



Rapport 904

# Vurdering av museene i Østfold

Rapport fra et pilotprosjekt

---

OLE MARIUS HYLLAND, ELLEN ASLAKSEN, MADIS LANGNES, LINDA MOE  
OG SIV GARLES SJÅLAND

Tittel: Vurdering av museene i Østfold

Undertittel: Rapport fra et pilotprosjekt

Rapport nr.: 904

Forfatter(e): OLE MARIUS HYLLAND, ELLEN ASLAKSEN, MAD S LANGNES, LINDA MOE OG SIV GARLES SJÅLAND

Dato: 14.02.2025

ISBN: 978-82-336-0769-2

ISSN: 2703-7894

Prosjekt: Periodisk evaluering av museer - pilotprosjekt

Prosjektleder: Ole Marius Hylland

Oppdragsgiver(e): Kulturdirektoratet

Telemarksforsking  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf.: +47 35061500

# Forord

Denne rapporten presenterer resultatene fra og arbeidet med et pilotprosjekt, som er gjennomført på oppdrag for Kulturdirektoratet. Rapporten er skrevet av et faglig panel, som har bestått av Ellen Aslaksen, Mads Langnes, Linda Moe og Siv Garles Sjøland, i tillegg til Ole Marius Hylland. Hylland har vært panelets leder.

Panelet har utarbeidet og skrevet rapporten i fellesskap. Vi vil takke Kulturdirektoratet for et godt samarbeid i dette interessante arbeidet. Vi vil også rette en særlig takk til ledelse og ansatte i Østfoldmuseene og Galleri F15, som har vært svært behjelpelige med viktige opplysninger og med tilrettelegging av panelets besøk ved museene.

Bø, 18. februar 2025

Ole Marius Hylland

Prosjektleder

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Metode og arbeid med vurderingen .....	9
1.3 Om rapportens struktur og innhold.....	10
<b>2. Østfoldmuseene</b> .....	<b>13</b>
2.1 Overordnet om museet. Organisering, kort historie, tidligere vurderinger .....	13
2.2 Vurdering av formidlingsarbeid. ....	14
2.3 Vurdering av kunnskapsarbeid.....	18
2.4 Vurdering av samlingsarbeid. ....	20
2.5 Vurdering av ressurs- og organisasjonsarbeid.....	23
2.6 Samlet vurdering av Østfoldmuseene. ....	26
<b>3. Galleri F15</b> .....	<b>30</b>
3.1 Overordnet om museet. Organisering, kort historie, tidligere vurderinger. ....	30
3.2 Vurdering av formidlingsarbeid. ....	31
3.3 Vurdering av kunnskapsarbeid.....	34
3.4 Vurdering av samlingsarbeid. ....	36
3.5 Vurdering av ressurs- og organisasjonsarbeid.....	37
3.6 Samlet vurdering av Galleri F15.....	39
<b>4. Avsluttende kommentar</b> .....	<b>41</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>42</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>43</b>

Metode for og arbeid med vurderingen.....43

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

---

Denne rapporten presenterer vurderingene fra og arbeidet i et pilotprosjekt for vurdering av museene i det nasjonale museumsnettverket<sup>1</sup>. Prosjektet har handlet om å gjennomføre og prøve ut et opplegg for systematisk vurdering av disse. Kulturdirektoratet er oppdragsgiver for prosjektet og valgte Østfold som det første fylket for utprøving av et slikt opplegg, med de to museene Østfoldmuseene og Galleri F15. Det er disse to museene det handler om i denne rapporten.

Rapporten og vurderingene har en helt konkret forankring i museumsmeldingen *Musea i samfunnet — Tillit, ting og tid* (Meld. St. 23 (2020–2021)). I denne meldingen ble det signalisert at det skulle igangsettes periodiske evalueringer av museene i det nasjonale museumsnettverket:

For å kunna seia noko substansielt om utviklinga ved dei einskilde musea ynskjer departementet at det framover vert utvikla eit breiare evalueringsopplegg for kvalitativ utvikling enn dei vurderingane som i dag vert laga av Kulturrådet, tufta på rapporteringar og budsjettsøknader frå musea. Eit breiare opplegg må utviklast med involvering av forskingskompetanse, god kunnskap om kulturfaglege spørsmål og vurderingsfagleg metodisk forståing. Eit slikt evalueringsopplegg må òg gjennomførast periodisk og over tid. (s. 115)

Museumsmeldingen argumenterte vidare for at denne typen evalueringer også skulle være «konstruktivt utviklingsarbeid» også for museene selv, og at «utviklingspotensialet og kunnskapsinnhentinga i ein slik prosess er viktigare enn å fella dommar over museumsarbeidet» (s.st.). Det er et premiss som vi bygger denne rapporten og vurderingsarbeidet på.

I Kulturdepartementets beskrivelse av et kommende opplegg for evaluering av museene blir det vist til tidligere evalueringer av musikk- og scenekunstinstitusjoner som en mulig inspirasjonskilde (Kultur- og likestillingsdepartementet 2024). Fra og med 2013 har etter hvert alle musikk- og scenekunstinstitusjonene som får fast statlig driftsstøtte blitt evaluert etter et lignende mønster (se f.eks. Johnson et al. 2015). Den siste av de statlige støttede scenekunstinstitusjonene som hittil ikke er evaluert, er Riksteatret, som blir evaluert etter det samme opplegget i skrivende stund. Disse evalueringene, som blir omtalt som *periodiske* evalueringer, ble beskrevet som en mulig inspirasjonskilde av to ulike grunner. Den ene var at det ble lagt en fast og systematisk metodikk til grunn, som skulle gjentas med visse mellomrom, og som skulle gi et oppdatert kunnskapsgrunnlag om en samlet sektor (eller post på statsbudsjettet). Den andre var at det i evalueringene av musikk- og scenekunstinstitusjonene ble brukt en bestemt metode for vurdering av kvalitet – *Ønskekvistmodellen*.

---

<sup>1</sup> Det nasjonale museumsnettverket er betegnelsen på de museene som får statlig støtte over Kap. 328, post 70 på Kulturdepartementets budsjett. Pr. januar 2025 er dette 61 museer.

Ønskekivistmodellen ble utviklet i Danmark som et verktøy for evaluering av kvaliteten i *performativ kunst*, som var et samlebegrep for teater, dans og musikk (Langsted, Hannah og Rørdam Larsen 2003). Hovedtanken bak verktøyet var at vurdering av kvalitet må ta høyde for kvalitet, for eksempel innenfor scenekunst, har flere dimensjoner. I den opprinnelige formuleringen fra den danske modellen ble det formulert tre dimensjoner, tre akser, som kunne visualiseres som en ønskekvist: Villen, Kunnen og Skullen. Med Villen menes et kunstnerisk engasjement og en kunstnerisk vilje, mens Kunnen refererer til kunnskap, kompetanser og ferdigheter for å sette engasjementet og viljen ut i livet. Skullen, den tredje aksene, dreier seg om hvordan (og hvorvidt) den performative kunsten forholder seg til den tid og den sammenheng den er skapt innenfor. De norske evalueringene som har brukt Ønskekvistmodellen har gjennomgående oversatt de tre begrepene til *vilje, evne og relevans*.

Som en oppfølging av stortingsvedtaket nedsatte KUD i juni 2023 en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å foreslå et metodisk opplegg for vurdering av museene som bygger kunnskap om museenes arbeid med de til enhver tid gjeldende museumspolitiske hovedmålene. Arbeidsgruppa ble bedt om å foreslå et opplegg som tar høyde for at museene i Det nasjonale museumsnettverket er ulike i størrelse, fagområde og organisering og som bidrar til å bygge kunnskap om sektoren som helhet (Kultur- og likestillingsdepartementet 2024). De vurderingene som er gjort av museene i Østfold, og som denne rapporten formidler, bygger i nokså stor grad på rapporten fra denne arbeidsgruppen: *Metodiske opplegg for kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket* (Kultur- og likestillingsdepartementet 2024). Rapporten (heretter omtalt som *metoderapporten*) skisserer et konkret rammeverk og en fremgangsmåte for vurderinger av museene, og den er en konkretisering av den ambisjonen som ble formulert i museumsmeldingen tre år tidligere. Metoderapporten foreslår en arbeidsdeling mellom et fagpanel og et sekretariat, der sekretariatet har ansvar for å organisere prosessen, mens fagpanelet har ansvaret for den faglige vurderingen. Forslaget fra arbeidsgruppa er at fagpanelet består av fem personer, med ulike kompetanseprofiler, slik at ulike sider ved museenes faglige arbeid er dekket i sammensetningen av panelet. Som grunnlag for panelets vurderinger foreslås en kombinasjon av dokumenter, observasjon og samtaler: et bredt forhåndstilsendt materiale, som blant annet inkluderer grunnlagsdokumenter, årsmeldinger og planverk for museene og godt forberedte institusjonsbesøk. Disse institusjonsbesøkene foreslås å inkludere strukturerte samtaler rundt kvaliteten på formidlingsarbeidet, samlingsarbeidet, kunnskapsarbeidet og ressurs- og organisasjonsarbeidet.

De norske museene har også tidligere blitt vurdert og evaluert, delvis gjennom enkeltstående evalueringer (for en oppsummering av disse, se Hylland et al. 2020) og delvis gjennom en årlig vurdering fra Kulturdirektoratet (f.eks. Kulturdirektoratet 2023). Fra og med 2023 la Kulturdirektoratet om sine årlige vurderinger av museene i det nasjonale museumsnettverket, og det pilotprosjektet som denne rapporten formidler er en mulig videreutvikling av disse vurderingene.

Det er altså Østfold som er det geografiske nedslagspunktet for denne vurderingen. Museumsfylket Østfold har to museer i det nasjonale museumsnettverket, men antallet formidlingsarenaer er langt større. I museumsstatistikken for 2023 oppgis besøkstall for 13 ulike arenaer i fylket, med mellom 61 000 og 15

registrerte besøkende dette året. Om man sammenligner nøkkeltallene for fylket samlet med tall for hele det nasjonale museumsnettverket, ser man at Østfold er et nokså gjennomsnittlig museumsfylke. Fordelingen av ulike kategorier årsverk/stillingstyper og ulike kategorier besøk (barn/unge voksne) ligger tett på det nasjonale gjennomsnittet. På fordeling av kostnader og inntekter er det noen mer markante forskjeller. Andelen egeninntekter (9%) er vesentlig lavere enn for snittet av alle museene (24%), og det regionale driftstilskuddet utgjør en vesentlig høyere del av inntektene enn for museene samlet (37% mot 18%). Det gjør at det er rimelig å vurdere Østfold som en fylkeskommune som har investert vesentlig, både økonomisk og på andre måter, i museene innenfor fylkesgrensene. De har blant annet et majoritetseierskap i et av museene som er inkludert i denne vurderingen, Galleri F15, som er organisert som et aksjeselskap.

I tildelingsbrev til de to museene i Østfold skriver fylkeskommunene om forventninger til institusjonene. For Østfoldmuseenes del står det i tildelingsbrevet at de skal være kjent med “gjeldende planer”, samt at de følger de mål og tiltak som virksomheten har gitt i sin budsjettøknad. Videre forventes det at museene arbeider aktivt for å nå ut til nye grupper med sitt tilbud. Det sies også at museene «må utvikle egne strategier for å medvirke til økt relevans og representativitet i kulturlivet». Fylkeskommunen legger også til grunn at Østfoldmuseene utarbeider planer for å øke sine egeninntekter. I tildelingsbrevet til Galleri F15 har fylkeskommunen formulert kun formulert en eksplisitt, generell, forventning om at “virksomheter som mottar fast driftstilskudd utarbeider planer med sikte på å øke mulige egeninntekter, herunder billettinntekter, inntektsgivende tiltak eller sponsorinntekter”. Samtidig formuleres det som en forutsetning at museet oppfyller kravet gitt i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet, samt at Moss kommune oppfyller sin avtalte andel av driftstilskuddet.

Administrativt tilhører Østfoldmuseene og Galleri F15 plassert to ulike seksjoner i fylkeskommunen. Østfoldmuseene hører til under Seksjon for kulturarv, mens Galleri F15 hører til under Seksjon for kultur og idrett. Begge disse seksjonene er underlagt fylkeskommunens Avdeling for kultur, næring og klima.

Østfold fylkeskommune har flere strategier og planer på kultur- og kulturarvsområdet, blant annet en regional kulturminneplan<sup>2</sup>, regionalplan kultur<sup>3</sup> og en temastrategi for kunst og kultur<sup>4</sup>. Ingen av disse har formulert spesifikke museumspolitiske mål for fylket. Fylket har derimot formulert en egen eierstrategi for Østfoldmuseene, som ble vedtatt i 2014, og som i skrivende stund fremdeles er gjeldende. I denne formulerer fylkeskommunen et sett med ønsker, prioriteringer og forventninger til museet. De skriver blant annet at “Østfold fylkeskommune ser det som sentralt at Østfoldmuseene har hovedfokus på ivaretagelse av eksisterende bygningsmasse, bevaring og forvaltning av innsamlede gjenstands- og annet minnemateriale, samt foretar helhetlige prioriteringer som ivaretar fylkets samlede interesser.” Videre formuleres det ønsket om at Østfoldmuseene skal ha et forsterket fokus på 1) det flerkulturelle mangfoldet i fylket, 2) end-

---

<sup>2</sup> <https://ofk.no/f/p104/i1d0c9755-b3b2-457a-aa93-9bae1da91863/regional-kulturminneplan-for-ostfold.pdf>

<sup>3</sup> <https://ofk.no/f/p104/i4d901432-385e-44dd-b974-cb0c734782d9/regionalplan-kultur-for-ostfold.pdf>

<sup>4</sup> <https://ofk.no/f/p104/i083a9a07-c7fb-4062-b7e0-1e3eea56015b/temastrategi-kunst-og-kultur-2022-2025.pdf>



ringer i kulturlandskapet, og 3) integrering av andre deler av kulturlivet i arbeidet. Det foreligger ingen spesifikk eierstrategi for Galleri F15.

## 1.2 Metode og arbeid med vurderingen

---

Panelet som har gjennomført vurderingene i denne rapporten ble nedsatt av Kulturdirektoratet i september 2024. Panelet har bestått av Mads Langnes, Romsdalsmuseet, Linda Moe, Norsk Folkemuseum, Siv Garles Sjøland, Midt-Troms Museum, Ellen Aslaksen, Aust-Agder Museum og Arkiv, samt Ole Marius Hylland, Telemarksforskning. I tillegg til en felles overordnet vurdering, har de enkelte medlemmene i fagpanelet hatt faglig ansvar for hvert sitt delområde: Langnes har særlig sett på kunnskapsarbeid, Moe på samlingsarbeid, Garles Sjøland på formidlingsarbeid og Aslaksen på ressurs- og organisasjonsarbeid. Leder for fagpanelet har vært Ole Marius Hylland, som også har hatt redaksjonelt ansvar for den endelige rapporten. Kulturdirektoratet, ved Tove Veiåker og Eva Marie Sund, har fungert som sekretariat for panelets arbeid. Fra Østfold fylkeskommune har Svein Helge Treimo deltatt på flere av møtene og institusjonsbesøkene som observatør og samtalepartner og som en del av sekretariatet.

Selv om de enkelte medlemmene av panelet har hatt et hovedansvar for ulike fagområder, er vurderingene gjort av et samlet og omforent panel. Fagpanelet har ikke blitt tildelt et eget eksplisitt mandat for gjennomføring av vurderingene av museene i Østfold, utover en tidsramme for oppdraget, og en eksplisitt forventning til at vurderingene skulle bygge på forslagene til opplegg som ble formulert i *Metodiske opplegg for kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket*.

Arbeidet i panelet har i all hovedsak fulgt det foreslåtte opplegget for vurdering fra denne rapporten. I forkant av panelets første møte fikk medlemmene tilgang på omfattende dokumentasjon av museenes virksomhet, gjennom bl.a. tildelingsbrev, årsrapporter, budsjetter, strategier, planverk og avtaleverk. Dette materialet ble diskutert og gjennomgått på et fysisk forberedende møte i panelet. I etterkant av møtet gjennomførte panelet et institusjonsbesøk over to dager, som blant annet inkluderte museumsbesøk og samtaler med ansatte på flere arenaer og intervjuer med ulike faglige ledere ved museene. Etter institusjonsbesøkene har panelet arbeidet med endelige vurderinger og hatt flere møter for å enes om en samlet rapport. (En mer fullstendig beskrivelse av det metodiske opplegget finnes i vedlegget til denne rapporten.)

Rapporten inneholder vurderinger av kvalitet og utviklingspotensial for flere sider av museumsarbeidet, som vi utdyper nedenfor. For å følge opp metoderapportens forslag har vi i vurderingene forsøkt å bruke flere perspektiver, inspirert av Ønskekvistmodellens Vilje, Evne og Relevans. Metoderapporten beskriver hvordan disse begrepene, som altså ble utviklet for å vurdere kvalitet på performativ kunst, kan forstås i lys av museumsarbeid (s. 29–30):

*Vilje* handler om et museums vilje til å se arbeid med samlinger, kunnskap og formidling i en større museumsfaglig sammenheng. Dette handler om engasjement, ambisjoner og originalitet, og et grunnlag for

vurdering av vilje i denne betydningen ligger for eksempel i planverk, utstillinger, publikasjoner og utviklingsprosesser.

*Evne* handler i denne sammenhengen om museet har den kompetansen det trenger for å følge opp de ambisjonene og de utviklingsønsker som signaliseres og vurderes som vilje. Tanken er at de ambisjoner og det engasjement et museum uttrykker må følges opp av aktive kompetansevalg for å kunne bli realisert. Vurderingsgrunnlaget for evne ligger blant annet i kompetanseprofil og ressursprioriteringer, deltagelse i faglige nettverk og faglige samarbeid.

*Relevans* handler om museets arbeid som samfunnsinstitusjon, vurdert i lys av den samfunnskonteksten museet inngår i. Gjenspeiler og påvirker museet det samfunnet museet er en del av? Hvilke type dialoger med publikum og omverden inngår museet i? Vurdering av museers relevans vil i denne forståelsen blant annet bygge på faktiske samarbeid som er inngått lokalt, involvering av brukere og temaer som aktiveres av museets formidling og arrangementer.

I tillegg til å bruke denne tredelte inngangen til vurdering av museenes kvalitet, har vi i den overordnede vurderingen av museene også hatt et blikk på de overordnede museumspolitiske målene som museene blir orientert om i sine tildelingsbrev fra Kulturdepartementet (jf. Meld. St. 23 (2020–2021)). Målene for de statlige bevilgningene til museene i det nasjonale museumsnettverket er å legge til rette for utvikling gjennom “*solid* kunnskapsproduksjon, *relevant* formidling, *helhetlig* samlingsutvikling, *trygg* bevaring og *aktiv* samhandling” (formulert for eksempel i Østfoldmuseenes tilskuddsbrev for 2024, vår utheving). Disse kvalitative forventningene passer godt overens med en vurdering av museene etter vilje, evne og relevans. I begge inndelinger av kvalitetskriterier er det snakk om hvordan museene best kan arbeide for å forvalte og utvikle kompetanse, sikre det materielle og immaterielle grunnlaget for formidling og kunnskapsutvikling, og inngå i produktiv samhandling med ulike aktører og samfunnet rundt seg.

### 1.3 Om rapportens struktur og innhold

---

Det er fire ulike fagområder, eller fire typer *arbeid* som denne rapporten gjør vurderinger av: forskningsarbeid, formidlingsarbeid, samlingsarbeid og ressurs- og organisasjonsarbeid. Beskrivelsen av disse fagområdene som *arbeid* er ikke tilfeldig. Poenget med dette begrepet er å understreke at det er arbeidet med og utviklingspotensialet for de ulike fagområdene som har stått i fokus for vurderingene, og ikke (kun) det konkrete og målbare resultatet av dette arbeidet. Et slikt perspektiv er i tråd med ambisjonen om at denne type vurdering skal være et bidrag til å diskutere hvordan kvaliteten på de ulike delene av museumsarbeidet best kan utvikles.

Det er altså fire ulike typer arbeid det her er snakk om, og vi har dermed også vurdert disse fagområdene på litt ulike måter:

### *Forskningsarbeid*

I vurderingen av forskningsarbeidet har det vært lagt vekt på hvilken forståelse institusjonen har av forskningsbegrepet, hva relevant planverk sier om prioritering av forskningsinnsatsen både med tanke på personalressurser og faglig retning, rapporter om forskningsproduksjon/innsats og utdypende informasjon om denne delen av museumsarbeidet fra ledelse og personale.

### *Formidlingsarbeid*

I vurderingen av formidlingsarbeid har panelet valgt å følge hovedtemaene for formidlingsarbeid som er skissert i metoderapporten: Samtidsaktuelle problemstillinger og aktiv dialog, Nye stemmer og brukere/besøkende, Romlige og taktile opplevelser av autentisk materiale, Museumsbesøk og aktiv formidling. Disse temaene gjenspeiler gjeldende museumspolitik, og i vurderingen har vi sett på museenes egen forståelse av disse måltemaene i planverk og ved intervju og samtaler.

### *Samlingsarbeid*

I vurderingen av samlingsarbeidet har panelet sett etter hvordan museene arbeider helhetlig med sine samlinger, og om det er balanse mellom innsamling og forvaltning både i praksis og planverk. Panelet har også være opptatt av hvordan det jobbes for å utvikle og forbedre bevaringsforhold og om museene har riktig fagkompetanse til å kunne administrere egne samlinger. I tillegg har det også vært relevant å se på hvordan framdrift og samarbeid mellom faggruppene som er involvert i arbeid med samlinger fungerer.

### *Ressurs- og organisasjonsarbeid*

For å vurdere ressurs- og organisasjonsarbeid hos Østfoldmuseene og Galleri F15 har vi i tråd med metoderapporten lagt vekt på følgende punkter:

1. Organisering av virksomheten faglig og administrativt
2. Vedtekter, strategier, avtaleverk og samarbeid med kommunene
3. Økonomi og administrative aspekter
4. Digitale verktøy

Institusjonsbesøkene og tilsendt materiale ligger til grunn for vurderingene på dette området.

### *Rapportens struktur*

Rapporten har to hoveddeler – en del om Østfoldmuseene (kapittel 2) og en del om Galleri F15 (kapittel 3). Disse to delene har den samme strukturen: Etter en kort innledning som presenterer museumsorganisasjonen, historien og utvalgte nøkkeltall, blir de fire hovedområdene vurdert separat – Formidlingsarbeid, Forskningsarbeid, Samlingsarbeid og Ressurs- og organisasjonsarbeid. Avslutningsvis i hvert av disse

kapitlene legger vi frem en overordnet vurdering som ser de fire områdene i sammenheng, og som peker på områder hvor det er et særlig potensial for utvikling av kvalitet. I et kort avsluttende kapittel oppsummerer vi vurderingene rapporten og peker på utvalgte muligheter for videreutvikling av denne typen vurdering. I et vedlegg bakerst i rapporten beskriver vi metodiske valg og det faktiske og praktiske arbeidet i vurderingspanelet i mer detalj.

Det er også verdt å tilføye et par overordnede kommentarer som en del av en leseveiledning. For det første er det verdt å understreke at dette er en rapport fra et pilotprosjekt, der noe av poenget har vært å prøve ut en arbeids- og vurderingsmetodikk. I hvor stor grad dette har vært vellykket er noe som må diskuteres i etterkant av og utenfor denne rapportens rammer. For det andre er rapporten og vurderingene preget av at vi har forholdt oss til to ganske ulike institusjoner, som det vil gå frem underveis i teksten. Siden Østfoldmuseene og Galleri F15 er ulike i formål, organisering, praksis og faglig innretning, vil innholdet i vurderingene også være litt ulikt, også i omfang. Det har vært en uunngåelig konsekvens av utgangspunktet, men det gjenspeiler også museene som institusjoner. Det er stor variasjon. For det tredje har vi i den følgende teksten forsøkt å være konsistente i hvordan vi omtaler de institusjonene som er vurdert. Selv om den ene institusjonen har et navn i flertall (Østfoldmuseene) og den andre er titulert som, og på mange måter også *arbeider* som et galleri, har vi valgt å omtale de begge som et museum/museet i entall, og brukt begrepene museumsavdelinger eller arenaer om de museene som er underlagt Østfoldmuseene.

## 2. Østfoldmuseene

### 2.1 Overordnet om museet. Organisering, kort historie, tidligere vurderinger

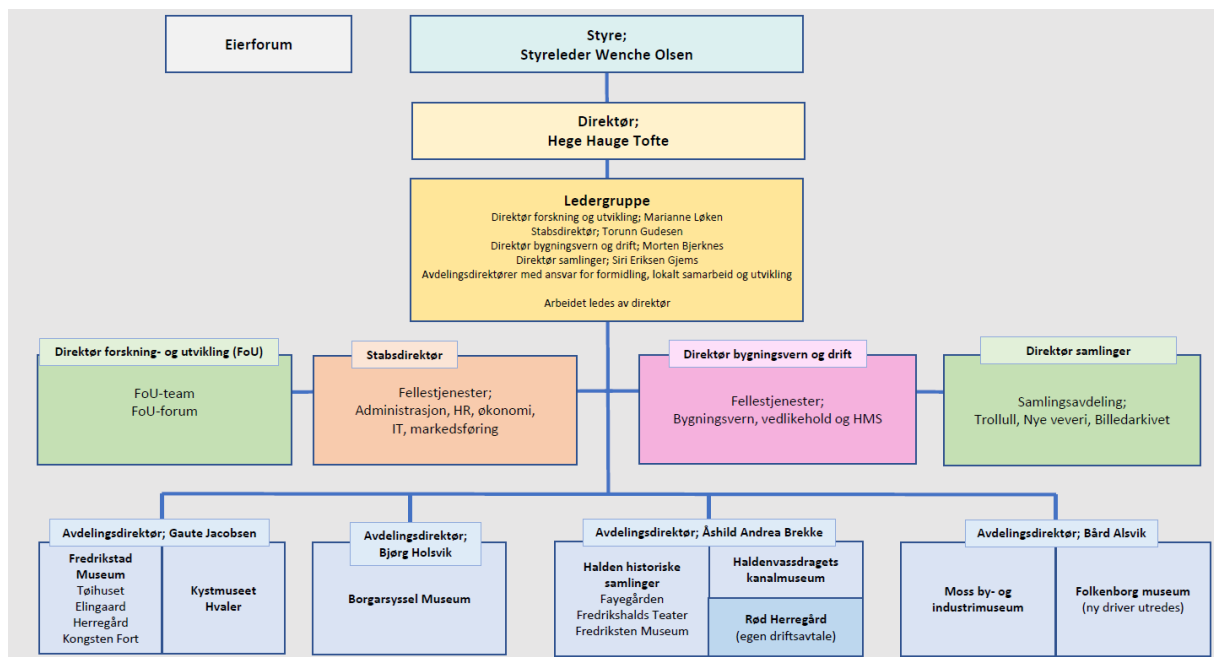
---

Østfoldmuseene ble først opprettet som Østfoldmuseet med en konsolidering i 2006, med virkning fra 2007. Neste runde med konsolidering ble innledet i 2009 og fikk effekt fra 2010. I tillegg til de underliggende museene og stiftelsene er også Østfold fylkeskommune og Moss kommune med blant de formelle stifterne av museet. I skrivende stund består Østfoldmuseene av de følgende museene: Borgarsyssel museum, Folkenborg museum (ble faset ut av museet 31. desember 2024), Moss by- og industrimuseum, Haldenvassdragets kanalmuseum, Kystmuseet Hvaler, Fredrikstad museum og Halden museum/Halden historiske samlinger. De fleste av disse underliggende museene har i sin tur flere ulike arenaer, avdelinger og/eller anlegg under seg. I en kort periode var også Storedal kultursenter en del av det konsoliderte museet, men de gikk ut av organisasjonen i desember 2021.

Nøkkeltall for Østfoldmuseene viser at de nå har rundt 51 lønnede årsverk, og i 2023 hadde driftsinntekter på rundt 85 millioner kroner, og litt over 135 000 besøkende (tall fra museumsstatistikken/Kulturdirektoratet). Museene har oppgitt at de forvalter samlinger som består av blant annet 1,6 millioner fotografier, 111 000 kulturhistoriske gjenstander og 76 kulturhistoriske bygninger. De har (blant annet) 47 farkoster (altså båter) og en relativt stor mengde arkivmateriale fra privatarkiv. Den største tilveksten til samlingene de siste årene har kommet gjennom fotografier.

Gjeldende strategiplan (for 2020–2027) har *Håp for fremtida* som visjon, og museets overordnede strategi er formulert slik: «Stedsutvikling gjennom mangfold, medvirkning og bærekraftig utvikling». Strategiplanen legger videre vekt på at museet er profesjonelle forvaltere, formidlere og forskere, at de har en tydelig profil og søker samarbeid lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Per i dag er museet organisert med en kombinasjon av avdelingsdirektører og fagdirektører. Fire avdelingsdirektører har hver ansvaret for én, to eller tre museer/arenaer. Museet har også fire fagdirektører. I tillegg til en stabsdirektør, er det tre direktører som har ansvar for henholdsvis forskning (FoU), samlingsforvaltning og bygningsvern og drift. Ledergruppen i Østfoldmuseene består dermed av de åtte avdelings- og fagdirektørene og direktør for Østfoldmuseene. Organisasjonskartet ser slik ut (pr. mai 2024):



Figur 1. Organisasjonskart over Østfoldmuseene.

Østfoldmuseene har, i likhet med de andre museene i det nasjonale museumsnettverket, blitt vurdert tidligere. Fra og med 2024 (for året 2023), har Kulturdirektoratet lagt om sin årlige, publiserte gjennomgang av museene i det nasjonale museumsnettverket. Der det tidligere var korte, kvalitative vurderinger, i tillegg til en gjennomgang av utvalgte nøkkeltall, er det nå en mer rent kvantitativ gjennomgang som publiseres. I 2023 ble Østfoldmuseene vurdert etter den tidligere modellen, på områdene Formidling, Forvaltning og bevaring, og Forskning, utvikling og nettverksarbeid. På områdene Forskning, utvikling og nettverksarbeid og Formidling ble arbeidet vurdert som «Meget tilfredsstillende». På området Forvaltning og bevaring kom den mest kritiske vurderingen fra direktoratet: «Kulturdirektoratet mener museet kunne jobbet mer systematisk og målrettet med samlingsforvaltningen. Status for registrering av samlingene er likevel tilfredsstillende, mens bevaringen er mindre tilfredsstillende.» (Kulturdirektoratet 2023, s. 43).

## 2.2 Vurdering av formidlingsarbeid

Formidlingsarbeidet til Østfoldmuseene foregår særlig på de 12 arenaene som museet forvalter. Østfoldmuseene arbeider når denne rapporten skrives med en omorganisering av arbeidet og med nye fagplaner. De forrige planene (som i skrivende stund fremdeles er gjeldende), for 2017–2027, formulerte målene for formidlingsarbeidet slik:

Østfoldmuseets formidling skal være relevant for et bredt spekter av befolkningen: aldersmessig, sosialt og kulturelt og den skal relatere seg til samfunnsaktuelle spørsmål. Formidlingen skal ha utgangspunkt i museets samlinger og arkiv for å skape verdi, identitet og tilhørighet – lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

I den nye fagplanen (som er under arbeid), er Østfoldmuseenes hovedstrategi at museet skal jobbe for «stedsutvikling gjennom mangfold, medvirkning og bærekraftig utvikling». De skal være relevante i sin formidling, og museet skal «ta stilling, sprengre grenser og [være] modige og innovative». Videre heter det:

Gjennom innovasjon sikrer vi allmenn relevans og et framtidrettet museum. Østfoldmuseenes formidling skal være relevant for en stor del av befolkningen og den skal relatere seg til samfunnsaktuelle spørsmål. Formidlingen skal ha utgangspunkt i museenes samlinger og arkiv for å skape verdi, identitet og tilhørighet – lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Museet har to delstrategier som er relevant for formidlingsarbeidet:

- Delstrategi for likestilling og mangfold 2023–2025
- Samskaping – delstrategi for frivillighet 2023–2027

I omorganiseringen som museet har gjennomført, er flere faggrupper trukket ut som egne avdelinger, mens formidling, lokalt samarbeid og utvikling skal utvikles lokalt på de fem museumsarenaene Borgarsyssel Museum, Halden museum, Kanalmuseet, Moss by- og industrimuseum, Fredrikstad museum og Kystmuseet. Hver av museumsavdelingene har egne pedagoger og formidlere i tillegg til en (eller flere) stedsansvarlig/arenakoordinator som jobber med blant annet lokal forankring. I 2023 ble det etablert faglige samarbeidsgrupper på tvers av avdelingene: en utstillingsgruppe, en pedagoggruppe og en programmeringsgruppe. (Programmeringsgruppen var avviklet på tidspunktet for denne vurderingen. Dette var blitt erstattet av et digitalt verktøy og jevnlig kommunikasjon mellom arenaene og et sentralt markedsteam – PULS.) Sammen med publikumsansvarlig, som organisasjonsmessig ligger under stabsdirektøren, skal de jobbe med samordning og utvikling av formidlingsaktivitetene. I budsjettøknaden for 2025 søker museet finansiering for en ny stilling som «samfunnskontakt». Museumsavdelingene har i tillegg ansvar for lokale arenaer med varierende grad av formidling, i hovedsak i sommersesongen.

#### *Samtidsaktuelle problemstillinger og aktiv dialog*

Østfoldmuseene fremhever i sine fagplaner og strategier at de skal jobbe med «samtidsaktuelle problemstillinger» og bruker begrepet «medskaping» for å beskrive en strategi for aktiv samhandling. Valget av «stedsutvikling» som et viktig mål fordrer aktiv samhandling med museenes lokalmiljø. Flere av museumsavdelingene deltar i byutviklingsprosjekter i byene de har sitt hovedsete i, og i samtalen kom det fram at de jobber med lokale lag og foreninger, reiseliv, skoler og kommunale virksomheter. Det gjelder også i gjennomføringen av arrangementer, som for eksempel julemarkedet ved Borgarsyssel museum, som er et samarbeidsprosjekt mellom Borgarsyssel, frivilligheten, privat næringsliv og lokale aktører.

De siste årene har Moss by- og industrimuseum og Fredrikstad museum fått store, nye basisutstillinger, mens Halden har fått et nytt museumsanlegg, Fayegården. De utstillingene panelet så under sitt besøk var knyttet til lokale historiske forhold, og passer inn under hovedstrategien «stedsutvikling». Utviklingen av flere, store basisutstillinger er ressurskrevende og kan ha gått på bekostning av utviklingen av utstillinger på andre anlegg. Det nye utstillingsbygget ved Borgarsyssel fremsto for eksempel som litt underutnyttet.

Samtidsaktuelle problemstillinger er ivaretatt blant annet i utstillingen, «Janken – den fektende dame», ved det nye museet i Halden – Faye-gården. Utstillingen springer ut av et funn i samlingen, en koffert, som har tilhørt Johanne Sofie «Janken» Wiel-Hansen, en dame som utfordret etablerte kjønnsnormer i sin samtid. Prosjektet var en del forskningsprosjektet Kjønnets verdi i et museumshierarki: Om representasjon av kvinner, kjønn og mangfold på museum, finansiert av Kulturdirektoratet og førte i tillegg til en utstilling også til en fagfellevurdert artikkel. Fredrikstad museum bruker konseptet «Hotspot», som er små, midlertidige utstillinger som metode og strategi for å ta opp et dagsaktuelt tema. De har hatt en Hotspot-utstilling om Ukraina, og ved utvalgets besøk var det er planlagt en Hotspot om Palestina og krigen på Gaza.

#### *Nye stemmer og brukere/ besøkende*

I plandokumentene “Delstrategi for likestilling og mangfold 2023–2025” og “Samskaping – delstrategi for frivillighet 2023–2027” skisseres det en ønsket rekruttering av publikum og samarbeidspartnere med en større bredde når det kommer til kjønn, legning, alder, klasse, utdanning og etnisk bakgrunn for å sikre relevans og representasjon og eierskap.

En av de målgruppene Østfoldmuseene ønsker å nå er ungdom. I 2024 ble fem av museumsavdelingene under Østfoldmuseene en del av prosjektet “Unge kritikere”, som er initiert av Norges museumsforbund og finansiert av Kulturrådet og Sparebankstiftelsen. Østfoldmuseene var en del av prosjektets pilot. De ulike museumsavdelingene har prosjekter som tematisk er knyttet opp mot deres ulike hovedutstillinger, men har gjort ulike valg på hvilke grupper ungdommer de henvender seg til. Prosjektet er nytt, og det foreligger ingen rapport. Det fremstår som at dette er et konkret resultat av omorganiseringsprosessen, og etableringen av faggrupper som jobber med formidling på tvers av etablerte museumsenheter.

#### *Romlige og taktile opplevelser av autentisk materiale*

Østfoldmuseene har enkelte nye, store utstillinger basert på museets egne samlinger. Utstillingene er gjenstandsrike utstillinger. Deler av utstillingene fremstår som forskningsbasert formidling, basert på eget samlingsmateriale. Museet har også arbeidet med et overordnet perspektiv på materiell kultur, blant annet gjennom deltagelse i forskningsprosjektet «Tingenes metode».

Til temaet formidling av samlingene er forvaltningsavdelingens satsing «Slipp samlingene fri» verdt å nevne. Ambisjonen med denne satsingen er å dele objekter fra samlingen med publikum som enkeltobjekter, utstillinger, minneinnsamlinger og artikler gjennom artikkelfunksjonen til samlingsdatabasen Digitalt Museum.

Formidlingen av immateriell kulturarv var ikke tema under panelets besøk på museet, men i årsplanen for 2023 nevnes Fredrikshald teater i Halden, som holder liv i en lokal teatertradisjon, Østfoldmuseene har også dialektprøver på bånd som bør digitaliseres, og kulturbærere fra Ukraina som har gjort et prosjekt på Fredrikstad museum, med tilhørende utstilling og demonstrasjon av kulturuttrykk. Vi fikk også vite at en formidlingsaktivitet ved Moss museum var å lage papir, knyttet til historien om byens papirindustri.



Museet oppgir også at de har to prosjekter på minner.no, en nettside under Digital Museum tilegnet minner og muntlig historie. Vi kan ikke se at immateriell kulturarv nevnes i utkast til nye fagplaner utover at avdelingen Bygningsvern og drift er opptatt av å styrke håndverkernes faglige posisjon i organisasjonen og bygningsvernets status i samfunnet, og at håndverkerne kan bidra til formidling og forskning.

### *Museumsbesøk og digital formidling*

Ansvar for formidling ligger til hver museumsavdeling, og antall åpne dager og besøkstall varierer stort mellom avdelingene. Samlet sett har Østfoldmuseene ifølge museumsstatistikken hatt en jevn økning i besøkstall de siste årene, med en liten nedgang i 2024.

Flere av museumsavdelingene i byene (Moss, Fredrikstad, Halden, Sarpsborg) har begrenset åpningstid vinterstid, gjerne lagt til helger og enkeltkvelder. De mindre arenaene har åpent noen dager/helger om sommeren. Det kom fram under samtaler, at det var vanskelig å få folk til å betale inngangsbillett på «vanlige åpningsdager». Det som trakk publikum, var arrangementer, foredrag og konserter. Hver avdeling rapporterer om familiearrangementer i ferier og høytider, foredrag, omvisninger og skolebesøk. De fleste avdelinger har egne DKS-opplegg for grunnskole, og noen også for videregående skole. I samtaler med museet fremgikk det at lage et opplegg Den kulturelle skolesekken var en viktig oppgave for pedagoger og formidlere. Temaene for undervisningsoppleggene var knyttet til den tematiske formidlingen ved hver arena.

Formålet med å etablere pedagog-, utstillings- og programmeringsgrupper i 2023, var å øke kvaliteten på formidlingen. De vi snakket med, mente at etableringen av gruppene allerede hadde ført til bedre dialog på tvers av enhetene og bedre utnyttelse av kompetansen.

Østfoldmuseene har ikke digitale undervisningsopplegg på sin hjemmeside. De har imidlertid lagt ut læringsressurser på nettsiden som hører til noen av undervisningsoppleggene. Disse er knyttet opp til temaer som kan gå på tvers av museumsavdelingene. Museet bruker Digitalt Museum Skole, som er et relativt nytt tilbud fra KulturIT. Borgarsyssel museum har en barneaktivitet hvor man spiller Minecraft, basert på Sarpsborgs forhistorie.

### *Samlet vurdering*

- Østfoldmuseene jobber godt og planmessig med formidling, og viser evne til å levere godt i henhold til egne mål og målformuleringene i museumspolitikken.
- I omorganiseringsprosessen som Østfoldmuseene har gjennomført, er formidlingsarbeidet er det eneste fagområdet som ikke er foreslått løst opp i en egen fagavdeling. Dette arbeidet skal løses lokalt ute i avdelingene. Med en lokalt forankret formidling, lurer panelet på om det er en fare for at det kan bli for mye fokus på lokale fortellinger, og om det finnes en arena for de felles regionale fortellingene.

- Etableringen av fire faggrupper på tvers av avdelingene skal sikre erfaringsutveksling og kompetanseheving av pedagogisk arbeid, utstillingsproduksjon og programvirksomhet. Dette er et interessant grep, og under fagpanelets besøk var det uttrykt at man allerede så resultater av samarbeidet. Panelet har senere forstått det slik at pedagoggruppe og utstillingsgruppe i den nye organisasjonsmodellen skal koordineres i linje under fagavdelingen for FoU. Dette vil forhåpentligvis sikre forbindelsen mellom museets forskningsbaserte formidling.
- Panelet ser ikke at Østfoldmuseene har en strategi rundt arbeid med/formidling av immateriell kulturarv. Dette er noe vi vil anbefale museet å se nærmere på.

## 2.3 Vurdering av kunnskapsarbeid

---

### *Organisering*

Forskning og utvikling (FoU) er organisert som en egen avdeling i Østfoldmuseene, på samme nivå som «Stab», «Bygningsvern og drift», «Samlinger» og de fire geografisk forankrede avdelingene, slik organisasjonskartet illustrerer. Det er en egen direktør som leder avdelingen, som har oppmøte i Sarpsborg, men avdelingens ansatte ambulerer mellom de fysiske arenaene.

FoU har blitt løftet frem av museet som et satsingsområde i senere år, og det ble organisert som et eget fagteam fra 2021, da egen direktør for FoU også ble ansatt. Fra 2024 styrket man satsingen ytterligere, ved å organisere teamet som en egen avdeling, med tilhørende avdelingsdirektør for forskning.

Pr. i dag er det 3,8 årsverk i avdelingen. I tillegg kommer FoU-arbeid som blir utført av ansatte i andre avdelinger. Institusjonen estimerer derfor at det samlet sett blir lagt ned omtrent fem årsverk i FoU-aktiviteter ved Østfoldmuseene, men at det kan variere noe fra år til år i takt med behov, pågående aktiviteter/prosjekter og finansiering. Tallet på ansatte utenfor avdelingen som tar del i et utvidet *FoU-forum* vil derfor variere noe fra år til år, men ligger omtrent på 10–12 ansatte. Disse har ikke avsatt noen prosentdel av stillingen sin til forskning, men yter etter varierende behov og deltagelse i FoU-prosjekter/forskning.

### *Planverk*

Institusjonens forskningsplan er fra 2017, og det pågår en omfattende revisjon av denne, som skal munne ut i «Fagplan for forskning og utvikling 2024–2027». Planutkastet har undertittelen «Mot nye forståelser av forskning i Østfoldmuseene», og viser med det til et bevisst forhold til hva institusjonen ønsker å legge i begrepet forskning, både når det gjelder definisjoner og faglig innhold. I planen kommer det frem at institusjonen ønsker å ha et søkelys på fire tematiske områder fremover:

1. Herregårdskultur og kunnskapshistorie
2. Vann, teknologi- og industrihistorie

### 3. Folkehelse, mangfold og medvirkning

### 4. Metodeutvikling, kompetansebygging og infrastruktur

Planutkastet må sies å være et godt og fremtidsrettet dokument, som både får frem faglige satsningsområder og vektlegger intern infrastruktur for å kunne nå disse målene. Ut fra oversikten over FoU-prosjekter institusjonen allerede er involvert i (11 stk. i 2024), kan det virke som om de fire fremtidige satsningsområdene har røtter i tematiske områder museet allerede har kompetanse innenfor, og som er viktige for Østfoldmuseene.

I utkastet til forskningsplan 2024–2027 blir det også lagt vekt på at museet ønsker å styrke forskningsinfrastrukturen, fremme kontinuerlig kompetanseutvikling, etablere og forvalte ulike forskningsnettverk og også øke sivil- og publikumsdeltagelse i institusjonen sine forskningsprosesser.

Det kan ellers nevnes at det både i planverk og i direkte møte med ansatte virker som om forståelsen av «hva er forskning» er avklart og godt forankret i institusjonen. Dette spørsmålet må delvis kunne sies å ha vært noe omdiskutert hos en del museumsinstitusjoner etter hvert som FoU-arbeid har blitt viktigere i sektoren i senere år. Museet virker samtidig bevisst på at «utvikling» også er en del av FoU-begrepet.

#### *Forskningsproduksjon*

Produksjonen av fagfelleverderte, vitenskapelige artikler har ligget på et snitt på tre artikler i året fra 2019–2023, med fire publiserte artikler i 2020 og én artikkel i 2023. Ut fra en oversikt over fagfelleverderte artikler i perioden 2020–2024, kan det synes som om forskningsproduksjonen stort sett har forbindelse med de fire overordnede faglige tematikkene som er pekt ut fremover (jf. utkast til forskningsplan for 2024–2027).

I likhet med museumssektoren ellers, viser publiseringslisten til museet at forholdsvis få av forskningsartiklene er publiserte i utenlandske/internasjonale tidsskrifter/antologier, noe som kan sies å skille sektoren noe fra universitets- og høyskolesektoren, med sitt sterke fokus på internasjonal publisering.

Publiseringslisten viser at det er flere ansatte som er aktive som forfattere av vitenskapelige artikler, og at dette ikke bare hviler på én eller noen få ansatte. Med tanke på potensielle deltagere i forskningslaget/forumet, bør en kunne forvente at det blir enda flere forfattere på denne listen.

#### *Satsing*

Østfoldmuseene har hatt en suksessiv opptrapping av satsingen på FoU fra om lag år 2020, noe som viser at museet har vilje til å være en aktiv og relevant forskningsinstitusjon. Med tanke på at satsingen kun har vart i fire år, må det sies å være et stort tall på formaliserte FoU-prosjekter museet er involvert i. Noen av disse har også internasjonal tilknytning.

Det kan også virke som om museet har satset bevisst på rekruttering av medarbeidere med forskningskompetanse, gjennom at de blant annet kan rapportere om fem ansatte med doktorgrad, tre med

førstekonservatorkompetanse og seks med konservatorkompetanse (av til sammen ca. 51 årsverk). Det er et interessant spørsmål om Østfoldmuseene, med sin beliggenhet på Østlandet, har en så sentral beliggenhet at de faktisk *kan* rekruttere ansatte med høy forskningskompetanse, noe mindre sentralt beliggende museumsinstitusjoner kan ha vanskeligheter med.

### *Samlet vurdering*

- Finansiering kan være en utfordring for forskningsarbeid, og i møtet med institusjonen ble det lagt vekt på at mange av forskningsprosjektene var avhengig av ekstern finansiering. Det var noe uklart hvor «absolutt» dette kravet om eksterne midler var. Panelet vil likevel understreke at det er satt av årsverk til forskning i museet, og at dette burde kunne åpne for muligheten til å forske også med egne ressurser. Samtidig virker det som om museet har et bevisst forhold og satsing på ekstern finansiering, noe som blant annet er synlig i deltagelse i FoU-samarbeid, der en delvis må regne med at det tilkommer eksterne midler.
- Produksjonen av forskningsartikler er jevn, men kanskje noe liten sett opp mot at museet har rundt 51 årsverk, flere med doktorgrad og en offensiv satsning på forskning. Det gjelder også hvis man holder disse tallene opp mot deltagelse i et stort antall FoU-prosjekt. En mulig anbefaling er dermed et fokus på større produksjon ut fra satsingen og involveringen i de mange prosjektene. Samtidig er det flere artikler under publisering og fagfellevurdering, slik at tallene for 2024 og fremover trolig vil bli noe høyere. Dette viser også til at en bevisst satsing gir resultater, men at det tar noen år for å få produksjonen/publiseringen opp og gå.
- Har museet planer om mer internasjonal publisering og deltagelse i internasjonale FoU-prosjekt? Det kan se slik ut, da det blant annet ble nevnt mulige søknader til EU-programmet Kreativt Europa. Samtidig kan det nevnes at institusjonen ikke bare har de to «trinnene» nasjonal og internasjonal forskning, men også opererer med nivået «nordisk forskning» - noe som muligvis kan sies å være tuftet på Østfoldmuseene sin fysiske plassering i grenseområdet, der det nordiske (særlig Sverige/Danmark) blir opplevd som forholdsvis nære og ikke «full-internasjonale».

## **2.4 Vurdering av samlingsarbeid**

---

Samlingsavdelingen til Østfoldmuseene har ansvar for gjenstander, fotografier og arkiv. Avdelingen har ansvar for både utstilte og magasinerte gjenstander som er spredt på de ulike museumsavdelingene og arenaene. Medarbeiderne har derfor oppmøtested ute i de ulike avdelingene, men jobber også ved fellesmagasinene. Østfoldmuseene har to fellesmagasin, Trollull og Nye veveri. Det beste magasinet er Trollull fellesmagasin, hvor blant annet tekstilene og det som blir beskrevet som de mest verdifulle gjenstandene er oppbevart. Det er et uttalt ønske fra museet om et magasin for store gjenstander, gjerne sammen med museer utenfor den konsoliderte enheten, men dette arbeidet er ikke i mål på grunn av manglende

finansiering. Prosessen med å ferdigstille Nye veveri er heller ikke ferdig av samme grunn. Gjenstandssamlingen rapporteres å ha tilfredsstillende oppbevaringsforhold og museet jobber med å tilpasse arbeidsmetodikk til samlingsarbeidet for å få en mer helhetlig samlingsutvikling. Avdelingen får mange henvendelser fra publikum årlig og museet ser dette som viktig å prioritere. Samlingsavdelingen prioriterer også katalogisering og registrering av nye gjenstander i forbindelse med utstillingsprosjekter. Avdelingen er representert i utstillingsprosjektene, men bidrar der også med andre oppgaver, som for eksempel å skrive utstillings-tekster.

Fotosamlingene er som for de fleste museer store og har vokst mye de siste årene. Kun 5% av disse samlingene er registrert og enda færre er digitalisert. Arbeidet med å kartlegge og prioritere er i gang, og det vurderes samarbeid med Nasjonalbiblioteket om dette.

Arkivsamlingen omfatter en av landets største samlinger av privatarkiv. Med begrenset bemanning og store restanser har Østfoldmuseene sett på muligheter for samlokalisering med andre arkiv i regionen. Det er en utfordring at arkivsamlingen har lav ordningsgrad og dårlige oppbevaringsforhold. I arbeidet med arkivsamlingen har museet til nå hatt stor hjelp av frivillige.

Ansvar for de 76 kulturhistoriske bygningene ved Østfoldmuseene er plassert i Driftsavdelingen. Bygningssamlingen omfatter både tradisjonelle tømmerstuer, herregårder, bygninger og anlegg bygget i stein (som Kongsten fort). Hovedoppgavene for driftsavdelingen er bygningsvern og vedlikehold av antikvariske bygninger, men de bistår i tillegg med andre oppgaver som vaktmestertjenester, utstillingsarbeid og annet som potensielt kan gå ut over kjerneoppgavene. Det kjøpes inn tjenester for vedlikehold og restaurering der det er hensiktsmessig. Avdelingen har stor bredde i typen arbeidsoppgaver de skal dekke og museet trekker frem fagkompetansen på bygningsvern som god og viktig.

### *Utfordringer*

Bygninger av svært ulik art kan gjøre det utfordrende for museet å samle tilstrekkelig bred fagkompetanse i avdelingen til selv å kunne utføre vedlikehold. Den store og komplekse mengden bygninger sett opp mot forholdsvis få medarbeidere kan raskt medføre restanser. De spesielle kulturminnene i stein er eksempler på anlegg som både krever spesialkompetanse og er dyre å istandsette. Det vil dermed trolig være viktigere å ha kompetanse på prosjektledelse og kunne administrere prosjekter og innleie for å forvalte bygningssamlingen, enn selv å besitte bygningsfaglig kompetanse til alle typer bygninger. På sikt bør det vurderes om driftsoppgaver skal skilles tydeligere fra antikvarisk arbeid. Så lenge oppgavene med både drift- og vaktmesteroppgaver og antikvariske bygninger ligger til samme seksjon så er det en fare for at oppgavene kommer i konkurranse om tid og ressurser. Det vil også være til stor hjelp å delta i fagnettverk for bygningsvern for å kunne dra nytte av andre museers erfaringer og kompetanse.

Det er store etterslep i katalogisering av fotografier, arkiv og gjenstander. Det bør opprettes en tydeligere balanse mellom inntak og katalogisering/ magasinering/digitalisering slik at samlingene tilgjengeliggjøres raskere.

### *Kvalitet*

Etableringen av en egen samlingsavdeling og en bygningsvern- og driftsavdeling har samlet og styrket Østfoldsmuseenes kompetanse på samlingsarbeid. Planverk og årsrapporter de siste tre årene viser stor vilje til å utvikle og profesjonalisere samlingsarbeidet. Medarbeiderne i avdelingene er gått fra å jobbe alene på hver sin museumsavdeling til å jobbe sammen. Samlingsarbeidet fordeler seg på avdelingens egne kjerneoppgaver til prosjekter og utstillinger ute i museumsavdelingene. Avdelingene har god forståelse for samlingsarbeid og kan nå hente ut stordriftsfordelene og utnytte fagkompetanse til beste for alle avdelingene. Som ved mange andre museer lider samlingsarbeidet under at forvaltningsoppgaver nedprioriteres når andre prosjekter haster. Medarbeiderne fremstår engasjerte og dedikerte og med god museumsfaglig kompetanse til å håndtere oppgavene sine. Dette er av Østfoldmuseenes fremste ressurs i arbeidet med samlingene i årene framover.

### *Digitalisering og publisering*

Selv om over halvparten av Østfoldmuseenes samling av gjenstander er tilfredsstillende registrert, så er kun omkring 25% av gjenstandene publisert digitalt. Når det gjelder fotosamlingen er kun 5% av samlingen publisert, men her har også tilveksten vært stor de siste årene. Av bygningene er publiseringsgraden på 59%. Store restanser i katalogisering og digitalisering er ikke uvanlig. Det er mulig å publisere det som allerede er tilfredsstillende katalogisert og ikke la ønske om den perfekte katalogiseringen være et hinder for tilgjengeliggjøring.

### *Samlet vurdering*

- Det fremstår som at Østfoldmuseene har god forståelse for samlingsansvaret som går på tvers av museene. De jobber på tvers av avdelingene og viser fleksibilitet ved å gjennomføre prosjekter ved de ulike avdelingene ettersom behovet oppstår. Ønsket om å arbeide med inntakspolitik, prioritering i samlingene og avhending viser et aktivt forhold til samlingene og et ønske om å gjøre grep for å bedre samlingsarbeidet.
- Det er opprettet en inntakskomite, men innsamling foregår hovedsakelig ved passiv innsamling. Det er en utfordring med store variasjoner i status på samlingene mellom avdelingene både når det gjelder hvordan ting er registrert og digitalisert, og kvalitet på magasinforhold. Her står mange oppgaver og venter.
- Det vil være til hjelp for Østfoldmuseene å få på plass samlingsplan for å ta ytterligere et skritt nærmere en felles måte å arbeide med samlingene, samt å tydeliggjøre sin plan for samlingsutvikling.
- En framtidig utfordring i krysningspunktet mellom samlingene og museumsavdelingene kan være plasseringen av kunnskap om samlingene. Skal kunnskapen ligge i fellesavdelingene med bevaringsansvaret for samlingene eller ute i museumsavdelingene? Når forvaltningen og magasineringen av samlingene skjer i fellesmagasiner er det viktig å fortsette digitaliseringen. I et

konsolidert museum hvor kunnskap om samlingene ofte er spredt må dette kompenseres med at samlingene er digitalt tilgjengelige. Det kan bli en utfordring at museumsavdelingene mangler kunnskap om sine egne samlinger. Et viktig tiltak for å motvirke dette kan være å styrke samarbeidet mellom samlingsavdelingen, forskerne og pedagogene.

- Østfoldmuseene har en tradisjon for en stor andel ulike frivillige hjelpere i samlingsarbeidet, eksempelvis både med ordning av arkiv, fotoarkivering og registrering av gjenstander. Museet bør avklare om dette er en type arbeidskraft som museet kan planlegge for bruk av fremover, eller om det planlegges for at også dette arbeidet utføres av egne ansatte.

## 2.5 Vurdering av ressurs- og organisasjonsarbeid

---

I Meld. St. 23 (2020–2021) *Musea i samfunnet* (kap. 13) formuleres et overordnet mål for museumspolitikken på følgende måte: “Det overordna siktemålet skal vera effektiv ressursbruk gjennom sterke institusjonar med brei fagleg kompetanse og med ei heilskapleg og gjennomtenkt organisasjonsform.”

Museumsmeldingen trekker fram trygg økonomi- og ressursstyring, systematiske prioriteringer og godt planverk som sentralt for å nå dette målet. Også digital kompetanse og effektiv bruk av digitale verktøy fremheves i tillegg til museumsfaglig kompetanse og samhandling med andre aktører.

### *Organisering*

Østfoldmuseene har gjennom de siste årene arbeidet dynamisk og systematisk med å utvikle en organisatorisk struktur som kan tjene det oppgavespenet og arenastrukturen virksomheten har ansvaret for. Virksomheten etablerte allerede fra starten i 2006 en fellesavdeling for administrative fellestjenester. Museet organiseres i dag etter det som kan kalles en *hybridmodell*, som kombinerer fag og geografi som organisatoriske prinsipper. Som nevnt ovenfor, har virksomheten i dag fire fagavdelinger med tilhørende direktører, fordelt på 1) forskning og utvikling, 2) bygningsvern og drift og 3) samlinger, samt en stabavdeling. I tillegg har museet som nevnt fire avdelingsdirektører med geografisk nedslagsfelt, som har ansvar for formidling, lokalt samarbeid og utvikling på én, to eller tre arenaer. Avdelingsdirektørene og direktøren for Østfoldmuseene utgjør museets ledergruppe.

Organiseringen har blitt utviklet over tid og justert med tanke på både portefølje og bemanning. Ledergruppa har samlet sett solid kompetanse og erfaring på sine fagområder. Det langvarige utviklingsarbeidet og justeringen av organisasjonen etter konsolideringen i 2010 vitner om en organisasjon med stor evne og vilje til å både reflektere over og gjøre endringer som sikrer en hensiktsmessig organisering av virksomheten. Allokeringen av fellesressurser i de fire fagavdelingene er et godt organisatorisk grep som gjør det mulig å se helhetlig på ressursbruken i virksomheten. Denne typen organisasjon tillater spesialisering innen fagfelt samtidig som man ivaretar behovet for geografisk tilpasning. Utfordringene med denne måten å matriseorganisere kjerneressurser på er at det kan by på krevende detaljplanlegging, konflikt mellom

prioriteringer og gjøre ulike typer samarbeid unødige lite fleksibelt. Vårt inntrykk er likevel at Østfoldmuseene håndterer disse utfordringene på en hensiktsmessig måte og er oppmerksom på utfordringene.

#### *Vedtekter, avtaleverk og samarbeid med kommunene*

Østfoldmuseene har igangsatt et omfattende arbeid med å oppdatere sitt avtaleverk med kommuner og eierstiftelser. De opprinnelige avtalenes største utfordring er samarbeid mot enkeltaktører og koordinering av avtaleverk. I enkelte tilfeller har det vært en litt utfordrende dialog med avtalepartnerne i disse avtalene.

De overordnede vedtektene for museet ble sist revidert i 2022. Museet har i skrivende stund nokså likelydende forvaltningsavtaler med stiftelsen Borgarsyssel museum, Stiftelsen Fredrikstad museum, stiftelsen Halden historiske samlinger, stiftelsen Haldenvassdragets Kanalmuseum og Moss by- og industrimuseum. Disse avtalene er revidert på ulike tidspunkt. Avtalen med stiftelsen Borgarsyssel museum ble sist revidert i 2013, de andre i 2016. Avtalene knyttet til virksomheten i Fredrikstad og i Moss var i 2024 under revidering. Målet for involverte parter var å få på plass direkte avtaler mellom Østfoldmuseene og Fredrikstad kommune og Østfoldmuseene og Moss kommune. En full gjennomgang av alle forvaltningsavtalene for å sikre reell råderett over samlingen og bedre mulighet for samlingsutvikling er ventet i 2025. Stiftelsen Folkenborg museum gikk ut av det konsoliderte museet med virkning fra 31. desember 2024, og Østfoldmuseene tok over eierskapet til, og ansvaret for utvikling av den kulturhistoriske samlingen fra Folkenborg.

Vår vurdering er at det både i vedtektene og i forvaltningsavtalene ligger en uklarhet med hensyn til Østfoldmuseenes økonomiske og styringsmessige handlingsrom overfor sine avtalepartnere, særlig overfor kommunene. Et eksempel er at det er vedtektsfestet at det skal utarbeides særregnskap for de enkelte enhetene. Vi viser også til at det juridiske faktum at stiftelser er selveiende, og dermed ikke kan underlegges et annet eierskap. Begrepet *eierforum*, som benyttes om det organet i Østfoldmuseene som blant annet oppnevner styret, kan derfor virke misvisende og bidra til å skape uklarheter om styringslinjene i virksomheten. Det er stifterne som utgjør eierforumet og det bør vurderes å endre navn på dette organet for å unngå uklarheter.

#### *Økonomi*

Østfoldmuseene står i dagens situasjon overfor utfordringer knyttet til vertskommunenes tilskudd, som til dels oppleves som uforutsigbare og ustabile, blant annet gjennom forslag om og gjennomføring av kutt i bevilgningene. Tilskuddene fra kommunene har heller ikke ifølge museets ledelse vært systematisk oppjustert for å følge pris- og lønnsvekst. Museet virker samtidig gode til å få eksterne prosjektmidler av til dels betydelig omfang.

En utfordring som ble beskrevet knyttet til det lokale eierskapet henger sammen med en formulering som finnes i de fleste avtalene med de lokale eierne. I disse avtalene står det at alle tilskudd som kommer fra lokale tilskuddsytere skal være øremerket en enkelt avdeling skal komme den aktuelle lokale avdelingen til



gode. I tillegg skal eventuelle inntekter fra den enkelte museumsavdeling “uavkortet komme avdelingen til gode”.

På området økonomi kommer det også fram en annen uklarhet med hensyn til Østfoldmuseenes relasjon til kommunene. Det kan virke utfordrende å lage faglige og økonomiske prioriteringer på tvers av virksomheten, når museets driftsøkonomi fordeles på arenaene etter en fast fordelingsnøkkel. Selv om den er justert, baserer den seg fremdeles på historiske forhold.

Som stiftelse er selskapet strengt tatt kun styrt av sitt formål, og styret er det eneste styrende organet. Samtidig praktiserer Østfoldmuseet budsjettmøter med alle vertskommunene. Vi har ikke grundig nok kjennskap til hensikten med budsjettmøtene. Vi velger likevel å gjøre oppmerksom på museenes faglige autonomi som det grunnleggende prinsippet i museumspolitikken. Budsjettering av virksomheten handler om å sikre faglige prioriteringer og det bør være Østfoldmuseene sitt selvstendige privilegium og ansvar.

### *Planverk*

Museet har utarbeidet et fagplanverk for perioden 2017–2027, som er under revidering i skrivende stund. Dette inneholder en overordnet del og tre delplaner for henholdsvis forskning, formidling og forvaltning. Planverket er ambisiøst og inneholder både visjon og verdier som knytter museene an til samfunnsmessige verdier. Som tidligere nevnt, er et viktig begrep i dette planverket stedsutvikling.

Strategien er omfattende og ganske detaljert. Det er en gjengs oppfatning at hensikten med en strategi er å sette tydelig retning for virksomheten og gjøre den i stand til å nå målene. En strategi skal derfor både kunne brukes aktivt i styringen av virksomheten og gi retning til det daglige arbeidet. Det er et spørsmål hvorvidt Østfoldmuseenes strategi er for omfattende og bred til å fungere tilstrekkelig retningsgivende.

### *Digitale verktøy*

Digitalisering handler om å innlemme digital teknologi i arbeidsprosesser eller sosiale prosesser. Målet med digitalisering av administrative prosesser i museene må være å forbedre og profesjonalisere driften. Østfoldmuseene har i stor grad digitalisert sine administrative funksjoner. De har digitale systemer for blant annet lønn, regnskap butikk/booking, timeregistrering og HR/HMS. Museets dagligarkiv er imidlertid papirbasert. Papirbaserte dagligarkiv kan innebære en risiko for både skader, menneskelig svikt og ytre hendelser. Det kan også knyttes utfordringer til kommunikasjon og samarbeid både internt og med styrende organer. Å digitalisere arkivet vil kunne gi økt grad av forutsigbarhet, og beskytte mot hendelser som kan skade verdifull informasjon om virksomheten. Museet opplyser at en digital løsning er planlagt implementert i 2025.

### *Samlet vurdering*

- Årsmeldinger og strategidokumenter viser at museet har en gjennomtenkt tilnærming til både organisering, daglig drift og langsiktig utvikling.

- Museets ledelse viser evne og vilje til å justere organisasjonen og driften i takt med behovene og ressursene. De melder selv om at dette har ført til bedre gjennomføringsevne, tettere kollegialt fellesskap og mer kvalitet i alle ledd.
- Allokeringen av fellesressurser i de fire fagavdelingene er et godt organisatorisk grep som gjør det mulig å se helhetlig på ressursbruken i virksomheten.
- Å matriseorganisere kjerneressurser kan resultere i krevende detaljplanlegging, konflikt mellom prioriteringer og gjøre ulike typer samarbeid unødige lite fleksibelt. Vårt inntrykk er at Østfoldmuseene er oppmerksomme på utfordringene.
- Strategien er omfattende, ambisiøs, og favner bredt. Dette kan by på utfordringer dersom det er et mål at strategien både skal kunne brukes aktivt i styringen av virksomheten og gi retning til det daglige arbeidet.
- Utfordringer knyttet til avtaleverket og det vi oppfatter som innarbeidede arbeidsmåter fra tidlig i konsolideringsprosessen kan representere en betydelig barriere for optimal ressursbruk og fleksibilitet og faglig styring.
- For å sikre fortsatt utvikling, vil det være viktig å arbeide for endringer som kan gi økt økonomisk handlingsrom innenfor de rammebetingelsene museet virker innenfor.
- Papirbaserte dagligarkiv er mindre effektive, sikre og fleksible enn digitale alternativer. I dagens miljø, hvor organisasjoner ofte møter krav om effektivitet og tilgjengelighet, kan slike arkiver bli en betydelig utfordring. En overgang til digitale arkiver, som er planlagt implementert i 2025, kan løse mange av disse problemene, samtidig som det reduserer kostnader og risiko.

## 2.6 Samlet vurdering av Østfoldmuseene

---

Østfoldmuseene er en sammensatt og kompleks museumsorganisasjon, noe de har til felles med mange av de konsoliderte museene i det nasjonale museumsnettverket. Østfoldmuseene viser tydelig både vilje, evne og relevans i sitt arbeid med å utvikle organisasjonen til å fungere hensiktsmessig for sitt oppgavespenn. Det kommer også til syne en sterk vilje og evne til å utvikle kunnskapsarbeidet til å bli en sentral kraft i virksomheten. Formidlingsarbeidet er drevet av vilje til å skape en relevant samfunnsinstitusjon. Dette kommer til uttrykk gjennom både strategiske mål og enkeltaktiviteter/utstillinger. Både samlings- og formidlingsarbeidet står likevel i utfordringer som virker inn på evnen til å realisere museets ambisjoner. Det kan også synes som at det på noen områder blir et misforhold mellom ambisjonene som formuleres i det strategiske rammeverket og evne/mulighet til å realisere ambisjonene. Samlet sett ser panelet at museet arbeider godt med å strekke seg mot overordnede museumspolitiske mål knyttet til bærekraftig samfunnsutvikling, demokrati og ytringsfrihet.

Østfoldmuseene består av en lang rekke avdelinger og arenaer som formidler og forvalter kulturarv på forskjellige måter og med ulike faglige perspektiver. Østfoldmuseene er også en museumsorganisasjon som har arbeidet og arbeider aktivt med å gjøre kvaliteten på de ulike delene av museumsvirksomheten så god som mulig innenfor de eksisterende rammene. I dette arbeidet er det både elementer som fremmer og som hemmer muligheten til å bli et så godt museum som mulig. Blant elementene som fremmer kvalitet i museet er en aktiv og bevisst ledelse som har gjennomført organisatoriske endringer som panelet vurderer som gode grep for å utvikle både samvirket i museumsorganisasjonen og kvaliteten på arbeidet i formidlingen, forskningen og forvaltningen.

Blant elementene som panelet vurderer som potensielt hemmende på kvaliteten på museumsarbeidet generelt, er en utfordrende eierskapsstruktur og utøvelse av eierskapet. Museet har eierskapsavtaler som er arbeidskrevende å følge opp, blant annet med tanke på fordeling og bruk av bevilgede midler. De fleste eierskapsavtalene inneholder en formulering om at tilskuddene fra den lokale tilskuddsyteren skal komme den lokale arenaen til gode. Organiseringen og eierskapsforholdene gjør at museet ikke har formelt eierskap til eller tilstrekkelig råderett over de samlingene som de forvalter. Det er ikke nødvendigvis noe gitt forhold mellom juridisk eierskap til og forvaltningsansvar for en samling, men da må avtalene om forvaltning av samlingene være utvetydig på den råderetten. Det ser ikke ut til å være tilfelle for Østfoldmuseenes del. Det ser også ut til at det er uklare oppfatninger om de faktiske forholdene i de såkalte eierstyrene.

I forlengelsen av dette ser panelet at det kan være utfordringer ved å drive Østfoldmuseene som ett, faglig integrert museum. Ifølge vedtektene skal Østfoldmuseene utvikle “en sterk og allsidig faginstitusjon som ut fra *en samlet plan* skal *samordne* innsamling, dokumentasjon, forskning og formidling og kultur- og naturhistorie i Østfold” (paragraf 2, vår utheving). I samme paragraf står det også at «Østfoldmuseenes *primære oppgave* er å virke som en drifts-, plan og utviklingsorganisasjon for de forannevnte museer» [vår utheving]. Er det fremdeles forstått som en primær oppgave? I disse vedtektsformuleringene ligger et slags dobbelt signal, slik panelet vurderer det. Det er heller ikke en helt entydig formidling utad, for eksempel på museets egne hjemmesider, at dette er én og samme organisasjon.

Samtidig må det understrekes at de utfordringene som handler om å bygge et samlet og integrert museum er vanlige utfordringer i det norske museumslandskapet, særlig påvirket av museumsreformens mange konsolideringer. Østfoldmuseene er ikke alene om å på den ene siden signalisere, gjennom vedtekter, strategier og planverk, at de er én institusjon med felles, overordnede mål, samtidig som enkeltarenaer, avdelinger og underliggende museum langt på vei opererer med separate faglige identiteter.

Avhengigheten av kommunal forankring og støtte skaper uforutsigbarhet og ulikhet mellom arenaene. To eksempler på dette er på den ene siden Halden kommune, som har skjermet (det kommunale) museet fra kutt. På den andre siden har vi Moss kommune, som foreslo å kutte hele bevilgningen på drøye 6 millioner kroner til Moss by- og industrimuseum, noe som ville betydd at museet måtte stenge, samtidig som det fortsatt hadde påløpt leiekostnader og forvaltningsansvar. Kutforslaget ble til slutt strøket.

Det er ulik grad av samarbeid på de ulike fagområdene. Når det gjelder arbeid med samlingene ser det ut til at Østfoldmuseene har samlet kompetansen tilstrekkelig, slik at de kan jobbe på tvers av avdelingene og kontinuerlig jobbe med felles løsninger. Hvor i Østfoldmuseene kunnskapen om samlingene skal ligge, bør imidlertid tydeliggjøres. Det ligger også en klar utfordring for virksomheten å finne ut hvordan forvaltningen av komplekse bygninger og anlegg kan løses ressursmessig og organisatorisk. En tydeliggjøring og prioritering av målsettingene innen samlingsutvikling kan gi bedre framdrift i arbeidet med registrering og digital tilgjengeliggjøring.

Det fremstår som at Østfoldmuseene jobber godt og planmessig med formidlingen. Det er varierende besøk mellom de ulike arenaene, men det har vært en jevn økning i besøkstall de siste årene. Samtidig fremstår for eksempel det mest moderne formidlingslokalet, ved Borgarsyssel museum, som underutnyttet. Her virker det å være et betydelig potensial til videreutvikling av formidlingen. Det ligger også i et potensial på ytterligere to områder: utvikling av formidlingsprosjekter som overskrider den enkelte lokale arenaen, samt formidling av immateriell kulturarv.

Museet har drevet et aktivt arbeid med utvikling av organisasjonen. Dette inkluderer blant annet en omlegging til prosjektorientert arbeid, der det aller meste av virksomheten blir organisert som enkeltstående prosjekter, med tilhørende prosjektstyringsverktøy. Dette har gjort at antallet parallelle prosjekter til enhver tid er høyt. Utvikling av organisasjonen har også handlet om å knytte ansatte til de etablerte faggruppene. Det er imidlertid ikke alle som er knyttet til en faggruppe, og panelet stiller seg spørsmål om disse ansatte får ta del i den erfaringsutvekslingen og faglige samtalen som slike grupper legger til rette for. Generelt viser museet en gjennomtenkt tilnærming til organisering, drift og utvikling. Panelet vurderer det som et godt grep med allokering av fellesressurser i fire fagavdelinger.

Det er et sammensatt plan- og avtaleverk som både påvirker og som kan brukes i utvikling av Østfoldmuseenes virksomhet. De overordnede planene er gode og ambisiøse, samtidig som de kan ha et ambisjonsnivå som gjør de utfordrende å bruke aktivt for å gi retning til museums arbeidet. Panelet vil også peke på at det er utfordringer knyttet til de mange forvaltningsavtalene med ulike eiere og den begrensede råde- og styringsretten Østfoldmuseet har over den kulturarven og de samlingene som de har ansvar for å formidle og forvalte. Panelet er kjent med at det er en pågående prosess for å revidere og utvikle disse avtalene, og ser det som en stor fordel for videre utvikling av museet.

Museet har arbeidet aktivt med utvikling av planer på de ulike fagområdene (formidling, forskning og forvaltning), med en ambisjon om at områdene skal ses tettere i sammenheng. Museet sier selv at f.eks. formidling og utstilling tidligere var «helt frakoblede» samlingene, men at dette nå i større grad blir vurdert som en helhet og i sammenheng. Det er også flere eksempler på gjensidig lån av gjenstander mellom enhetene/avdelingene til utstillingsbruk. Museet oppgir selv at de er i ferd med å kunne utvikle overordnede, regionale fortellinger, og ikke bare lokale fortellinger.

Museet har hatt en bevisst satsning på forsknings- og utviklingsarbeid, og panelet vurderer de tematiske prioriteringene for dette arbeidet som positivt. De utpekte områdene fremstår som relevante og regionalt aktuelle. Samtidig er det ikke noen prosentvise stillinger avsatt til forskning, og panelet stiller spørsmål ved om ikke det kunne vært et grep for å løfte forskningsinnsats og -resultater. Panelet mener å se at det er et utviklingspotensial både for å få flere medarbeidere til å publisere og øke antallet publikasjoner.

Planverk og årsrapporter de siste tre årene viser stor vilje til å utvikle og profesjonalisere samlingsarbeidet. Medarbeiderne i avdelingene er gått fra å jobbe alene på hver sin museumsavdeling til å jobbe sammen, for å legge et grunnlag for en mer helhetlig samlingsutvikling. Samlingsarbeidet fordeler seg på avdelingens egne kjerneoppgaver til prosjekter og utstillinger ute i museumsavdelingen. Østfoldmuseene viser generelt vilje og kompetanse som skal til for å gjøre samlingsarbeid. Utfordringene kan være å finne balansere mellom utstillingsproduksjon og samlingsarbeid, samt å gjøre prioriteringer basert på god oversikt over samlingene. Det er et utviklingspotensial blant annet med tanke på oppbevaringsforhold (privatarkiv) og digitalisering/digital formidling (gjenstander og foto).

Selv om det er gjort mye fornuftig organisasjonsarbeid i museet, mener panelet å se et potensial for å få de ulike målene for og fagområdene i museumsorganisasjonen til å arbeide tettere sammen. Dette er en viktig dimensjon ved kvaliteten til museene som flerfaglige eller tverrfaglige institusjoner. Er det for eksempel slik at nye utstillingsprosjekter, nye innsamlede objekter, eller nye forskningsprosjekter vurderes 1) i forhold til de etablerte målene for Østfoldmuseene, og 2) i forhold til de andre faglige områdene ved museet? Her fremstår det som det er et potensial for større samvirke og synergi.

Et konkret eksempel i form av et spørsmål er det følgende: Hvilke konkrete bånd er det for eksempel mellom samlingene, utstillingene og den vitenskapelige produksjonen? Panelets inntrykk er at samlingene kunne vært utnyttet enda mer aktivt i utarbeiding av utstillingene og at den vitenskapelige produksjonen i nokså liten grad er knyttet til samlinger eller utstillinger ved museet.

## 3. Galleri F15

### 3.1 Overordnet om museet. Organisering, kort historie, tidligere vurderinger

---

Galleri F15 er et kunstmuseum som ligger på Jeløya, utenfor Moss. Museets historie går tilbake til 1966, da det ble etablert som et galleri for samtidskunst. Det har vært lokalisert på Alby gård på Jeløya siden 1967. I 1984 ble galleriet overtatt av Moss kommune og Østfold fylkeskommune. I 2006 ble galleriet fusjonert med Momentumfestivalen, som var en biennale og en nordisk festival for samtidskunst, opprettet i 1998. Med den fusjonen skiftet galleriet navn til Punkt Ø – Fylkesgalleri for Østfold. Samme år ble museet en del av det nasjonale museumsnettverket, og finansieringen fra Kulturdepartementet ble flyttet til denne budsjettposten. Da Østfold gikk inn i den nyopprettede Viken fylkeskommune i 2020, gikk museet tilbake til det tidligere navnet Galleri F15.

Nøkkeltall for Galleri F15 viser at de i 2023 hadde 15 lønnede årsverk, driftsinntekter på rundt 27 millioner kroner, og litt over 33 000 besøkende, ifølge tall fra museumsstatistikken (Kulturdirektoratet). Tallene viser en viss nedgang i besøk av barn og unge siden korona. Museet har en i norsk museumssammenheng svært begrenset samling, som består av 23 000 fotografier, 4 kulturhistoriske og 19 kunsthistoriske gjenstander. Det er registrert noe tilvekst av fotografier de siste fem årene, men ingen tilvekst av kultur- eller kunsthistoriske gjenstander.

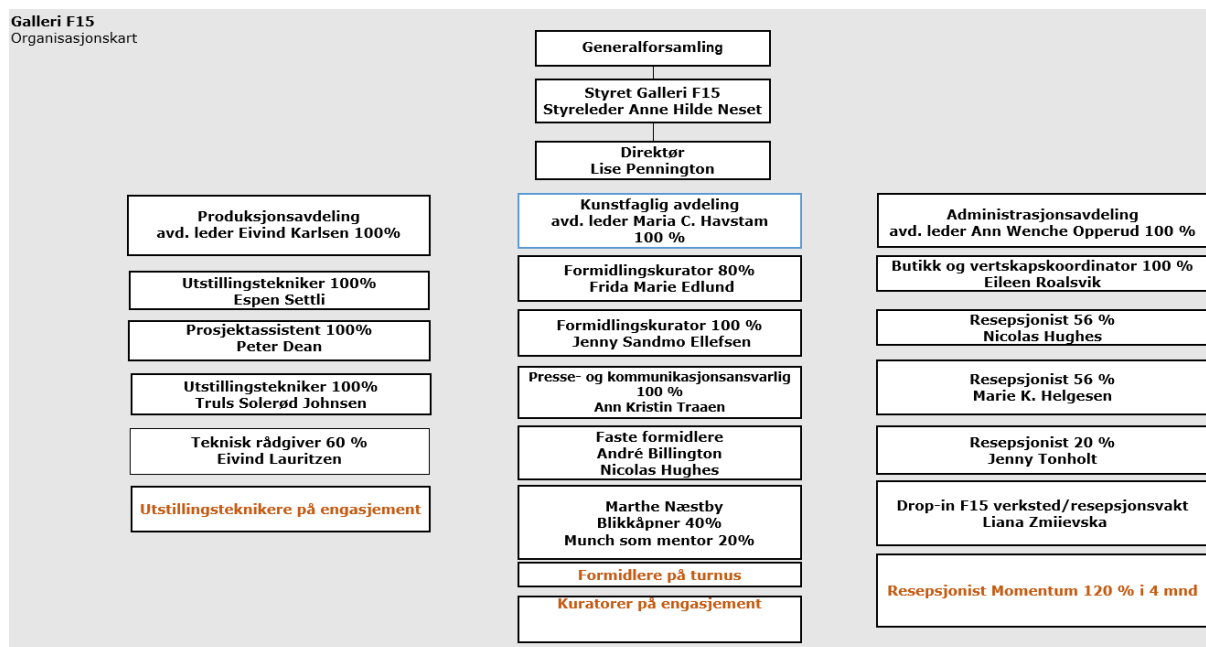
Galleri F15 har en strategi, som ble vedtatt av museets styre rett etter panelet besøk, og en virksomhetsplan, der de har formulert hovedmål på ulike områder. Et særlig viktig hovedmål finner vi under området *Kunst- og programprofil*, der museet formulerer et mål om å være en av Nordens ledende kunstinstitusjoner for samtidskunst, om å ha en tydelig profil og en sterk publikumsappell. Det er også flere delmål og tiltak knyttet til de ulike hovedmålene.

Museet er organisert som et aksjeselskap. Aksjene er delt mellom Østfold fylkeskommune (58,2 %, Moss kommune (31,8 %), Galleri F15s venner (8,8 %), Vestby kommune (0,6 %) og Råde kommune (0,6 %). I vedtektene beskrives formålet til selskapet slik:

Selskapets formål er å fremme kunnskap om og forståelse for norsk og internasjonal kunst. Dette formål skal oppnås gjennom å arrangere utstillinger, biennaler, utgi publikasjoner, arrangere møter og seminarer, gi barn og unge mulighet til kunstnerisk egenaktivitet, og for øvrig alt annet som vedrører dette formålet. Selskapets virksomhet skal i hovedsak rette seg mot innbyggere i Østfold fylke, men også mot et nasjonalt og internasjonalt publikum. (Paragraf 2 i vedtekter, vedtatt 3. juni 2022).

Støtten til museet fra offentlige myndigheter er beregnet med en 60–20–20 modell, der den statlige støtten utgjør 60%, og støtten fra henholdsvis Østfold fylkeskommune og Moss kommune på 20% hver beregnes ut fra det statlige beløpet.

Per i dag er museet organisert med en produksjonsavdeling, en administrasjonsavdeling og en kunstfaglig avdeling. Fordelingen av ansatte illustreres av dette organisasjonskartet (pr. januar 2025):



Figur 2. Organisasjonskart over Galleri F15.

Det meste av arbeidet, inkludert arbeid med utstillinger, er organisert som prosjekter, med prosjektfremdrift og forankring i Kunstfaglig avdeling. Ulike aktører inviteres, og det settes et team med blant annet prosjektleder og kommunikasjonsansvarlig.

I 2023 ble Galleri F15 vurdert av Kulturdirektoratet, på områdene Formidling, Forvaltning og bevaring, og Forskning, utvikling og nettverksarbeid. Formidlingsarbeidet ble vurdert som «tilfredsstillende», samtidig som direktoratet anbefalte «en tydeligere vurdering av måloppnåelse sett opp mot egne delmål». På området forvaltning og bevaring ble status vurdert som meget tilfredsstillende, som må sees i lys av den begrensede størrelsen på samlingen. (Totalt 23 gjenstander). Forsknings- og utviklingsarbeidet ble vurdert som tilfredsstillende, «og bedre enn året før» (Kulturdirektoratet 2023, s. 27–28).

## 3.2 Vurdering av formidlingsarbeid

I Galleri F15s vedtekter står at deres formål er å fremme kunnskap om og forståelse for norsk og internasjonal kunst. Videre i vedtektene står det at målene nås ved å arrangere utstillinger, biennaler, utgi publikasjoner, arrangere møter og seminarer, samt gi barn og unge mulighet til kunstnerisk egenaktivitet. I

Virksomhetsplan 2024 har museet som mål å være i front i Norge på å formidle samtidskunst ved å utvikle formidlingskonsepter, formidlingsaktiviteter og digitale læringsressurser av høy kunstfaglig kvalitet. Galleri F15 har også en formidlingsstrategi, hvor museets formidlingsaktivitet beskrives.

Formidling har stått sentralt i galleriets historie. I dag har Galleri F15 2,6 årsverk til formidling. Disse er fordelt på to faste formidlere og en deltidsstilling som jobber med prosjektet Blikkåpner. Museets klare vilje til utadrettet virksomhet understøttes av at museet har to kuratorer, som tituleres som formidlingskuratorer, og en full stilling innen presse- og kommunikasjonsarbeid.

#### *Samtidsaktuelle problemstillinger og aktiv dialog*

I formidlingsstrategien fremheves det at museet satser på kunstfaglig relevante og samfunnsaktuelle temporære utstillinger. Museets faglige fokus ligger på norsk, nordisk og internasjonal samtidskunst, kunsthistorie samt kunsthåndverk.

Museets hovedsatsninger er MOMENTUM – Nordisk biennale for samtidskunst og Tendenser, som er en utstillingsserie med nordisk kunsthåndverk. Disse settes opp annet hvert år. Utstillinger og installasjoner settes opp både i hovedhuset og i parkområdet rundt. I tillegg til hovedsatsningene har museet en stor utstillingsfrekvens med separatutstillinger med både nye og etablerte kunstnere, flere med samfunnskritiske temaer. Det tilbys omvisninger til utstillingene tilpasset forskjellige målgrupper, samt verksteder for barn og unge basert på utstillingenes tematikk.

#### *Nye stemmer og brukere/ besøkende*

Det fremgår av planverk og under samtalene at museet har god kunnskap om sine besøkende. De skriver i formidlingsstrategien at de har et godt etablert lokalt publikum, deriblant mange eldre brukere som bruker museet hyppig. En publikumsundersøkelse foretatt i 2023–2024 av NPU Monitor viser at hele 60% av de besøkende er “gjengangere”. Undersøkelsen viser videre at 70% av publikum kommer for å se kunsten. Det er en overvekt av kvinner, og de besøkende er nesten utelukkende norske.

Museet sier de ønsker seg et yngre og mer mangfoldig publikum, med tanke på kjønn, alder og sosioøkonomisk bakgrunn. I formidlingsstrategien satses det på ungdom og unge voksne, utvikling av et barne- og familietilbud, og det museet kaller *Albypakka*, som er «den totale opplevelsen med kunst, kultur, hage, natur og kafe som man får på Alby gård». Museumskafeen og F15 verksted, som er et verksted for formidling mot barn og unge lokalisert i en egen bygning på museumsområdet, beskrives som inngangsporter til museet.

På panelet virker det som at det jobbes målrettet mot å nå nye målgrupper. Museet er omringet av en stor park, med mange turgåere. I samtaler kom det fram planer om brukerundersøkelse i parken for å fange opp de som ikke bruker museet. De ble også diskutert muligheter for pop-up-utstilling i Moss.



Museet har en egen strategi rettet mot unge voksne, som ofte har vært beskrevet som en besøksgruppe som *ikke* besøker museene. I 2015 startet museet et prosjekt mot ungdommer i alderen 16–19 år, som fikk finansiering i 2017. Museet fikk senere en henvendelse fra Sparebankstiftelsen, og ble en del av det større prosjektet *Blikkåpner*. Som en del av *Blikkåpner* er man en del av et nettverk av kunstmuseer på Østlandet som jobber mot samme målgruppe. Prosjektmidlene dekker utgifter som lønnsmidler og driftsmidler.

I Galleri F15s *Blikkåpner*prosjekt rekrutteres åtte ungdommer fra forskjellige steder i Moss og områdene rundt. Det jobbes for å nå et mangfold av ungdom, og utvelgelsen skjer utfra en søknadsprosess. Hos Galleri F15 er dreier prosjektet seg om kuratering, og ungdommene utvikler et konsept fram mot arrangementer beregnet på et ungt publikum. Dette inkluderer arbeid med dekor, markedsføring og kunstformidling. I forlengelsen av *Blikkåpner* har museet også startet et alumniprojekt, *Blikkåpneralumni*, for unge voksne mellom 20-25 år som tidligere har vært en del av *Blikkåpner*prosjektet. Under samtalene ble det understreket at museet startet sin satsning på unge voksne før de fikk ekstern finansiering, og at programmet og målgruppen er en viktig del av museets framtidige strategi, også utenfor *Blikkåpner*prosjektet.

#### *Romlige og taktile opplevelser av autentisk materiale*

I formidlingsstrategien vektlegges egenaktivitet i formidlingen mot barn og unge. Museet har et eget verksted, F15 verksted, i en egen bygning på området. Formålet med verkstedet er at det skal være en arena der profesjonell kunst og kunstnere møter barn, unge og voksne. Verkstedet er åpent i helger for et familiepublikum, og det er også et tilbud til skoleklasser i tilknytning til omvisninger i utstillingene. Kunsten som skapes i verkstedet, er inspirert av museets temporære utstillinger. På spørsmål om finansiering av verkstedsaktivitetene, fikk panelet opplyst at museet søkte midler, men at man også finansierte innkjøp av materialer fra egne driftsmidler. Det var stor vekt på bærekraft, og materialer ble ofte gjenbrukt og man benyttet seg av materialer fra naturen.

#### *Museumsbesøk og digital formidling*

Galleri F15 tilbyr omvisninger og praktiske oppgaver i F 15 verksted for både barnehager og skoleklasser. Museet har tilbud gjennom Den kulturelle skolesekken, både en lokal skolesekk for skoler i Moss kommune, samt for videregående skoler fra hele fylket. Museet har dessuten et tverrfaglig fordypningsprosjekt med 5. trinn på en lokal skole, der elevene møter og har workshops med kunstnere i F15 verksted. Elevene har selv vært med å forme innholdet i prosjektet selv, og jobber videre med prosjektet på skolen. Prosjektet er støttet av Sparebankstiftelsen DNB.

Direktøren opplyser at museet ønsker et personlig møte med publikum/barn, fremfor digitale møter. Det er derfor ikke et mål å øke den digitale formidlingen. I dag består det digitale undervisningstilbudet deres av forberedende læringsressurser til lærere i forkant av besøket, og forslag til etterarbeid. I formidlingsstrategien oppgis det at de ønsker å styrke formidlingen på hjemmesiden for å kunne bruke det i pedagogisk arbeid.

### *Samlet vurdering*

- Galleri F15 viser stor vilje og evne til å bedrive formidlingsarbeid. Viljen til formidling vises ikke minst i antall ansatte som arbeider med utadrettet virksomhet.
- Museet har gode strategidokumenter for formidling, med tydelige og ambisiøse mål og godt definerte målgrupper. Her fremstår riktignok Virksomhetsplan 2024 med en tydeligere retning for formidlingsarbeidet enn Formidlingsstrategien, som i større grad er deskriptiv. Her vil panelet anbefale at dokumentene sees opp mot hverandre.
- Museet kjenner sine besøkende godt, og jobber planmessig for å få en mer mangfoldig besøksgruppe.
- Prosjektene Blikkåpner og Blikkåpneralumni fremstår som gode prosjekter for å nå ungdom og unge voksne, og prosjekter som gir de unge deltagerne reell medvirkning. Det er bestandig en fare at også gode prosjekter legges ned når finansieringen opphører. Under samtalene var det tydelig at det var en stor intern eierskapsfølelse overfor prosjektet, og panelet håper satsningen fortsetter hvis finansieringen opphører.
- Museet viser en god balanse mellom å vise nye fram nye, unge kunstnere og mer etablerte kunstnere, med en bredde i samfunnaktuell og samfunnskritisk tematikk.

## **3.3 Vurdering av kunnskapsarbeid**

---

### *Organisering*

Galleri F15 har et forskningsutvalg under etablering. Utvalget skal være en del av programrådet og bli ledet av kunstfaglig avdelingsleder. Målet med utvalget er at dette skal identifisere forskningsprosjekter og forskingssamarbeid, stå for prioriteringer mellom forskningsområder, holde forskningsplanen oppdatert og relevant, kvalitetssikre prosjekter og stå for søknader om ekstern finansiering.

### *Planverk*

Galleri F15 har en forskningsplan som gjelder for perioden 2020–2030. Denne planen tar igjen utgangspunkt i Strategiplan 2020–2025, der det kommer fram at institusjonen skal legge til rette for forskning og utvikle ny kunnskap. Plandokumentet beskriver museet som å være i en etablerings- og opptrappingsfase når det gjelder forskning. Dokumentet inneholder også klare prioriteringer og tiltak både i forhold til forskningsinfrastruktur og prioriterte forskningsområder.

## *Forskningsproduksjon*

Galleri F15 har én innrapportert forskningsproduksjon til Kulturdirektoratet, nærmere bestemt én fagfelle-vurdert artikkel i årene 2019–2023. Dette (en artikkel fra 2022) må sies å være en liten produksjon, også målt opp mot andre små institusjoner. Samtidig virker det som F15 jobber ut fra en FoU-definisjon som inkluderer «kunstnerisk utviklingsarbeid», og at en del av ressursene og innsatsen blir rettet mot dette. Det er uvisst hvilket omfang denne innsatsen har, da det ikke blir rapportert om til Kulturdirektoratet, der forskningsproduksjon kun måles gjennom fagfelle-vurderte artikler/publikasjoner.

## *Hva er forskning?*

Kunstmuseene har delvis en annen definisjon av forskning enn academia som inkluderer kunstnerisk utviklingsarbeid og utstillingsarbeid. For eksempel blir det lagt vekt på at utstillingsarbeid og tilhørende katalogarbeid er en sammenhengende forskningsprosess. Slik er det også hos F15. Museet framstår oppdatert om definisjonsdebatten internasjonalt, og bruker blant annet begrep og definisjoner fra den ledende internasjonale kunstinstitusjonen Tate Gallery.

I forskningsplanen kommer det frem at museet bygger på etablerte standarder og definisjoner for hva som ligger i begrepet FoU. Samtidig opererer institusjonen med noe som kan virke å være noe vagere definisjoner, der det i plandokument heter at forskningsinnsatsen skal relateres både til programmering, utstillingsvirksomhet, formidlingsarbeid og samfunnsrolle, som organisasjonsstruktur, prosjektering, budsjettering og søknader. Dette kan kanskje virke som vel ambisiøse mål, ut fra hvor Galleri F 15 står pr. i dag.

Det kan være en anbefaling at institusjonen er klarere i sine definisjoner av hva som inkluderes i museets forståelse av forskning og FoU-arbeid. Dette for å både gi en realistisk avgrensning og gi retning til forskningsarbeidet.

## *Samlet vurdering*

- Med tanke på den ambisiøse forskningsplanen som er forankret både i ledelse og hos det styret som har vedtatt den, kan vi si at det er en vilje til økt prioritering og satsing på forskning i institusjonen. Med tanke på ressursprioritering er vi mer usikre. Det kan virke som om det er en utfordring og et spørsmål om hvor ressursene for å nå målene i plandokumentet skal hentes fra. Skal dette være nye ressurser, eller ressurser som kommer som resultat av interne omprioriteringer?
- Det kan også virke som om Galleri F15 per i dag ser på samarbeid ut over egen institusjon som den største muligheten for å utvikle FoU-prosjekt, men at en ønsker å styrke satsingen også internt fremover. Museet selv løftet frem mulige FoU-samarbeid innenfor det nasjonale Kunstnettverket som noe museet bør komme i gang med allerede nå, og som blir vurdert til å være både konkret, konstruktivt og oppnåelig også innenfor dagens rammer<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://www.kulturdirektoratet.no/web/guest/museumsutvikling/vis-artikkel/-/nasjonale-museumsnettverk>

- I seg selv er forskningsplanen god, men samtidig er det et stort spenn mellom ambisjonene i planen (2020–2030) og realiteten pr. i dag. Det er vanskelig å se for seg at målene og prioriteringene i plandokumentet kan nås uten betydelige interne omprioriteringer eller ekstern finansiering og/eller friske midler. Samtidig er en utvilsomt i gang med arbeidet, der også den planlagte etableringen av et forskningsutvalg blir vurdert som positivt.

## 3.4 Vurdering av samlingsarbeid

---

Galleri F15 har ingen egen kunstsamling som er registrert og forvaltet slik museer vanligvis gjør. De har en liten samling på 19 kunstgjenstander som brukes til formidlingstiltak til skoler, barn og unge. Denne samlingen består av det de selv beskriver som *ikke særlig sårbare materialer*. De har ikke beskrevet hva som skjer med samlingen dersom verkene ikke kan brukes lengre, eller de skal skiftes ut. De har heller ingen uttalte planer om å opprette en egen samling. Samlingen er formidlet på Galleri F15s hjemmeside. Digitalt Museum brukes ikke. Fotosamlingen som rapporteres inn til Kulturdirektoratet er en samling dokumentasjonsfotografier fra aktivitet ved Galleri F15 og dermed ikke en fotosamling i tradisjonell forstand.

Galleri F15 eier ikke selv verkene de stiller ut. Verkene kan være nyproduserte eller lånt inn til utstillingen. Utstillingslokalene er de samme i hovedbygningen, men de blir tilpasset de ulike utstillingene. I tillegg benyttes uteområdet. Galleri F15 har en profesjonell avdeling for utstillingsproduksjon som gjør alt det praktiske arbeidet i forbindelse med utstillingene som planlegging av montering og alt utstillingsteknisk arbeid.

Utstillingsarbeid er uløselig knyttet til samlingsarbeid. Galleri F15 beskriver selv at de kan leie inn kompetanse innenfor for eksempel konservering ved behov. Spesielt ved ønske om å låne inn verk fra kunstmuseer så kan det være krav fra långiver til klima, håndtering og sikring, og en profesjonell samlingshåndtering. Dette kan legge begrensninger på muligheten Galleri F15 har til å låne inn verk. Mange museer har i tillegg strenge føringer når det gjelder hvilken type institusjoner de låner ut kunst til, hvor gallerier ofte ikke er blant disse. Galleri F15 bør vurdere sammensetning av kompetanse sett opp mot ambisjonene og en generell profesjonalisering.

### *Samlet vurdering*

- Galleri F15 har ikke har egne samlinger av noen størrelse, men verkshåndtering og utstillingsproduksjon bør betraktes som samlingsarbeid og krever spesialisert kompetanse. Dagens utstillingsproduksjon ser ut til å fungere godt sett opp mot størrelse og frekvens på utstillinger. En eventuell fremtidig endring i utstillingsprogrammet, med flere og større utstillinger vil kreve mere kompetanse og ressurser innen samlingsarbeid i den faste organisasjonen.

## 3.5 Vurdering av ressurs- og organisasjonsarbeid

---

I Meld. St. 23 (2020–2021) *Musea i samfunnet* (kap. 13) formuleres et overordnet mål for museumspolitikken på følgende måte: “Det overordna siktemålet skal vera effektiv ressursbruk gjennom sterke institusjonar med brei fagleg kompetanse og med ei heilskapleg og gjennomtenkt organisasjonsform.”

Museumsmeldingen trekker fram trygg økonomi- og ressursstyring, systematiske prioriteringer og godt planverk som sentralt for å nå dette målet. Også digital kompetanse og effektiv bruk av digitale verktøy fremheves i tillegg til museumsfaglig kompetanse og samhandling med andre aktører.

Disse målene i museumspolitikken gjelder for museene i det nasjonale museumsnettverket uavhengig av størrelse på virksomheten. I vår vurdering av Galleri F15 som er en relativt liten virksomhet med 16 ansatte har vi lagt vekt på å se disse målene i lys av hva som er hensiktsmessig ressurs og organisasjonsarbeid i denne typen mindre virksomheter.

### *Organisering*

Galleriet er organisert i tre avdelinger med hver sine ledere. Alle de kunstfaglige ansatte, samt presse- og kommunikasjonsarbeidere er tilknyttet Kunstfaglig avdeling. I tillegg er det en Produksjons- og driftsavdeling og en Administrasjonsavdeling. Det legges utstillingsplaner to år fram i tid.

Vi fikk inntrykk av at denne måten å organisere virksomheten på ikke var endret noe særlig over tid. Det kommer heller ikke fram i virksomhetsplanen for 2024 eller i samtalen vi hadde at det foreligger planer eller ambisjoner om å gå gjennom og eventuelt revidere organiseringen av virksomheten. Tiltakene som beskrives i virksomhetsplanen knyttet til temaet organisasjon er operative handlingspunkter som rapportering, klimatiltak og lignende.

Hovedaktiviteten til Galleri F15 er utstillingsaktivitet. Beslutninger knyttet til utstillingsprogram og kjernevirksomheten tas av lederen for kunstfaglig avdeling i samarbeid med direktør. Virksomheten har hatt et programråd, men det var ikke operativt på tidspunktet for vurderingen. Det er mulig for andre ansatte å spille inn ideer, men fagpanelet vurderer det som viktig med organisatoriske strukturer som understøtter dette.

Fagpanelet synes det er vanskelig å få øye på hvordan Galleri F15 jobber med å sikre effektiv ressursbruk og hensiktsmessig organisering. Dette er i liten grad tematisert i virksomhetsplanen og ble heller ikke bragt inn i samtalen med panelet. Vi spør oss blant annet om det kan være fruktbart for virksomheten å se på om det er organisatoriske hindre for å bringe relevant fagkunnskap (til ansatte på lavere nivå enn direktør og avdelingsleder for Kunstfaglig avdeling) sterkere inn i beslutningsprosessene.

### *Administrative aspekter og digitale verktøy*

Målet med digitalisering av administrative prosesser i museene må være å forbedre og profesjonalisere driften. Galleri F15 har en ekstern regnskapsfører som benytter systemet Visma for regnskap og lønn. Hver måned får ledergruppen tilsendt regnskapsrapporter sammenlignet med budsjett. 1. januar 2013 ble Galleri F15s arkiv lagt i «skyen» og det ble utarbeidet en enkel arkivnøkkel. Det benyttes ikke digitale HR-systemer. Personalsaker blir arkivert digitalt på eget område hos administrasjonslederen. I tillegg har museet et låsbart arkivskap som inneholder papirbaserte arkiver før 2013. Det rapporteres om gode oppbevaringsforhold for arkivene.

### *Vedtekter, avtaleverk og samarbeid med kommunene*

De formelle styringsdokumentene fagpanelet har fått tilgang til er vedtektene fra 2022 og en aksjonæravtale som er inngått mellom Østfold fylkeskommune og Moss kommune i 2006 i forbindelse med sammenlåingen av Galleri F15 og Momentumbiennalen til Punkt Ø.

Vedtektene ble sist justert i juni 2022. I vedtektene står det (jf. over) at virksomhetens formål er å fremme kunnskap og forståelse om norsk og internasjonal kunst og at dette skal skje gjennom utstillinger, biennaler og annen formidlingsvirksomhet. Galleriet har med andre ord ikke formulert i vedtektene noe som peker mot at virksomheten skal jobbe med forskning eller samlingsarbeid. Slik sett er virksomheten, dersom man vurderer den via vedtektene, å forstå i hovedsak som et formidlingssted og i mindre grad et museum.

Aksjonæravtalen vi har fått tilgang til er en avtale fra 2006 for det som da fikk navnet Punkt Ø. Punkt Ø kom i stand som resultat av fusjonen mellom Galleri F15 AS og Momentum festival for samtidskunst AS. Virksomheten heter ikke lenger Punkt Ø. Styret besluttet som nevnt i 2020 å gå bort fra navnet Punkt Ø og tilbake til å kalle virksomheten for Galleri F15. Det er heller ikke samsvar mellom beskrivelse av styresammensetning i aksjonæravtalen og vedtektene.

Fagpanelet anbefaler en gjennomgang av aksjonæravtalen for å unngå konflikter mellom fornyede vedtekter og aksjonæravtalen og for å få en konsistent utforming av selskapets avtaleverk.

### *Planverk*

Galleri F15 har en strategi for 2020–2025, en formidlingsstrategi, en forskningsplan og en virksomhetsplan for 2024. Målene for virksomheten presenteres i alle dokumentene med litt ulike målformuleringer. Strategien har ikke formulert egne hovedmål utover formålet slik det er formulert i vedtektene. Den viser til fire innsatsområder det skal jobbes med som følges av mål for de enkelte områdene. I forordet fra styret i årsmeldingen for 2023 kan vi lese følgende overordnede mål for virksomheten «Målet er i enda høyere grad å utvikle institusjonen både som anerkjent visningscenter for kunst og som attraktivt reisemål, kulturell og historisk aktør».

I virksomhetsplanen for 2024 presenteres tiltak for tre av hovedmålene i strategien, med delmål og tiltakspunkter. Panelets inntrykk er samlet sett av et sprikende planverk og det savnes en helhetlig formulert strategisk retning for virksomheten. Den foreliggende strategien inneholder flere av virksomhetens styringsdokumenter som vedtekter, styreinstruks og årshjul, men den gir i liten grad en overordnet retning for virksomheten i et lengre tidsperspektiv. Det kan også synes som et misforhold mellom til dels ambisiøse delplaner/strategier og det som skjer i praksis. Fraværet av en tydelig og helhetlig strategi gjør det vanskelig for panelet å få øye på hva som er den ønskede retningen for Galleri 15 og hvordan man ser for seg å komme dit i tiden fremover.

### *Samlet vurdering*

- Fagpanelets inntrykk er at virksomheten har viet lite oppmerksomhet til å utvikle organisasjonen med tanke på optimal organisering og ressursbruk. Heller ikke til å vurdere hvorvidt de administrative funksjonene fungerer hensiktsmessig.
- Det er behov for en gjennomgang av ordlyd/begrepsbruk i aksjonæravtalen og vedtektene for å ha konsistente styringsdokumenter.
- Det synes som at det i liten grad har blitt vurdert å ta i bruk nye digitale verktøy i de administrative arbeidet. På dette området vil virksomheten kunne ha nytte av å gjennomgå administrative funksjoner i lys av digitale muligheter og evt. vurdere innkjøps- og driftssamarbeid med andre relevante virksomheter.
- På besøket hos Galleri F15 ble vi kjent med planer for utvikling av en ny strategi. Panelet anbefaler at denne prosessen følges opp og at det utvikles en helhetlig strategi for virksomheten.

## **3.6 Samlet vurdering av Galleri F15**

---

Galleri F15 fremstår som en solid formidlingsinstitusjon for samtidskunst, i tråd med de vedtektsfestede formålene for institusjonen. Det arbeides godt og systematisk og langsiktig med utvikling og formidling av utstillinger og med biennalen *Momentum*. I lys av målene i den statlige museumspolitikken ser panelet tydelig både vilje og evne og relevans i utstillings og formidlingsarbeidet. I forskning-, samling-, og ressurs/organisasjonsarbeidet er vi mer spørrende til hvorvidt Galleri F15 i tilstrekkelig grad innfrir de statlige kvalitetsambisjonene som er satt for museene i det nasjonale museumsnettverket. Samlet sett ser panelet et museum som i sitt hovedfokus på kunstformidling strekker seg mot overordnede museumspolitiske mål knyttet til demokrati og ytringsfrihet.

Det har samtidig vært utfordrende å vurdere Galleri F15 både etter de kriterier som er lagt til grunn for denne pilotvurderingen, og med utgangspunkt i de målene som er satt for den statlige museumspolitikken. Det skyldes først og fremst at institusjonen skiller seg ut i det norske museumslandskapet, særlig med tanke på at museet (som vi kaller det i denne rapporten) så å si ikke har samlinger. Det vil si at museet ikke

kan vurderes på kriterier for samlingsforvaltning og samlingsutvikling. Heller ikke bevaring og forvaltning av kulturhistorisk bygningsmateriale er relevant, siden museet verken eier egne bygninger eller har det kulturhistoriske forvaltningsansvaret for dem. I tillegg er også formidling gjennom utstilling av kunstverk en vesensforskjellig form for formidling fra den formidlingen som de kulturhistoriske museene driver med.

I tråd med dette er det panelets inntrykk at museet arbeider med sin egen identitet som institusjon. Er det et galleri? Er det et museum? Er det en kunnskapsinstitusjon? Museet har, som nevnt, heller ikke en overordnet strategi som kan bidra til å danne en ramme for museets identitet og faglige profil. I budsjettsøkningen for 2024 blir identitetsspørsmålet tydelig gjennom at museet setter opp et eget mål, i tillegg til å gjenta de overordnede målene som er formulert i tildelingsbrevet. Det ekstra målet er «Identitetsavklaring som basis for utvikling». Galleri F15 kommuniserer delvis et ønske om å være et museum, samtidig som driften av virksomheten peker mer i retning av galleri eller kunsthall eller visningsarena. De arbeider også, slik panelet forstår det, med et mulig navneskifte for å signalisere en ny og mer avklart identitet.

Museet har en svært liten samling, og denne aktiveres først og fremst til (oppsøkende) formidling. Det ligger et stort utviklingspotensial i en utvidelse av samlingsarbeidet, men som selvsagt også vil være ressurskrevende. Museet signaliserer visse ambisjoner i en slik retning, gjennom en mulig utvidelse av samlingen.

Institusjonen har en relativt begrenset FoU-aktivitet. Den som finnes og de planene som er knyttet til å øke denne aktiviteten knyttes primært til kunstnerisk utviklingsarbeid og et kunsthistorisk kunnskapsfelt. Panelet vurderer det som et tydelig utviklingspotensial å utvide FoU-virksomheten til museet. De signaliserer også tydelige ambisjoner i en slik retning.

Formidlingsaktiviteten til museet skjer i hovedbygget og i F15 verksted. Det ligger en større låve på eiendommen (som eies og forvaltes av Moss kommune). Det er utviklet ambisiøse planer for å utvikle denne låven til formidlings- og kontorarealer. Det vil i tilfelle innebære en tredobling av eksisterende areal til utstillingsformål. Planene for bygging og drift fremstår som svært ambisiøse, blant annet med en prosjektert økning av besøkstallet på mer enn 100%.

Museet arbeider aktivt med formidlingsarbeid mot barn og unge, særlig gjennom Blikkåpnerprosjektet. Det er samtidig fortsatt behov for å drive med publikumsutvikling, blant annet for å treffe flere yngre og flere menn. Det er museet i gang med. Generelt fremstår formidlingsarbeidet til museet som profesjonelt, gjennomtenkt og vellykket.



## 4. Avsluttende kommentar

Denne rapporten er, som nevnt innledningsvis, resultatet av et pilotprosjekt. I denne rapporten har vi gjennomgått og vurdert museumsarbeidet i de to museene i Østfold på fire separate områder: formidlingsarbeid, kunnskapsarbeid, samlingsarbeid, samt ressurs- og organisasjonsarbeid. Vi har i tillegg sett på og vurdert *sammenheng* mellom de fire områdene, samt helheten i de to museenes arbeid. Det som har ligget til grunn for vurderingene er på den ene siden de overordnede museumspolitiske målene som begge museumsinstitusjonene er bedt om å forholde seg til fra statlig hold. Det forventes, som sitert tidligere i rapporten, at museene i det nasjonale museumsnettverket arbeider med å utvikle “solid kunnskapsproduksjon, relevant formidling, helhetlig samlingsutvikling, trygg bevaring og aktiv samhandling”. Videre er disse fem målområdene sentrale som ledd i å realisere de mer overordnede målene for museumspolitikken, der museene forstås som viktige institusjoner for ytringsfrihet, demokrati og inkludering.

Et annet utgangspunkt for vurderingene har vært å operasjonalisere disse målene, inspirert av Ønskekvistmodellens begreper vilje, evne og relevans. Vi oppfatter det slik at både de museumspolitiske målene og de tre begrepene fra Ønskekvistmodellen kan brukes for å vurdere kvaliteten ved museumsarbeid langs flere akser samtidig. Museumsarbeid er sammensatt og flerfaglig, og da må også vurderinger av kvaliteten ved dette arbeidet være det.

Det er også verdt å gjenta et annet poeng avslutningsvis. Denne rapporten skal ikke leses som en tradisjonell mål-middel-resultat-evaluering, der et konkret resultat holdes opp mot fastsatte mål for en virksomhet. I tråd med anbefalingene fra det vi har kalt metoderapporten i denne teksten, har panelet forsøkt å beskrive og vurdere de to museenes arbeid som en del av en prosess og en fortløpende utvikling av kvaliteten i museumsarbeidet. Panelet vurderer det slik at det er et betydelig potensial for utvikling av museumspolitikken og museumsforvaltningen gjennom denne formen for vurdering, og vi håper og tror at denne rapporten kan bidra til dette.

# Referanser

Hylland, Ole Marius; Nanna Løkka; Anne-Sofie Hjemdahl og Bård Kleppe 2020. Museum og samfunn. En utredning om museenes samfunnsroller i lys av museumsreformen. Bø: Telemarksforsking.

Johnson, Nils; Ingjerd Egeberg; Eirik Nilssen Brøyn og Beate Stang Aas 2015. Riktig eller viktig? En evaluering av Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt. Oslo: Kulturdepartementet. URL: [https://www.regjeringen.no/contentassets/df92f4074c4e460eb617145cc09b4428/v-0979b\\_riktig\\_eller\\_viktig\\_2015.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/df92f4074c4e460eb617145cc09b4428/v-0979b_riktig_eller_viktig_2015.pdf)

Kultur- og likestillingsdepartementet 2024. Metodisk opplegg for kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av Kultur- og likestillingsdepartementet. Oslo: Kultur- og likestillingsdepartementet. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/c8889a5a91024c1a9849ab88257e4690/metodisk-opplegg-for-kvalitative-fagfellebaserte-vurderinger-av-museene-i-det-nasjonale-museumsnettverket-v2.pdf>

Kulturdirektoratet 2023. Museene i 2022. Oslo: Kulturdirektoratet. URL: <https://kulturdirektoratet.no/web/guest/vis-publikasjon/-/museene-i-2022>

Langsted, Jørn; Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen 2003. Ønskekvistmodellen. Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst. Århus: Klim.

# Vedlegg

## Metode for og arbeid med vurderingen

---

Panelets arbeid har vært basert på en kombinasjon av dokumentlesing, planleggings- og diskusjonsmøter, institusjonsbesøk og dialog med ledelse og ansatte ved de to museene. For en stor grad har panelet fulgt forslagene til fremgangsmåte som ble presentert i metoderapporten (Kultur- og likestillingsdepartementet 2024).

I etterkant av at Kulturdirektoratet oppnevnte panelet i september 2024, ble et omfattende dokumentmateriale gjort tilgjengelig for panelet, fordelt på tretten ulike mapper: Grunnlagsdokumenter (bl.a. vedtekter), tilskuddsbrev, strategiske planer, rapportering fra statistikk, resultater fra publikumsundersøkelser, årsmeldinger, publikasjoner, oversikt over utstillinger, kritikk og presseomtale, evalueringer og tidligere gjennomganger, museets nettsider og andre digitale kanaler, regionale og lokale museumsplaner, samt dokumentasjon på tilstand for bygninger m.m. I tillegg fikk panelet underveis ettersendt ytterligere dokumentasjon fra museene.

Panelet hadde et digitalt oppstartmøte 8. oktober. På dette møtet ble metoderapporten presentert og diskutert, i tillegg til planer for gjennomføring av pilotprosjektet. Dette ble fulgt opp med et forberedende, fysisk møte 29. oktober. Dette møtet handlet blant annet om en presentasjon og diskusjon av dokumentene som var tilgjengeliggjort. I lys av denne dokumentasjonen og foreløpige inntrykk diskuterte panelet opplegget for det kommende institusjonsbesøket. Det ble også formulert et sett med spørsmål til museene som panelet ønsket svar på i forkant av besøket.

Panelet og sekretariatet gjennomførte institusjonsbesøk i Østfold 11. til 13. november. Dette ble innledet med en innledende samtale med ledelsen i Østfoldmuseene 11. november. Dagen etter besøkte panelet Borgarsyssel museum og snakket med ulike fagavdelinger/fellestjenester ved Østfoldmuseene, samt fikk en omvisning i arkiv- og formidlingslokaler. Dette ble fulgt av et besøk på Fredrikstad Museum og utstillingen Polar Bear, med samtaler med ledelse og ansatte ved den museumsavdelingen. Dagen ble avsluttet på Moss by- og industrimuseum, med omvisning og faglig diskusjon. På denne arenaen hadde panelet en avsluttende samtale med museets ledelse. 13. november besøkte panelet Galleri F15 på Jeløya. Her ble panelet vist om i utstillings- og verkstedlokaler, etterfulgt av presentasjoner fra og samtaler med ledelse og ansatte ved museet.

I etterkant av museumsbesøkene hadde panelet et møte 4. desember. På dette møtet ble det bestemt en overordnet struktur for rapporten. Panelet diskuterte også konkrete vurderinger av de to museene, med vekt på vilje/evne/relevans og de fem museumspolitiske målene. Et første utkast til struktur og innhold i rapporten ble oversendt Kulturdirektoratet 20. desember. I januar 2025 har panelets arbeid bestått av

skrivearbeid og revideringer av utkast. Dette har inkludert flere digitale panelmøter. En endelig versjon av rapporten ble sendt de to museene til faktasjekk 28. januar, og enkelte korrigeringer i teksten ble gjort i etterkant.