproblematikken.” Det hevdes at ved siden av å innebære et betydelig administrativt merarbeide, er dagens struktur et organ uten makt og egnet til å holde liv i konflikter, ikke løse dem. Det andre punktet er ”profesjonell ledelse”. Her peker teamet på at ledelseskompetanse er et område som bør prioriteres. Andre påpekninger som gjøres i rapporten er at styrets sammensetning er vel så viktig som selskapsformen, at den ”interne” organiseringen er vel så viktig som den ”ytre” (den juridiske). Denne rapportens *cases* og anbefalinger har med andre ord mye til felles med de foregående.

En annen type evalueringsrapport som man kan kalle *måloppnåelseevaluering*, foreligger for Møre og Romsdal. Etter at Fylkesrevisjonen for Møre og Romsdal hadde laget sin rapport i 2010; *Konsolidering av musea. Kva er oppnådd?*, foretok PWC på oppdrag fra fylkeskommunen en evaluering av museumsreformens betydning for museene i fylket.

¹⁶⁴ Avdelingene er her å forstå som de tidligere uavhengige museer som etter konsolideringen er blitt avdelinger i det konsoliderte museet, den mest vanlige løsningen på den interne organiseringen.

¹⁶⁵ (Fossestøl, Breit og Heen 2013),32

¹⁶⁶ Ibid., 36

Rapporten har fått tittelen *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal*.

Formålet var å ”gi svar på spørsmålet om hva som var oppnådd i forhold til hovedmålet med museumsreformen; styrke bevarings-, dokumentasjons-, og formidlingsarbeidet”.¹⁶⁷

Organisatoriske forhold var altså ikke det man primært så på, slik som i de andre evalueringene referert til over, men organisatoriske forhold inngikk som en integrert del.

Dette var således en undersøkelse som ligner på den jeg har ønsket å foreta for Drammens museum. Dette fylket har endt opp med seks konsoliderte museer som et resultat av reformen. Av disse er det tre kulturhistoriske museer, ett for hver av regionene Nordmøre, Romsdal og Sunnmøre. Det er disse tre som er omfattet av PWC’s evaluering. De er alle organisert som stiftelser, og de har ansvaret for forvaltning og drift av tilsammen 30 avdelinger i 23 av fylkets kommuner. Det er noen ulikheter mellom de tre: Stiftelsen Nordmøre Museum består av 11 avdelinger i 10 kommuner. Administrativ ledelse sitter i Kristiansund.

Organisasjonsstrukturen er desentralisert. Eiendomsrett til samlingene er opprettholdt lokalt, men driftsansvar ligger i det konsoliderte museum. Sterke eierstyrer er et problem. Stiftelsen Romsdalsmuseet består av 7 avdelinger i 5 kommuner. Organisasjonsstrukturen er sentralisert og organisasjonen samlet i Molde. Eierskapet til samlingen er hovedsakelig underlagt stiftelsen for det konsoliderte museum, men for den delen hvor eierskapet er opprettholdt lokalt, blir eiendommer og gjenstander disponert som om de var eiet av stiftelsen. Man har ingen eierstyrer, men har opprettet ”brukerstyrer” som er å betrakte som venneforeninger og som deltar i praktiske oppgaver og formidling. Stiftelsen Sunnmøre Museum består av 12 museumsavdelinger i 7 kommuner. Organisasjonen er desentralisert med administrativ ledelse i Ålesund. Eierskap til samlinger delvis opprettholdt lokalt med egne eierstyrer. I rapporten leser vi at av disse tre er det Romsdalsmuseet som fremstår som den enheten som fungerer best og har størst styringskraft.¹⁶⁸ Fra rapporten kan ellers nevnes: Fellestjenester i fylket er under utvikling, men ikke på plass enda. Deltagelse i nasjonale nettverk fungerer ikke optimalt enda, lokalt engasjement er bra opprettholdt, fortsatt potensiale for å ta ut stordriftsfordeler og økonomiske synergier. Profesjonalisering av virksomheten har funnet sted, de konsoliderte museer med fysisk samling av de ansatte er mere attraktive som arbeidsgivere. Reformen har også hatt positiv innvirkning på formidlingsvirksomheten som er økt, likeledes besøkstallet. Reformen i sum har virket positivt, ikke bare som en strukturreform men også til å utvikle innhold og skape større aktivitet.¹⁶⁹ Dette ”caset” er

¹⁶⁷(Tørring 2012),5

¹⁶⁸Ibid., 8

¹⁶⁹ (Tørring 2012), 7

m.a.o. ikke en ubetinget suksess, men rapportens konklusjon er at de overordnede målene for reformen kan sies å være nådd.

Andre fylker hvor sammenslåingen til et fylkesmuseum har funnet sted uten at det foreløpig er gjort en evaluering, er Vestfold og Sør Trøndelag. I begge fylker var det mye diskusjon forut for konsolideringen, og prosessen kom sent i gang.

I Vestfold endte man opp med *Vestfoldmuseene* som ifølge museets nettside ble etablert som et interkommunalt selskap i 2009. Det eies av 9 kommuner og av Vestfold Fylkeskommune. Det har *driftsansvar* for 8 museumsenheter som har egne mål, strategier og planverk samt egne driftsmidler. For å sikre ”optimal ressursutnyttelse” er Vestfoldmuseene organisert i fire større enheter med hver sin avdelingsdirektør: 1) Haugar Vestfold kunstmuseum, 2) Nyere tid (Larvik Museum, Hvalfangstmuseet, Grimsrød gård, Munchs hus, Berger museum, Jernverket Eidsfos, Aluminiumverket), 3) Middelalder, oldtid, vikingetid (som dekker Slottsfjellet, Midgard historisk senter, Kaupang), og 4) Vestfoldarkivet og Samlingsforvaltningen. De fire avdelingsdirektørene utgjør ledergruppen sammen med direktør for helheten og to avdelingsdirektører for fellesfunksjonene økonomi, HR, IKT og kommunikasjon og FoU koordinering. Gruppen er lokalisert på forskjellige steder. Vestfoldmuseene er resultatet av en lang prosess, blant annet en stor utredning i 2005/06 som hadde som formål å komme frem til et forslag til museumsstruktur i fylket (se avsnitt 1.4). Bakgrunnen for utredningen var at staten ikke hadde tilført midler i forbindelse med museumsreformen til museene i Vestfold i 2006. Man ønsket seg tilgang til disse midlene. Konsolidering var nøkkelordet for å få dette til. I rapporten fra utredningen leser man at den største økonomiske konsekvensen av konsolideringen blir den tilleggsbevilgning man vil få fra staten.¹⁷⁰ Det endelige resultatet som ble realisert i 2009, ble stort sett som utredningen anbefalte. Preus Museum (nasjonalt fotomuseum) i Horten valgte å stå utenfor. Det nye Vestfoldmuseene fikk opprinnelig en direktør som hadde ledererfaring, men ikke museumsfaglig kompetanse. I år er det direktørskifte, det andre etter opprettelsen, og institusjonen får en fagmann med kunsthistorisk bakgrunn som ny direktør. Ifølge Jan Åke Petterson som har vært leder for Haugar Vestfold kunstmuseum siden 1999, og deltatt i prosessen i Vestfold, har man nylig forlatt organisasjonsstrukturen med 4 avdelinger og er tilbake til 7 mer eller mindre uavhengige museer med én forskningskoordinator og felles økonomi- /adm.avdeling.

¹⁷⁰ (Arbeidsgruppe nedsatt av museumsrådet i Vestfold 2006), 30

I Sør-Trøndelag ble det i begynnelsen gjort forsøk på konsolidering av faglig og tematisk nærstående institusjoner. Da det ikke førte frem, blandet kulturministeren seg inn og oppmerksomheten ble rettet mot størrelse og administrative synergier.¹⁷¹ Resultatet ble etableringen av MiST(Museene i Sør-Trøndelag AS) i 2008. Aksjonærene er fylkeskommunen, vertskommunene for samlingene og eierstiftelsene til de forskjellige samlinger. Administrasjonen har kontor i Havnegata i Trondheim, på ”nøytral” grunn og isolert fra ethvert museumsmiljø. Administrerende direktør ble rekruttert utenfra og har ikke museumsfaglig kompetanse, men derimot lang ledererfaring. MiST- paraplyen dekker Kystmuseet i Sør-Trøndelag, Orkla Industrimuseum, Museet Kystens Arv, Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum, Ringve Museum Musikkhistoriske Samlinger med Rockheim, Trondheim kunstmuseum og Trøndelag Fylkemuseum/Sverresborg.

Det vil kunne hevdes at de eksemplene som her er gjennomgått viser at reformen som strukturreform så langt *ikke* har vært vellykket. Riktignok er antallet museer betydelig redusert gjennom konsolideringer. Således er ønsket fra byråkratene i Kulturdepartementet om å få færre enheter å forholde seg til, oppfylt. Arbeidsforskningsinstituttets rapport sier i sin konklusjon at dette forholdet sammen med en økt passivisering av fylkeskommunen, synes å ha gitt økt statlig styring og kontroll av sektoren.¹⁷² I alle fall har det gjort det enklere å utøve statlig styring. De nye strukturer som er oppstått er imidlertid *ikke* i tråd med myndighetenes egne anbefalinger. Det er i mange av de tilfeller vi har sett på, skapt et ekstra forvaltningsnivå, trolig også økte kostnader, og i alle fall mer kompliserte styringsmodeller. Bevilgninger er gått til å øke byråkratiet i stedet for til å styrke det faglige arbeidet og gi et bedre publikumstilbud. Blant de nye strukturene finner vi også noen som mange vil hevde inneholder en uheldig kombinasjon av museer. Det virker som om myndighetene kom til et punkt i prosessen hvor det ble viktigere med konsolidering for konsolideringens egen skyld enn konsolidering for kvalitetsforbedringens skyld. Det var i reformens tidlige fase mange gode muligheter til å konsolidere enheter basert på faglige og tematiske likheter, men som ikke ble utnyttet fordi noen ikke var villige til å gi opp sin uavhengige posisjon. Dette førte til at man senere så seg sammenslått i strukturer som inneholder enheter som ikke passer sammen, ifølge flere museumsledere jeg har snakket med. Det blir naturlig å stille spørsmålet: Hva kunne vært gjort annerledes i prosessen? Det vil alltid være lærdom å trekke ut av en så omfattende prosess som den museumsreformen satte i gang. Her skal jeg kort trekke frem et

¹⁷¹ Mari Søbstad Amundsen, *Museumsreformen. Kunstmuseer og kulturhistoriske museer, to sider av én kulturpolitisk sak?* Masteroppgave. (Trondheim: NTNU, 2010), 30 -34

¹⁷² (Fossestøl, Breit og Heen 2013), 35

par forhold som springer en i øynene når man studerer de eksemplene jeg har sett på. Kravet om konsolidering ble ikke ledsaget av andre krav som krav om konsolidering av *eierskap* såvel som faglige driftsfunksjoner eller krav om å realisere økonomiske og faglige synergier. I tilskuddsbrevene til museer som mottok støtte ser vi at det er mange forutsetninger for støtten. Kunne det ikke også vært forutsetninger knyttet til måten konsolideringen ble gjort på ? Ble departementets føringer under seminarer og i rundskriv for hvordan konsolideringen skulle gjøres m.h.t. eierstruktur og organisasjonsmodell, kommunisert tydelig nok ? De ble tydeligvis ikke oppfattet som annet enn velmente råd som man ikke trengte å følge. I tiden som kommer, vil vi trolig se flere eksempler på konsulentoppdrag og -rapporter med anbefalinger om å videreføre konsolideringsprosessen, og som et ledd i videreføringen gjøre ting i tråd med de opprinnelige føringer fra myndighetene.

Prosessen i fylkene var konsensusdrevet. Lederne for de forskjellige enhetene som skulle konsolideres deltok som likeverdige parter i en forhandling. For å få enighet, måtte det derfor kompromissløsninger til. Endringsprosesser av denne typen hvor noen må være villige til å oppgi makt og noe av sin tidligere posisjon, krever normalt en sterk og tydelig leder med en visjon; en leder som har evnen til å kommunisere, motivere og vinne tilhengere, men viktigst av alt, evnen til å skjære igjennom, ta beslutninger og lede prosessen frem til avslutning. I de konsolideringsprosesser som fant sted i norske fylker var ofte ikke lederen på plass før *etter* at konsolideringen, ved hjelp av konsensusmetoden, allerede hadde funnet sted. Prosessene førte derfor til suboptimale løsninger som den nye direktøren, ofte en ikke-fagperson, måtte leve med. Å ha en prosess hvor alle parter får lov å delta og argumentere for sitt syn, er selvsagt meget viktig, men på slutten av prosessen må det oftest en overordnet ledelsesbeslutning til. Er mangel på lederskap en medvirkende årsak til at strukturreformen ikke har vært en suksess? Mangel på ledere innen kulturfeltet var et spørsmål som Anniken Thue var opptatt av å snakke om da jeg møtte henne, og som Arbeidsforskningsinstituttet også pekte på. Et spørsmål man ofte står overfor er hvorvidt museet skal ledes av en med fagkunnskap om det som er museets oppgaver, *eller* av en med med fagkunnskap om og erfaring fra ledelse. Det er vanskelig å finne personer som kombinerer de to kompetansefeltene, men det er nettopp denne typen ledere man trengte i forbindelse med reformen. Fagstyring er ekstra viktig i denne typen prosesser.

6.4 Drammens museum står seg godt i en sammenligning

Mange vil hevde at det ikke er naturlig å sammenligne Drammens museum med de store fylkesmuseene som her er kommentert. Imidlertid kan man si at selv om størrelse og geografisk spredning av enhetene er forskjellig, har man stått overfor den samme typen utfordringer og de samme alternativer for valg av løsninger i prosessen. Sammenligner man hvordan utfordringene er blitt taklet og de valg som er foretatt, er det min påstand at Drammens museum kommer godt ut av sammenligningen. Det må igjen understrekes at denne sammenligningen begrenser seg til å sammenligne hvordan museene responderte på reformen som *strukturereform*, og er ikke et forsøk på å sammenligne faglig kvalitetsnivå mellom forskjellige museer.

Drammens museum er det eneste eksemplet på et fullt ut konsolidert museum jeg har kommet over. Her ble både eierskap og drift av kunst- og kulturhistoriske samlinger samlet i én stiftelse og under ett styre, og skottene mellom de to miljøene ble tatt bort i organisasjonen. Samtidig har konsolideringen i Drammen ikke gått utover det lokale engasjementet og innsatsen fra frivillige, idet venneforeningene for alle de tidligere enhetene er opprettholdt som atskilte foreninger. Drammen kunstforening er fortsatt også en levende forening som fortsatt føler eierskap til museets kunstsamling og til museets utstillingsarenaer. Kanskje så man i sin tid Kunstforeningens posisjon truet da man ble en del av det store ”monstret” i museumsparken på Marienlyst, men denne frykten er forlengst borte. Kunstforeningen er en aktiv medspiller for museumsledelsen; den har fått ansvaret for å kuratere én utstilling årlig, den velger to medlemmer til museumsstyret. Den bruker museets lokaler til medlemsarrangementer. Lokale kunstnere mobiliseres hvert år gjennom Novemberutstillingen.

I Drammen har man ikke overlatt styringen til en generalist eller byråkrat med ”ledelse” som erfaringsbakgrunn og plassert dem med museumsfaglig, kultur- eller kunsthistorisk bakgrunn som avdelingsledere, som er den formelen vi har sett mange eksempler på i kjølvannet av reformen. Kunsthistorikeren Thorkildsen har knyttet til seg en medarbeider med solid økonomisk/administrativ bakgrunn. Dette er en formel som ivaretar *fagstyring* av museet, men en fagstyring som underlegges nødvendig økonomisk/administrativ disiplin.

Et annet forhold jeg ikke kan unnlate å trekke frem i sammenligningen er den forskjell i holdningen til økonomiske synergier jeg opplever mellom Drammens museum og andre

museer. Styrking av museets økonomi var en viktig begrunnelse for den opprinnelige konsolideringsprosessen i Drammen. Økonomiske betraktninger var medvirkende til de valg som ble foretatt m.h.t. lokalisering og samling av virksomheten og også de organisasjonsendringer som ble foretatt. Å redusere kostnader gjennom stordriftsfordeler, ta ut rasjonaliseringsgevinster og oppnå økonomiske synergier gjennom konsolideringen var nærmest ikke-temaer i de konsolideringsprosessene som ble igangsatt rundt omkring som et resultat av reformen. Det å få tilgang til økte bevilgninger var ofte det eneste motivet museene hadde for å slå seg sammen i større enheter. Forutsetningen for å delta i konsolideringen var oftest at ingen skulle miste jobben og at full handlingsfrihet skulle opprettholdes, som man så i eksemplet Fetsund Lenser. (I tillegg til det å få tilgang til statlige midler, var det selvsagt også, spesielt for de mindre museumsenheterne, et motiv å få adgang til et større og bredere fagmiljø og å bli del av en mere profesjonell organisasjon. Dette gjaldt også profesjonalisering av museet som arbeidsgiver. Ofte var det derfor mere tilslutning til reformen blant de ansatte i museene enn blant eierne, ifølge Kulturrådets Espen Hernes, som har fulgt utviklingen siden starten).

Jeg har her forsøkt å få frem noe av det jeg mener skiller Drammens museum fra en del andre museer som er evaluert gjennom de løsninger som museet valgte. Har man etter dette dekning for utsagnet om at Drammens museum er et *utypisk* eksempel? Om man med utypisk mener at det er *annerledes* enn de andre eksemplene jeg her har vist til, er svaret ja. Det poenget jeg ønsker å få frem er imidlertid at Drammens museum er et *godt* eksempel, og man kan gjerne si et *vellykket* eksempel. Dermed har den etterprøvingen jeg ønsket å gjøre av dette utsagnet gitt et positivt svar. Det er et eksempel på en konsolidering som er fri for mange av de svakheter det er pekt på i de evalueringsrapportene jeg har gjennomgått. Det er derfor også et eksempel hvor man slipper å gjøre ting om igjen fordi de er gjort riktig første gang. Et eksempel andre kan lære av, og hva man på konsulentspråket i en *benchmarking*-prosess ville kunne kalle *best practise*.

Litteraturliste

- Arbeidsgruppe nedsatt av museumsrådet i Vestfold. *Utredning av museumsstrukturen i Vestfold*. Utredning med anbefaling, Tønsberg: Vestfold Fylkeskommune, 2006.
- Alsvik, Torkild, og Kari Grethe Svensøy. *Hanna Winsnes og hennes tid. Drammens Museums Årbok 1984-1996*. Drammen: Drammens Museum, 1997.
- Amundsen, Mari Søbstad. *Museumsreformen: Kunstmuseer og kulturhistoriske museer, to sider av én kulturpolitisk sak?* Masteroppgave, Trondheim: NTNU, 2010.
- Aspen, Janne Grete. «Stor museumsreform har ikkje blitt evaluert.» *Nationen.no*. 27 April 2012.
http://www.nationen.no/2012/04/27/nyheter/museum/museumsreforma/kultur/more_og_romsdal_fylkeskommune/7395616/ (funnet Desember 1, 2012).
- Bugge, Erling Moestue. «Kritikersalong: Har sammenslåingen av kunstmuseene vært vellykket?» *Kritikerlaget.Norwegian Critics' Association*. 3 Desember 2009.
<http://www.kritikerlaget.no/nor/arkiv/2009/12> (funnet November 27, 2013).
- Christensen, Tom. «New Public Management - utfordringer og erfaringer .» *Radikalt økonominettverk*. 2010. <http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html> (funnet oktober 18, 2013).
- d'Alleva, Anne. *Methods & Theories of Art History*. London: Laurence King Publishing Ltd, 2005.
- Eriksen, Anne. *Museum. En kulturhistorie*. Oslo: Pax forlag, 2009.
- . «Utviklingen på museumsfeltet .» *Notat utarbeidet på oppdrag fra Kulturutredningen 2014*. Departementets servicesenter.Informasjonsforvaltning, 2012.
- Finborud, Lars Mørch. *Mot det totale museum*. Masteroppgave , Oslo: Universitetet i Oslo, 2011.
- Fossestøl, Knut, Eric Breit, og Hanne Heen. *Organisering av museene*. Evalueringsrapport, Oslo: Kulturrådet, 2013.
- Fylkesrevisjonen. *Konsolidering av musea- kva er oppnådd?* Forvaltningsrevisjonsrapport, Ålesund: Fylkesrevisjonen i Møre og Romsdal, 2010.
- Hollein, Hans. «Das Konzept zur Präsentation der Ausstellung "Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930".» I *Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930. Ausstellungskatalog.*, 36-37. Wien: Eigenverlag der Museen der Stadt Wien , 1985.
- Hylland, Ole Marius. *Å gjete harer og bære staur. Organisering av Haugalandmuseene*. Evalueringsrapport, Bø i Telemark: Telemarksforskning, 2013.

- Hylland, Ole Marius, og Bård Kleppe. *Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum*. Organisasjonsanalyse, Bø i Telemark: Telemarksforskning, 2011.
- «ICOM's definisjon av museum (ICOMs statutter, artikkel 3, paragraf 1).» *ICOM International Council of Museums*. <http://www.icom-norway.org/definisjon.html> (funnet Mai 7, 2014).
- Klundelien, Åse. «Forord til Jubileumsboken.» I *Jubileumsboken Drammens museum 1908-2008*, av Torkild Alsvik, Bjørn Buin og Egil Halvorsen (red), 12-15. Drammen: Drammens Museumsforening, 2008.
- Kulturrådet. *Vurdering av faglige museumsnettverk*. Rapport fra Kulturrådet til Kulturdepartementet, Oslo: Norsk Kulturråd, 2011.
- McClellan, Andrew. *The Art Museum, From Boullée to Bilbao*. Berkeley, Los Angeles, London : University of California Press, 2008.
- «Meld. St. 23 (2011-2012).» *Visuell kunst*. Oslo: Kulturdepartementet, 4 Mai 2012.
- Nilsen, Terje Haugli. «Konsolidering av museer. Råd og vink.» *ABM skrift nr15*. Oslo: ABM-utvikling, 2005.
- Nordby, Trygve G. *Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet*. Evalueringsrapport, Follo: TGN, 2011.
- Nordby, Trygve G. *Organisasjonsgjennomgang Vest-Agder museet VAM*. Evalueringsrapport, Sonconsult, 2012.
- «NOU 1996:7.» *Museum. Mangfold, minne, møtestad*. Oslo: Statens Forvaltningstjeneste, 22 Mars 1996.
- «NOU 2013:4.» *Kulturutredningen 2014*. Oslo: Departementets servicesenter Informasjonsforvaltning, 4 Mars 2013.
- Otterholm, Solfrid. *Fra nasjonalgalleri til nasjonalmuseum: Norges nye kunstinstitusjon i et museologisk perspektiv*. Masteroppgave, Bergen : Universitetet i Bergen, 2008.
- Ramian, Knud. *Casestudiet i praksis*. Århus: Academica, 2007.
- Rogan, Bjarne, og Arne Bugge Amundsen. *Samling og Museum*. Oslo: Novus Forlag, 2010.
- Røine, Anna Kristine Jahr. «Museumskonsolidering- brutalt, men nødvendig? .» *Årringen. Lokalhistorisk tidsskrift*, 2010: 31.
- Sandberg, Lotte. *Alle snakker om museet. Nasjonalmuseet for kunst-fra visjon til virkelighet*. Oslo: Pax forlag, 2008.
- Schmedling, Olga. «Kunstmuseer i sosialhistorisk perspektiv.» I *Samling og museum*, av Bjarne Rogan og Arne Bugge Amundsen (red.), 77-94. Oslo: Novus AS, 2010.

- Schmedling, Olga. *Monument og Modernitet*. Doktoravhandling, Oslo: Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, 2009.
- Schorske, Carl E. «Österreichs Ästhetische Kultur 1870-1914, Betrachtungen eines Historikers.» I *Traum und Wirklichkeit Wien 1870-1930. Ausstellungskatalog*, 12-25. Wien: Eigenverlag der Museen der Stadt Wien, 1985.
- Skedsmo, Tone. «Kunst for alle, kunst i alt.» I *Tradisjon og Fornylse. Norge rundt århundreskiftet*, av Tone Skedsmo (katalogansvarlig), 7-26. Oslo: Nasjonalgalleriet, 1994.
- Solhjell, Dag og Øien, Jon. *Det norske kunstfeltet: en sosiologisk innføring*. Oslo: Universitetsforlaget, 2012.
- Solstad, Elsa. «Fusjoner i offentlig sektor.» *Magma*. 7 2009. <http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor> (funnet Oktober 18, 2013).
- «St. meld. nr 22 (1999-2000).» *Kjelder til kunnskap og oppleving*. Oslo: Kulturdepartementet, 17 Desember 1999.
- «St.meld. nr. 48 (2002-2003).» *Kulturpolitikk fram mot 2014*. Oslo: Kulturdepartementet, 29 August 2003.
- «St.meld. nr. 49 (2008-2009).» *Framtidas museum*. Oslo: Kulturdepartementet, 21 August 2009.
- Storsul, Stein. *Museumspolitik Akershus Fylkeskommune*. Organisasjonsgjennomgang, Oslo: Akershus Fylkeskommune, 2012.
- Thorkildsen, Åsmund. «Arsenalet. Om samlingene i et konsolidert museum.» *Forelesning på Seminar om Nasjonalt Kunstmuseum*. Oslo: KHiO, 9 Mai 2003.
- Thorkildsen, Åsmund. «Det konsoliderte museum.» I *Jubileumsboken Drammens Museum 1908-2008*, av Torkild Alsvik, Bjørn Buin og Egil Halvorsen (red), 80-94. Drammen: Drammens Museumsforening, 2008.
- . «Handlingsplan for Drammens museum 2001.» Drammen : Drammens museum, 6 November 2001.
- Tørring, Rolf. *Museumreformens betydning for museene i Møre og Romsdal*. Evalueringsrapport, Trondheim/Ålesund: PWC, 2012.
- Vestheim, Geir. *Museum i eit tidsskifte*. Oslo: Det Norske Samlaget , 1994.
- Ydse, Tone Fredriksen. *Museum , Arkiv og Samfunn. Kunnskapsbehov og utfordringer*. Oslo: Norsk Kulturråd, 2007.
- Ørstavik, Maren. «Nedslående hvitt kulturliv.» *Aftenposten*, 20. juni 2013: 8-9.