

Metodisk opplegg for kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket

Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av
Kultur- og likestillingsdepartementet

Februar 2024

Innhold

Innhold	3
Forord	7
Sammendrag	9
1. Oppdraget og arbeidsgruppa	11
1.1 Arbeidsprosessen	12
2. Eksisterende kunnskap og relevante evalueringer	13
2.1 Museumsstatistikk.....	13
2.2 Museenes årlige rapportering.....	13
2.3 Museumsvurderinger i Kulturdirektoratet.....	14
2.4 Den danske modellen	15
2.5 Musikk- og scenekunstevalueringer	16
2.6 NOKUTs eksterne evalueringsvirksomhet.....	17
3. Arbeidsgruppas forståelse av mandatet	19
3.1 Kvalitativ metode og vurdering av kvalitet	19
3.2 Evaluering eller vurdering?	21
3.3 Kunnskap for forvaltning og museumsutvikling	22
3.4 Museenes ulike forutsetninger	22
3.5 Fagfelleevaluering og fagpanel.....	22
3.6 Modell på tvers av forvaltningsnivåer	24
4. Metodisk hoveddrøfting	27
4.1 Museumspolitiske mål mot en høyere himmel.....	27
4.2 Arbeidsoppgaver over tid	28
4.3 Analyse og vurdering	29
4.4 Konkretisering av målbilde	30
4.4.1 Samlingsarbeid.....	30
4.4.2 Kunnskapsarbeid.....	31
4.4.3 Formidlingsarbeid	31
4.4.4 Ressurs- og organisasjonsarbeid	32
4.5 Variasjon og felles mål.....	32
4.6 Fagpanelene.....	33
4.6.1 Rekruttering av fagpanel.....	34
4.7 Kontinuitet og kunnskapsbygging.....	35

4.7.1 Sekretariatet	35
4.8 Kilder	37
4.8.1 Egenevaluering	37
4.9 Tidsperiode til vurdering	38
4.10 Portefølje av museer til vurdering	39
4.10.1 Samiske museer	40
4.11 Frekvens	40
5. Arbeidsgruppas forslag til metode	41
5.1 Fagpanel, sammensetning og kompetanse	41
5.2 Sekretariatets rolle og kompetanse	41
5.3 Oppstartsmøte og tilsendt materiale	41
5.4 Forberedende møte	43
5.5 Institusjonsbesøk	43
5.5.1 Arenaer	43
5.5.2 Utstillinger	43
5.5.3 Samtaler	44
5.6 Fokus for samtalene	45
5.7 Panelets vurderinger og rapport	45
5.8 Punktvis oppsummering	46
Vedlegg 1	47
Arbeidsgruppas forslag til pilot	47
1. Sekretariat	47
2. Museum	47
3. Fagpanel	47
4. Oppstartsmøte mellom fagpanel og sekretariat	47
5. Forhåndstilsendt materiale	48
6. Forberedende møte mellom fagpanel og sekretariat	48
7. Institusjonsbesøk	49
8. Samtaler	49
9. Skjema for samtaler	49
10. Fagpanelets vurdering	51
11. Vurderingsrapport	52
12. Erfaringsnotat	52
Vedlegg 2	53
Fylkesvis oversikt over museene i Det nasjonale museumsnettverket	53

Vedlegg 3	55
Visuell framstilling av modellen	55

Forord

Ambisjonen med den foreliggende rapporten er å bidra med kunnskapsutvikling om og i museene i Det nasjonale museumsnettverket i Norge. Bestillingen var klar og ambisiøs. Kultur- og likestillingsdepartementet ønsket forslag til et metodisk opplegg for vurdering av museene på måter som kan bidra til å bygge kunnskap om sektoren i sin helhet.

Å vurdere kvaliteten på museenes arbeid er komplisert, kanskje umulig vil noen mene, om det ikke settes inn et urealistisk stort apparat til å gjennomføre arbeidet. Arbeidsgruppa har derfor gått til oppdraget med stor ydmykhet, men også med stor entusiasme. Gruppa deler Kultur- og likestillingsdepartementets syn om at det trengs mer kunnskap om museenes faglige og organisatoriske utvikling etter museumsreformen. Det er behov for å utvikle en mer kvalifisert offentlig samtale om museene, og det er behov for at de ulike forvaltningsnivåene nærmer seg hverandre i forståelsen av hvilke krav og forventninger som knytter seg til en fornyet og profesjonalisert museumssektor.

Mange av samtalene i museumssektoren dreier seg fremdeles om museumsreformen og om endringene i kjølvannet av denne. For arbeidsgruppa har det vært viktig at et nytt vurderingsopplegg for museene også må kunne vurdere hvordan større samfunnsendringer får konsekvenser for museenes arbeidsmåter og prioriteringer. Museene må som alle oss andre, forholde seg til hurtige samfunnsmessige endringer. Samtidig har museene et helt særskilt ansvar for å ta vare på vår kollektive hukommelse, og løfte fram andre tidshorisonter enn den som samtiden gjerne prioriterer. Dette spennet mellom å ha ansvar for historien, for de lange linjene, og samtidig virke som institusjoner i en samtid preget av hurtige endringer kan skape rom for usikkerhet. Etablerte oppfatninger og kunnskap om museumsarbeid blir utfordret. I denne situasjonen er det behov for et felles samtalerom for museene og forvaltningen. Det er behov for oppdatert kunnskap som setter alle aktørene i stand til å både forstå og forvalte museenes utfordringer og muligheter.

Med denne rapporten etableres en tentativ metode for faglig basert kvalitativ vurdering av museene på regulær basis. Arbeidsutvalget som står bak rapporten, ser for seg en framtid der en variant av foreslåtte metode tas i bruk for å etablere kunnskap som kan gi svar på spørsmålet:

Hvordan arbeider museene, hver for seg og i samarbeid, separat og helhetlig med samlinger, formidling, kunnskap, og organisering av egen virksomhet for å utøve sin rolle som viktige og relevante samfunnsaktører?

Det vil ta tid å etablere svar på slike spørsmål. Etter fem til sju år med årlige vurderinger av et knippe museer, vil samtlige 61 museer i Det nasjonale museumsnettverket være vurdert. Først da vil det foreligge et fullstendig grunnlag for en sammenstilling av hvordan det arbeides i alle museene, og svar på spørsmålene vil ta form.

Men underveis kan forhåpentligvis vurderingsarbeidet gagne hvert enkelt museum, gjennom deltakelse i det vi kan driste oss til å kalle en pågående diskurs om de kvalitative sidene ved museumsarbeidet i en samfunnskontekst. Rapporten redegjør for bakgrunnen for at dette er ønskelig og hvordan det vil foregå i praksis.

God lesing!

Sammendrag

Rapporten foreslår et metodisk opplegg for kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket på institusjonsnivå. Det metodiske opplegget skal bidra til både en systematisert kunnskapsinnhenting om sektoren og et konstruktivt utviklingsarbeid i det enkelte museum. For å bygge kunnskap om sektoren som helhet, tar det metodiske opplegget høyde for at museene i Det nasjonale museumsnettverket er ulike i størrelse, fagområde og organisering.

Kapittel 1 gjør rede for arbeidsgruppas oppdrag, sammensetning og arbeidsprosess.

Kapittel 2 ser nærmere på eksisterende kunnskap og kunnskapsproduksjon om museene i Statistisk sentralbyrå og Kulturdirektoratet. Kapitlet tar også for seg erfaringer fra den danske Slots- og kulturstyrelsens systematiske kvalitetsvurderinger av de statsanerkjente museene i Danmark, de norske musikk- og scenekunstevaluering gjennomført i perioden 2012-2021 hvor den danske Ønskekvistmodellen sto sentralt og NOKUTs evalueringsvirksomhet av høyere utdanning. Dette er erfaringer som arbeidsgruppa drar veksel på i utformingen av sitt metodiske opplegg.

Kapittel 3 gjør rede for arbeidsgruppas forståelse av mandatet, og hvordan dette påvirker forslaget til metode. Arbeidsgruppa diskuterer hvordan den forstår kvalitativ metode og vurdering av kvalitet, begrepene vurdering vs. evaluering og betydningen av fagfellevurderinger for en legitim og styrket kvalitetssamtale i sektoren. Arbeidsgruppen argumenterer for at metoden også bør bidra til bedre dialog om en helhetlig museumspolitikk på tvers av forvaltningsnivåer.

Kapittel 4 utgjør hoveddrøftingen. Arbeidsgruppa foreslår et metodisk opplegg som kan stå seg over tid, og vektlegger derfor at museenes arbeid bør vurderes ut fra kvalitative parametere knyttet til museenes kjernearbeidsområder. Disse defineres som *samlingsarbeid*, *kunnskapsarbeid* og *formidlingsarbeid*. De tre arbeidsområdene er sentrale i museenes samfunnsoppdrag, uavhengig av hvordan målene for disse arbeidsområdene formuleres politisk. I tillegg til de tre arbeidsområdene, mener arbeidsgruppa at det er nødvendig å se på museenes *ressurs- og organisasjonsarbeid* når kvalitative dimensjoner ved museenes arbeid skal vurderes. Arbeidsgruppas forslag til metodisk opplegg struktureres rundt de fire arbeidsområdene.

Strukturerende for arbeidsgruppas forslag, er også den danske Ønskekvistmodellen og de tre kjernebegrep *vilje*, *evne* og *relevans*. Arbeidsgruppa mener at disse tre begrepene er et godt utgangspunkt når panelet skal drøfte og vurdere kvaliteten på det museumsfaglige arbeidet innenfor de fire foreslåtte arbeidsområdene. Det anbefales derfor at panelet strukturerer sine vurderinger på et slikt grunnlag og at dette også viser igjen i fagpanelets rapport.

Arbeidsgruppa diskuterer og tilrår hvordan målbilde for vurderingene kan konkretiseres, hvordan den store variasjonen mellom museene i Det nasjonale museumsnettverket kan ivaretas, og hvordan fagfellepanelene kan settes sammen og rulleres. Sentrale kilder for fagpanelets arbeid blir belyst. Sentralt i det metodiske opplegget står institusjonsbesøk og samtaler med museenes ansatte og ledelse. Besøkene skal gi tilgang til informasjon,

kunnskap og perspektiver og skal fungere som supplement til de andre kildene. Tidsperiode og frekvens for vurderingene og sammensetning av porteføljen av museer til vurdering er også tema i kapittel 4.

I kapittel 5 utdyper arbeidsgruppa forslag til metode i praksis, og går nærmere inn på fagpanelets sammensetning og kompetanse, sekretariatets rolle og kompetanse, fagpanelets møter og arbeidsmetode. Fagpanelets institusjonsbesøk på museene som er gjenstand for vurdering vies ekstra oppmerksomhet. Videre gjennomgås fagpanelets vurderingsprosess og rapport. Kapitlet avsluttes med en punktvis oppsummering av prosessen.

Vedlegg 1 er arbeidsgruppas forslag til en pilot for utprøving av metoden. Arbeidsgruppa legger til grunn at det vil være sider ved den foreslåtte metoden som må justeres etter utprøving. Piloten må derfor anses som trinn to i utviklingen av en ferdig metode, hvor museenes erfaringer fra piloten vil være viktig for justering av metoden i fortsettelsen.

Arbeidsgruppa mener at det metodiske opplegget bør kunne ha interesse for Sametingets oppfølging av de samiske museene, selv om disse museene forvaltes utenfor Det nasjonale museumsnettverket og er knyttet til Sametingets egne museumspolitiske mål og føringer.

1. Oppdraget og arbeidsgruppa

Med Stortingets behandling av Meld. St. 23 (2020-2021) *Musea i samfunnet. Tillit, ting og tid*, i juni 2021, ble det vedtatt at det framover skal gjennomføres kvalitative, fagfellebaserte vurderinger av museene på institusjonsnivå. Det går fram av meldingen at museene som skal inkluderes i dette, er de som inngår i Det nasjonale museumsnettverket, altså de som får driftstilskudd over kapittel 328, post 70 på Kultur- og likestillingsdepartementets (KUD) budsjett.

I stortingsmeldingen begrunnes dette med at det er viktig for KUD å få mer kunnskap om den kvalitative utviklingen i museumssektoren, og kunne se dette i sammenheng med de offentlige bevilgningene til sektoren. I meldingen heter det:

For å kunna seia noko substansielt om utviklinga ved dei einsskilde musea ynskjer departementet at det framover vert utvikla eit breiare evalueringssopplegg 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 evalueringssopplegg må òg gjennomførast periodisk og over tid.

Videre heter det at slike evalueringer skal fungere både som systematisert kunnskapsinnhenting om sektoren og som et konstruktivt utviklingsarbeid for museene selv. For å oppnå dette må det utarbeides et metodisk opplegg som kan stå seg over tid og gjennomføres overfor alle institusjonene i Det nasjonale museumsnettverket.

Som en oppfølging av vedtaket nedsatte KUD i juni 2023 en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å foreslå et metodisk opplegg 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.

Mandatet holder frem følgende relevante spørsmål som utgangspunkt for arbeidsgruppas arbeid:

- Hvilke kilder er relevante for å få tilgang til arbeidsform og resultat i museene?
- Hvilke kvalitetskriterier er mulige og relevante å legge til grunn for vurderingene?
- Hvordan kan institusjonell ulikhet ivaretas samtidig som resultatene også kan gi kunnskap om sektoren som helhet?
- Kan opplegget synliggjøre suksessfaktorer for kvalitet på tvers av museenes ulikheter og bidra til kompetanseoverføring i sektoren?
- Hva vil være hensiktsmessig ressursbruk for den enkelte evaluering?
- Hva vil være hensiktsmessig regularitet for slike evalueringer?

Arbeidsgruppa ble også bedt om å komme med forslag til en pilot som kan gjennomføres for å teste opplegget, og hvor og hvordan den best bør gjennomføres. I museumsmeldingen heter det at departementet ønsker at det settes sammen fagfellepanel som gjennomgår drift og faglig arbeid i museene, og arbeidsgruppa ble derfor bedt om å vurdere hensiktsmessig kompetansesammensetting av slike panel.

Arbeidsgruppas sammensetning har vært som følger:

Ellen Aslaksen, direktør, Aust-Agder museum og arkiv IKS (leder)

Henrik Treimo, førstekonservator, Norsk teknisk museum, Oslo

Sissel Ann Mikkelsen, museumsleder, Árran Lulesamisk senter, Drag

Jacob Thorek Jensen, museumsinspektør, Danmarks Tekniske Museum, Helsingør

Heidi-Iren Wedlog Olsen, kulturdirektør, Møre og Romsdal fylkeskommune

Berit Fruelund Kjærside, chefkonsulent, Slots- og Kulturstyrelsen har hatt observatørstatus gjennom prosessen.

Eva Marie Sund, seniorrådgiver i Kulturdirektoratet og **Hallfrid Velure**, fagrådgiver i KUD har vært gruppas sekretariat.

1.1 Arbeidsprosessen

Arbeidsgruppa har i perioden 23. august til 21. februar hatt seks heldagsmøter i KUDs lokaler i Oslo og tre digitale totimersmøter. I prosessen har arbeidsgruppa hatt besøk av chefkonsulent i Slots- og Kulturstyrelsen i Danmark, Berit Fruelund Kjærside, som informerte om de danske museums vurderingene, professor ved Norges Musikkhøgskole, Sigrid Røyseng som delte sine erfaringer fra musikk- og scenekunstevalueringer i Norge og seniorrådgiver i KUD, Julie Høgilt, som snakket om departementets utbytte og bruk av disse. Arbeidsgruppas leder har videre presentert arbeidet på Norges museumsforbunds ledersamling i Harstad 6. og 7. november 2023 og fått innspill fra sektoren der. Gruppa har også hatt møte med spesialrådgiver Espen Hernes og seniorrådgiver Bård Bie-Larsen, begge fra Kulturdirektoratet, som informerte om arbeidet med museumsstatistikk og oppfølging av museumspolitikken i Kulturdirektoratet. I siste fase av arbeidet har tre museumsdirektører fra Det nasjonale museumsnettverket lest og kommentert et tilnærmet ferdig utkast av rapporten og gitt sine tilbakemeldinger i samtaler med arbeidsgruppa.

2. Eksisterende kunnskap og relevante evalueringer

Arbeidsgruppas oppdrag er jf. mandatet et resultat av KUDs behov for å få mer kunnskap om utviklingen i museumssektoren. Dette betyr imidlertid ikke at det ikke allerede produseres kunnskap om museene. Arbeidsgruppas oppdrag går inn i et omland av eksisterende kunnskap og kunnskapsproduksjon, både nasjonalt og internasjonalt, som også er dratt veksel på i arbeidet. Det er heller ikke uvanlig at det gjennomføres periodisk kvalitetsevaluering av offentlig finansierte institusjoner og arbeidsgruppa har sett nærmere på et par av disse med tanke på mulig overføringsverdi.

2.1 Museumsstatistikk

Statistisk sentralbyrå har, med noen få unntak, publisert «statistikk om museum og samlinger» årlig siden 1983. Statistikken har i løpet av disse årene blitt publisert i samarbeid med tidligere Statens museumsråd, Norsk museumsutvikling, ABM-utvikling, Kulturrådet og per i dag Kulturdirektoratet.

Museumsstatistikken gir oversikt over status for museenes samlinger og deler av museenes aktivitet. I tillegg viser statistikken museenes inntekter og utgifter, årsverk fordelt på kategorier m.m. Populasjonen inkluderer de museene som er åpne for allmenheten og som har minst ett årsverk, altså flere enn Det nasjonale museumsnettverket. Statistikken baserer seg på data som museene rapporterer inn, via Altinn, til Kulturdirektoratet.

Kulturdirektoratet vurderer kvaliteten på de dataene som museene rapporterer inn til statistikken som noe variabel. En utfordring er at museene kan oppfatte definisjoner og hjelpetekster ulikt, og dette gir grunnlag for ulike tellemåter. Datakvaliteten vurderes likevel som forbedret i løpet av de årene statistikken har eksistert. Sannsynligvis skyldes dette Kulturdirektoratets fortløpende arbeid med hjelpetekster og dialog med museene gjennom veiledningsmøter.

Kulturdirektoratet vurderer kvaliteten på dataene for blant annet antall årsverk, ansatte med doktorgrad og antall kulturhistoriske bygninger, som solide. Antall gjenstander i samlingene, antall besøk i parkanlegg, antall følgere i sosiale medier eller bruk av nettsider, er eksempler på data det er knyttet større usikkerhet til.

2.2 Museenes årlige rapportering

Mottakere av tilskudd fra KUD skal årlig utarbeide en rapport om aktiviteten i foregående år. For museene i Det nasjonale museumsnettverket innebærer det å rapportere i fritekst om måloppnåelse knyttet til egendefinerte mål under hvert av de fem museumspolitiske hovedmålene; solid kunnskapsutvikling, relevant formidling, helhetlig samlingsutvikling, trygg bevaring og aktiv samhandling. Museene må også rapportere i tråd med andre krav og forutsetninger beskrevet i tilskuddsbrevet. Rapporten skal inneholde revidert regnskap. De årlige rapportene gir dermed et bilde av museenes økonomiske resultater og utvikling i form av tall og fritekstbeskrivelser, samt en kort tekstlig rapport om museets arbeid med klima- og miljøtiltak. I sine budsjettsoknader oppgir museene målene for søknadsåret i fritekstbeskrivelser, samt en kortere tekst om strategier og langsiktige planer for de neste tre

årene. I tillegg beskriver de opptil tre nye tiltak som vil forutsette økning i statlig driftstilskudd. Museene beskriver altså årlig, i rapportform, egen drift og måloppnåelse, og opplysningene blir liggende i forvaltningen.

Arbeidsgruppa er kjent med at det parallelt med arbeidsgruppas arbeid med denne rapporten, pågår en prosess for å utvikle de årlige rapporteringsrutinene i Kulturdirektoratet. Direktoratet har, i dialog med KUD, gjennomgått nåværende opplegg for å innhente statistikk og årlig rapportering fra statsstøttede kulturinstitusjoner, herunder museene. I dette arbeidet vurderes treffsikkerheten ved dagens statistikkspørsmål og behovet for bedre datafangst, og mulige endringer og forenklinger. Arbeidsgruppa ser det som positivt at det jobbes med å utbedre det kvantitative kunnskapsgrunnlaget om museenes utvikling. Arbeidsgruppas oppdrag omfatter imidlertid ikke statistikk- og rapporteringspraksisen og denne rapporten drøfter derfor ikke kvaliteten på det kvantitative datagrunnlaget nærmere.

2.3 Museumsvurderinger i Kulturdirektoratet

Kulturdirektoratet utarbeider årlige vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket.¹ Vurderingene er skjønnsmessige og basert på statistikkdata og på museenes tekstlige rapportering. Sistnevnte varierer mye i omfang og form.

Vurderingene tar utgangspunkt i ulike kriterier og indikatorer for de museumsfaglige områdene. Eksempelvis er ett kriterium for museenes arbeid med samlingene hvorvidt museene har gjeldende planverk for de ulike områdene som omfattes av samlingsforvaltning: utvikling, registrering, bevaring, sikring, digitalisering og restaurering av kulturhistoriske bygg. En indikator for vurdering av museets arbeid med samlingene er eksempelvis den reelle tilveksten sett i forhold til antallet registreringer og objektenes oppbevaringsforhold. Økt tilvekst i en objektkategori som allerede har dårlige oppbevaringsforhold gir eksempelvis en negativ vurdering. Vurderingen av museenes rapportering om egen måloppnåelse tar utgangspunkt i om målene beskriver noe mer enn ordinær drift, om målene er målbare og til slutt om museet beskriver målene som oppnådd.

Vurderingene gjøres av de ansatte i Kulturdirektoratet. Denne praksisen ble utviklet rundt 2012-2013, i kjølvannet av museumsreformens første fase, og sprang ut av daværende Kulturrådets arbeid med museumsstatistikken. Utgangspunktet var å undersøke om man kunne vurdere institusjonenes arbeid på de museumsfaglige områdene på bakgrunn av det eksisterende datagrunnlaget. Arbeidet har vært knyttet til kontroll av museenes måloppnåelse på vegne av departementet. Museenes rapportering på egen måloppnåelse på sentrale museumsfaglige områder blir vurdert opp mot de føringer som departementet gir i sine tilskuddsbrev, i tillegg til andre styringsdokumenter og museenes egne mål for rapporteringsåret. Vurderingene legger også til grunn faglige forventninger til et profesjonelt drevet museum etter anerkjente definisjoner, konvensjoner og fagstandarder, som ICOMs museumsdefinisjon, UNESCO-konvensjonen om vern av immateriell kulturarv og Spectrum samlingsforvaltningsstandard. Med utgangspunkt i dette har vurderingene i tillegg hatt som

¹ <https://kulturdirektoratet.no/web/guest/vis-publikasjon/-/museene-i-2022>

ambisjon å være et verktøy for institusjonenes eget utviklingsarbeid og vært et ledd i kunnskapsutvikling for forvaltningen

Kulturdirektoratet har på oppfordring av Sametinget også vurdert de seks samiske museene siden 2019. Vurderingene bygger på innsendt statistikkrapportering, mens museenes årsmeldinger i liten grad blir brukt. De samiske museene har ikke tydelige føringer på eller systemer for å rapportere på egen måloppnåelse, noe som har resultert i varierende rapporteringskvalitet og gir et smalere datagrunnlag enn for de øvrige vurderingene.

2.4 Den danske modellen

I Danmark har Slots- og Kulturstyrelsen, heretter kalt Styrelsen, siden 2004 gjennomført systematiske kvalitetsvurderinger av de «statsanerkendte museer», altså museer som er kvalifisert til statlig driftsstøtte, men ikke er direkte eid av staten. I 2024 er det 97 statsanerkjente museer i Danmark. Disse vurderingene er en del av Styrelsens tilsyn med museene og et viktig verktøy i deres vurderinger av kvaliteten på museenes arbeid. Tilsynene er også et ledd i å vurdere om det enkelte museum overholder den danske museumsloven og driftstilskudsloven. Det er ansatte i Styrelsen som foretar vurderingene. De gjennomfører ca. ti vurderinger hvert år, noe som betyr at et museum i gjennomsnitt blir vurdert hvert 10. år. Denne frekvensen kan endres dersom Styrelsen vurderer at det er behov for å kvalitetsvurdere et museum av særlige grunner, selv om det ikke har gått ti år fra siste vurdering, eller dersom museumsdirektøren selv ønsker at det foretas en vurdering.

Til forskjell fra Norge, har Danmark en egen museumslov. Denne definerer en rekke forhold som statsstøttede museer skal leve opp til. Styrelsen har på bakgrunn av museumsloven og en rekke utredninger, blant annet om museenes bevaringsforhold, formidling og ledelse, utarbeidet krav og kriterier, som danner grunnlag for kvalitetsvurderingene av museene. Kvalitetsvurderingene inneholder en overordnet vurdering av museets arbeid etter de fire kategoriene 'meget tilfredsstillende', 'tilfredsstillende', 'ikke helt tilfredsstillende' og 'ikke tilfredsstillende'. Konsekvensene ved en ikke tilfredsstillende kvalitetsvurdering er enten skjerpet tilsyn, helt eller delvis bortfall av driftstilskudd eller bortfall av statsanerkjennelsen. De to sistnevnte konsekvensene blir politisk bestemt, og per i dag er det kun økt tilsyn som har blitt brukt som sanksjon etter en ikke tilfredsstillende kvalitetsvurdering.

Prosessen med en kvalitetsvurdering innebærer at museet blir informert av Styrelsen om at det blir gjenstand for en kvalitetsvurdering, og ved slutten av året offentliggjøres hele porteføljen av museer som skal vurderes påfølgende år. Museene det gjelder oversender en rekke dokumenter, blant annet strategier, årsrapporter, publikasjonslister osv. til Styrelsen i forkant av institusjonsbesøk og dialogmøte. Styrelsen gjennomgår alt materiale om museet for å sirkle inn fokuspunkter for selve kvalitetsvurderingen. Deretter besøker Styrelsen alle museets arenaer, magasiner og arbeidsområder og det avholdes et dialogmøte der hele museets virke diskuteres. På disse møtene deltar to-tre medarbeidere fra Styrelsen, samt museets ledelse og styreleder. Andre relevante medarbeidere kan også delta dersom museet ønsker det. Det vil ofte også være representanter fra tilskuddsytere – hovedsakelig fra kommuner – til stede. Dersom museet har flere lokasjoner enn det besøket rekker over på en dag, kan besøket strekke seg over to eller tre dager. Etter besøket utarbeider Styrelsen selve kvalitetsvurderingen, som sendes museet til gjennomsyn og kommentering

før den offentliggjøres. Museet skal deretter utarbeide en plan for hvordan de forholder seg til eventuelle kritiske merknader og hvordan de planlegger å løse dem. Denne planen skal godkjennes av Styrelsen. Etter ett år gjennomføres et oppfølgende møte for å vurdere om museet arbeider profesjonelt med oppfølgingsplanen.²

De danske kvalitetsvurderingene har gitt kunnskap om kvaliteten på museenes arbeid vurdert etter en nasjonal målestokk. Siden museers ressurser og forutsetninger er svært forskjellige når det gjelder eierforhold, offentlig tilskudd, ansvarsområder, særlige forpliktelser og organisering, er det imidlertid vanskelig å bruke vurderingene til direkte sammenligninger mellom de enkelte institusjonene. Verdien i vurderingene ligger derfor primært i den kunnskapen man får om kvaliteten på det enkelte museums arbeid i tillegg til det oversiktsbilde det gir på nasjonalt nivå.

Slots- og Kulturstyrelsen er for tiden i gang med å revidere konseptet for sine kvalitetsvurderinger. Dette faller i tid sammen med en pågående prosess om fordeling av det statlige driftstilskuddet i Danmark. Selv om det gjennomgående er stor tilfredshet med kvalitetsvurderingene blant museene i Danmark, så innebærer fremtiden sannsynligvis en vurderingsmodell, som er mindre omfattende og ressurskrevende for Styrelsen, enn dagens modell.

Den danske modellen har flere komponenter som har vært relevante for arbeidsgruppas forslag. Ikke minst vil arbeidsgruppa understreke betydningen av at museene som evalueres får besøk av de som skal vurdere dem og at de gis mulighet til å utdype det skriftlige, materialet. Arbeidsgruppas forslag skiller seg imidlertid fra den danske modellen på noen vesentlige områder og det har derfor ikke vært aktuelt å kopiere det danske opplegget fullt ut.

2.5 Musikk- og scenekunstevalueringer

I Norge har det ikke vært vanlig med statlig tilsyn av kulturinstitusjonenes kvalitet eller drift utover oppfølging av økonomiforvaltning gjennom statlig regelverk eller statlig eierskap. Fra 2012 ble det imidlertid igangsatt evalueringer av kvalitativ utvikling i statsstøttede musikk- og scenekunstinstitusjoner. Bakgrunnen for dette var at KUD ønsket å få mer kunnskap om den kvalitative dimensjonen ved institusjonenes arbeid.

I perioden 2012 – 2021 ble det gjennomført evalueringer av kunstnerisk kvalitet og drift i alle de statlig støttede musikk- og scenekunstinstitusjonene. Evalueringene ble gjennomført av et panel av fagpersoner. Det ble nedsatt ett panel for hver pulje med institusjoner som skulle evalueres, og en til tre institusjoner ble evaluert hver gang. Departementet var selv sekretariat for de første evalueringene som ble gjennomført. Senere ble sekretariatsfunksjonen lyst ut som et eksternt oppdrag og gjennomført av ulike konsultantselskaper. Bruk av fagpanel var likevel en forutsetning for oppdraget. Metoden som ble lagt til grunn fulgte to spor:

- Sammenstilling av institusjonenes resultatrapportering for de siste fire årene, supplert med teatrenes svar på noen tilleggsspørsmål gjennom et egnevalueringsskjema.

² [Tilsyn med museer \(slks.dk\)](https://www.slks.dk)

Vurdering av effektiv ressursutnyttelse basert på teatrenes egne evalueringer, årsmeldinger og budsjettsøknader, samt møter med teatrene.

- En nærmere vurdering av kunstnerisk kvalitet i institusjonenes arbeid slik det kom til uttrykk i enkeltforestillinger og institusjonenes kunstneriske profil. Disse vurderingene la den såkalte Ønskekvistmodellen til grunn.

Ønskekvistmodellen er en modell som er utviklet med tanke på evaluering av kvaliteten i performativ kunst, både evalueringer av en enkelt forestilling og av en scenekunstinstitusjon. Modellen er utviklet av forskere ved Aarhus Universitet i samarbeid med Aarhus kommune i Danmark.

Til tross for at museenes arbeid ikke kan plasseres under betegnelsen performativ kunst, har arbeidsgruppa diskutert Ønskekvistmodellens egnethet også for evaluering av kvalitet i museene. Modellens mål om å etablere et samtalerom rundt noen kjerneelementer som skal inngå i vurderingen av kvalitet har vært særlig relevant. For å kunne snakke om kvalitet i performativ kunst, etablerer modellen tre grunnkriterier, eller akser, som samtalen styres gjennom. Forestillingens eller institusjonens kvalitet vurderes gjennom begrepene *Villen*, *Kunnen* og *Skullen*. Villen er forestillingens, eller institusjonens, engasjementet, den kunstneriske visjonen og kommunikasjonsviljen. Kunnen er de evner og ferdigheter som skal til for å realisere den kunstneriske visjonen. Skullen finnes i relasjonen til samtiden og dialogen med publikum. De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som:

- Kunst som er båret fram av engasjement, ikke av likegyldighet
- Kunst som er basert på utfoldelse av kunstnerisk talent og særlige kunstneriske evner, ikke overlatt til tilfeldigheter
- Kunst som berører sin samtids mennesker og problemstillinger, som ikke er irrelevant eller tilbakeskuende.³

I evalueringsrapportene av de norske musikk- og scenekunstinstitusjonene har panelene brukt begrepene *Vilje*, *Evne* og *Relevans*. Arbeidsgruppa har latt seg inspirere av en slik inngang til å snakke om kvalitet i museene, og har hatt dette med seg i utarbeidelsen av sitt forslag. Arbeidsgruppa ser imidlertid at forskjellene mellom sektorenes arbeidsområder er store og har derfor ikke funnet det hensiktsmessig å overføre modellen for musikk- og scenekunstevalueringer direkte til museumsområdet.⁴

2.6 NOKUTs eksterne evalueringsevne

Innenfor høyere utdanning gjennomfører NOKUT på fast basis evalueringer av kvaliteten i høyere utdanning. Oppgaven er nedfelt i Universitets- og høyskoleloven og i studiekvalitetsforskriften. Sentralt i dette arbeidet er eksterne sakkyndigkomiteer, og deres arbeid omfattes av et nasjonalt rammeverk for evaluering av norsk forskning og høyere utdanning. Arbeidet har flere formål som supplerer hverandre og omtales slik i et eget prinsippdokument:

³ Langsted, Hannah, Larsen (2008): *Ønskekvisten. En håndbog i evaluering af teater, dans og musikk*, Klim, s. 15

⁴ Se samleside for evalueringsrapportene her: [Evalueringsrapporter for teatre, orkestre, opera og dans - regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Først gjennomfører NOKUT evalueringer for å bedømme kvaliteten i høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning. Den komparative siden ved evalueringene kan gi utdanningsinstitusjonene muligheten til å sammenligne sine studietilbud med tilsvarende studietilbud ved andre institusjoner.

Videre skal evalueringene frembringe kunnskap om kvaliteten i høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning. Evalueringene bidrar dermed med viktig informasjon for både ledelse, faglig og administrativt ansatte og studenter ved utdanningsinstitusjoner, fremtidige studiesøkere, kandidater, samarbeidspartnere, interesseorganisasjoner, Kunnskapsdepartementet, NOKUT samt andre relevante interessenter. På denne måten bidrar evalueringene også til at samfunnet har tillit til kvaliteten i norsk høyere utdanning.

Til slutt gjennomfører NOKUT evalueringer for å bidra til å videreutvikle kvaliteten i høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning ved å identifisere gode praksiser og utfordringer og gi råd om tiltak. Evalueringene har en læringsorientert tilnærming og skal legge til rette for erfaringsdeling. Råd og anbefalinger i NOKUTs evalueringsrapporter er dermed rettet mot ulike aktører i og rundt evalueringsobjektene, eksempelvis ledelse, faglig og administrativt ansatte, studenter ved de aktuelle utdanningene og relevante sektormyndigheter.⁵

Formålet med NOKUTs arbeid er altså både å føre tilsyn med og å stimulere til utvikling av kvaliteten ved universitet, høyskoler og fagskoler og arbeidet foregår fortløpende og kontinuerlig som en del av NOKUTs virksomhet. Det er et stort og velutviklet system rundt evalueringsprosessene, som har gått seg til over mange år. Arbeidsgruppa har derfor sett på om deler av dette kan ha relevans også for vurderinger i museumssektoren, til tross for at de to sektorene på flere måter skiller seg fra hverandre. En viktig forskjell er at NOKUTs evalueringer knyttes til lover og forskrifter, mens man for museene må finne ikke-lovfestede mål å vurdere kvaliteten i forhold til. Arbeidsgruppa har hatt NOKUTs system i mente når den har utviklet sin metode. Dette har likevel vært med forbehold om at det er et stort og etablert system som ligger til grunn for NOKUTs arbeid, mens det på museumsfeltet skal etableres en modell fra start, både innholdsmessig, organisatorisk og ressursmessig.

Balansen mellom ressurser som legges inn i museumsvurderingene og resultatene av dem, for museer og forvaltning, må etter arbeidsgruppas syn vies særlig oppmerksomhet i piloten og de første vurderingsrundene. Det er viktig at museene opplever merverdi av vurderingsrundene slik at de ønsker å bidra åpent og konstruktivt inn i prosessen. Arbeidsgruppa har hatt dette hensynet til balanse med seg i utarbeidelsen av forslag til metode.

⁵ [prinsippdokument eval 23.08.2022.pdf \(nokut.no\)](#)

3. Arbeidsgruppas forståelse av mandatet

Arbeidsgruppa har gått inn i oppdraget vel vitende om at det er både stort og komplekst. Å lage en metode som kan brukes for å få kunnskap om den kvalitative utviklingen i museumssektoren og se dette i sammenheng med de offentlige bevilgningene til sektoren, er ingen liten oppgave. Museumssektoren er heterogen og sammensatt. Det er mange interessenter, mange fagtradisjoner, mange kvalitetsdiskurser og mange erfaringer som sameksisterer i museumshverdagen. På den annen side er ikke kvalitetsdiskusjoner eller kvalitetsdommer ukompliserte eller endimensjonale på andre områder heller. Evalueringer og vurderinger er like fullt en legitim del av det offentliges kontroll av, og kunnskapsbygging om, ulike sektorer. Det er mulig å snakke om og vurdere kvalitet uten at alle aspekter kan dekkes like godt.

Forutsetningen er en forståelse for at kvalitet finnes, at det er noe å etterstrebe og jobbe mot – både i politikken og i museene. At museumssektoren er kompleks og at kvalitetsstudier vanskelig blir absolutte, er ikke en grunn til ikke å søke å si noe om faglig utvikling fra et kvalitetsperspektiv. Arbeidsgruppa deler departementets syn på at det trengs mer systematisk kunnskap om museenes faglige og kvalitative utvikling etter 20 år med museumsreform, en reform som ble satt i gang nettopp for å styrke museenes faglighet og profesjonalitet. Det er også både fornuftig og meningsfullt å legge en systematikk, eller en metode, til grunn når ønsket er å bygge kunnskap om museenes kvalitative utvikling. Med en systematisk tilnærming til museenes kvalitative arbeid, er det arbeidsgruppas syn at det er mulig å få en dypere forståelse av museenes forutsetninger og muligheter til å videreutvikle seg som gode, verdifulle samfunnsinstitusjoner.

3.1 Kvalitativ metode og vurdering av kvalitet

Arbeidsgruppas mandat opererer med begrepene *kvalitativ utvikling* og *kvalitative vurderinger*. Kvalitet, kvalitativ utvikling og kvalitative vurderinger er ikke begreper som etter arbeidsgruppas forståelse lar seg definere av objektive standarder. Samtidig viser begrepsbruken et behov for å se nærmere på hvorvidt museene jobber godt og om de oppnår gode resultater. Dette handler altså om noe annet enn kun å kartlegge hva museene gjør. Snarere etterspørres kunnskap om hvordan museene jobber og de kvalitative resultatene av arbeidet.

Å gå inn i vurderinger av kvalitative aspekter ved museenes arbeid vil, etter arbeidsgruppas syn, måtte åpne en diskusjon om ulike forståelser av kvalitet, både generelt og innen ulike fag og fagtradisjoner. Det vil også innebære å ta inn ulike perspektiver på kvalitet og mulige måter å jobbe med kvalitet på. Vurderinger av kvalitet blir slik til i en stadig forhandling mellom ulike kvalitetsforståelser og kvalitetsaspekter og denne forhandlingen er, etter arbeidsgruppas syn, noe av det mest fruktbare ved slike prosesser. Kvalitetsspørsmål inngår i sentrale museumsfaglige diskusjoner og arbeidsgruppa mener derfor at et vurderingsopplegg som skal belyse hvordan museene jobber med kvalitet, er godt egnet til å videreutvikle kvalitetsdiskursene i museumssektoren og kunne bidra til nytenkning rundt godt museumsarbeid. Arbeidsgruppa ser derfor kvalitetsfokuset i sammenheng med ønsket om at metoden skal være et utviklingsverktøy for museene selv.

Begrepet *kvalitative vurderinger* kan imidlertid også forstås som en direkte metodisk bestilling. Den etablerte kvantitativt innrettede datainnsamlingen beskrevet over, gir stabilt tilfang av vesentlige data om museenes arbeid og museumsfeltets endringer og status år for år. Samtidig påvirker denne innsamlingsmetoden, som alle metoder, hvordan resultatene kan tolkes og hva de kan si noe om. Styrken ligger i at den effektivt skaper systematisk oversikt og sammenlikningsgrunnlag basert på målbare parametere. Svakheten ligger i at den ikke gir dyp kunnskap om hva som ligger bak tallene. Sagt på en annen måte, kan det være vanskelig å se og forstå konteksten for hendelsene det rapporteres om. Dermed dekkes ikke de kvalitative aspektene ved museenes arbeid av slike data alene. Kvalitative metoders styrke derimot er at de kan innrettes mot å forstå kvaliteter ved hendelser i lys av konteksten de inngår i og for eksempel gi dypere innsikt i hvordan museene arbeider med utstillinger, formidling, samarbeid, samlingsforvaltning og annet. Dette vil kunne gi kunnskap om status for det enkelte museums arbeid og gi grunnlag for dialog om relevante aspekter som kan føre til forbedring. Ved god bruk av kvalitative metoder kan innsamlet data også benyttes som grunnlag for sammenligning med tanke på forbedring, inspirasjon og utvikling av sektoren. I denne sammenheng kan relevante kvalitative metodiske verktøy eksempelvis være dokumentanalyse, semi- eller ustrukturerte intervjuer, eller samtaler, og observasjon. Disse kan videre brukes i forbindelse med interessent-analyse, fokusgrupper, individuelle intervjuer og samfunns effektstudier. For arbeidsgruppa er det en kombinasjon av dokumentanalyse, semistrukturerte samtaler og observasjon ved institusjonsbesøk som har vært de relevante kvalitative metodiske verktøyene å innlemme i metoden, jf. kapittel 5.

Arbeidsgruppa har vurdert situasjonen for kunnskapsbygging om museumssektoren dithen at de kvantitative dataene i museumsstatistikken muliggjør analyser av noen utviklingstendenser i museumssektoren over tid. Også den årlige rapporteringen fra museene må anses som et relevant kunnskapsgrunnlag for å få innsikt i hva museene prioriterer å løfte fram av sin egen aktivitet og sine egne mål og ambisjoner. Arbeidsgruppa mener imidlertid at disse dataene i liten grad kan brukes til å si noe om kvaliteten på museenes arbeid eller resultatene av det. Museene rapporterte inntil 2023 også om egne resultater og måloppnåelse i samme skjema som de søkte om budsjettøkning, og disse rapportene må tolkes i lys av dette. Arbeidsgruppa opplever at vurderingene som publiseres fra Kulturdirektoratet per i dag søker å si noe om museenes kvaliteter basert på et datagrunnlag som i liten grad egner seg til det. Arbeidsgruppa mener derfor at den typen vurderinger av kvalitet som Kulturdirektoratet ønsker å gjøre, trenger et supplerende kvalitativt datagrunnlag dersom det skal utvikles et mer solid kunnskapsgrunnlag om museumsutviklingen i Norge framover.

Arbeidsgruppa mener videre at kvalitative vurderinger av det faglige arbeidet ved museene bør anses som en oppfølging og en utdyping av det museene hvert år rapporterer på. Gjennom bruk av eksternt oppnevnte fagpaneler vil forvaltningen få et supplerende utenfrablikk på museene. Museenes eget syn på seg selv og sin aktivitet er godt dekket av eksisterende system. Det eksterne, dialogbaserte blikket som kan gå nærmere inn i mer komplekse sammenhenger for museets utvikling, løst fra budsjettøkninger og dialog om offentlige midler, er imidlertid per i dag mangelfullt.

Arbeidsgruppa forstår slik mandatets ønske om *kvalitative vurderinger* av museenes *kvalitative utvikling* dithen at oppdraget går ut på å utvikle et vurderingsopplegg basert på

kvalitative undersøkelsesmetoder som kan ligge til grunn for å si noe om kvaliteten på det museumsfaglige arbeid i det enkelte museum.

3.2 Evaluering eller vurdering?

I mandatet etterspørres et metodisk opplegg for kvalitative, fagfellebaserte *vurderinger* av museene i Det nasjonale museumsnettverket. Også stortingsmeldingen har et oppfølgingspunkt med samme formulering.⁶ Samtidig bruker departementet begrepet *evaluering* både i argumentasjonen i stortingsmeldingen og i mandatet, blant annet i forslaget til spørsmål som er relevante å belyse. Begrepene brukes i dagligspråket gjerne om hverandre og arbeidsgruppa har diskutert hvorvidt det ene begrepet er mer dekkende for oppdraget enn det andre. Ulike fagområder har litt ulike definisjoner av hva en vurdering er, og hva en evaluering skal inneholde. Innenfor skoleverket er for eksempel evalueringen knyttet til karaktersetning og «domfellelse», mens vurderingen handler mer om å dokumentere kunnskap og ferdigheter m.m.⁷ I andre sammenhenger er det vanlig å evaluere virkningen av et tiltak eller en satsing opp mot forhåndsdefinerte mål. Evaluering handler da om å kartlegge måloppnåelse og bedømme om en innsats har lyktes eller ikke.

På musikk- og scenekunstheltet ble de endelige rapportene kalt for evalueringer, mens argumentasjonen i rapportene ble kalt for vurderinger. NOKUT omtaler sitt arbeid konsekvent som evalueringsarbeid og leverer evalueringsrapporter.

Arbeidsgruppa har forståelse for at begge begrepene er brukt i omtalen av gruppas oppdrag. Oppdraget har innslag både av å vurdere og å evaluere. Arbeidsgruppa har forstått oppdraget dithen at metoden som etterspørres skal ha en dobbel funksjon. Departementet etterspør et opplegg som både kan bidra til mer treffsikker politikktutvikling og være et utviklingsverktøy for museene selv. Arbeidsgruppa mener at den delen av mandatet som handler om å få mer kunnskap om museenes arbeid med de museumspolitiske målene, ligner på en evaluering. Departementet og forvaltningen ønsker å se om, og hvor godt, museene lykkes med å innfri i henhold til oppsatte føringer og mål. Den ambisjonen i gruppas oppdrag som handler om å støtte opp under museenes faglige utvikling, ligner mer på det som ligger i vurderingsbegrepet. Her handler det, slik arbeidsgruppa ser det, om å få oversikt over hvordan museene jobber og hva det resulterer i, mer enn å dømme hvor godt eller dårlig arbeidet er.

Arbeidsgruppa mener at evalueringsbegrepet for så vidt er tøyelig nok til å kunne brukes på det som har blitt arbeidsgruppas forslag til metode. Likevel mener arbeidsgruppa at det i denne sammenhengen blir mer dekkende å snakke om vurderinger. Det er vurderingsbegrepet som er brukt i oppfølgingspunktet i gjeldene museums melding, som ligger til grunn for oppdraget. Arbeidsgruppas forslag til metode har også en sterk vektlegging av den utviklende delen av prosessen og mulighetene for kunnskapsutveksling og erfaringsdeling mellom museene, samt en styrket kvalitetsdiskurs i sektoren. Arbeidsgruppa mener at vurderingsbegrepet best imøtekommer disse dimensjonene ved metoden. Arbeidsgruppa har derfor gjennomgående valgt å bruke begrepet vurdering om både prosessene som inngår i metoden og om sluttresultatet av dem, selv om metoden også

⁶ Meld. St. 23 (2020-2021), s 117

⁷ [Vurdering vs. Evaluering: Hva er forskjellen? | Easy LMS \(easy-lms.com\)](https://www.easy-lms.com/urdering-vs.-evaluering-hva-er-forskjellen/)

har evalueringstilignende innslag og tenkning. Det har også vært naturlig for arbeidsgruppa å hente inspirasjon fra relevante evalueringsopplegg, jf. kapittel 2.

3.3 Kunnskap for forvaltning og museumsutvikling

I arbeidsgruppas oppdrag ligger det at kunnskapen som kommer ut av vurderingene basert på det metodiske opplegget, skal kunne brukes til ulike formål som kan supplere hverandre. På den ene siden har både forvaltning og politikk behov for mer kunnskap om hvorvidt statlige midler til museene bidrar til å nå målene i museumspolitikken og gjerne også hvordan. På den andre siden skal vurderingene og vurderingsprosessen frembringe kunnskap som kan være av betydning for institusjonene selv og deres eiere og samarbeidspartnere. Arbeidsgruppa har derfor lagt til grunn at et nytt vurderingsopplegg skal styrke forvaltningens kunnskap om museenes bruk av offentlige midler i et kvalitetsperspektiv og at også museene gjennom en slik prosess skal komme styrket ut av den. En viktig dimensjon ved dette har vært den muligheten for læring og erfaringsdeling museene imellom som kan ligge i en slik prosess. Denne doble funksjonen har vært styrende for arbeidsgruppas tenking.

3.4 Museenes ulike forutsetninger

Et viktig premiss i mandatet er at opplegget som foreslås må ta høyde for at museene har ulike forutsetninger for drift og museumsfaglig arbeid. Hvorvidt et museum er et spesialmuseum, et konsolidert museum med flere fagområder eller et kunstmuseum er naturlig nok avgjørende for hvordan arbeidet innrettes og gjennomføres og hvordan prioriteringer gjøres. Det samme er museets beliggenhet, hvor mange arenaer museet består av, hvilke økonomiske rammer museet har og hvilke arbeids- og kompetansemarked det er en del av, for å nevne noe. Arbeidsgruppa mener dette er et premiss som fordrer fleksibilitet i opplegget, men likevel ikke bør være til hinder for at de museumspolitiske målene og hovedambisjonene kan forfølges på en systematisk måte overfor hvert museum. Arbeidsgruppa mener at museenes ulikhet må hensyntas i vurderingenes konklusjoner. Det metodiske opplegget må likevel ha en innretning som sikrer systematikk i datainnsamlingen. Arbeidsgruppa mener at dette både vil bidra til kunnskapsoverføring mellom museene og også muliggjøre en viss grad av komparasjon.

3.5 Fagfelleevaluering og fagpanel

I arbeidsgruppas mandat heter det at departementet ønsker at det settes sammen fagfellepanel som gjennomgår drift og faglig arbeid i museene, og arbeidsgruppa bes om å vurdere hensiktsmessig kompetansesammensetting av slike panel. Arbeidsgruppa har diskutert fordeler og ulemper ved en slik innretning og har etterstrebet en metode der fordelene kommer til sin rett, mens ulempene i størst mulig grad motvirkes.

Fagfelleevalueringer er i utgangspunktet et begrep fra forskningen. Det innebærer kvalitetssikring av forskningsbidrag (fagartikler, bøker) ved at eksperter (typisk to-fire) innenfor faget kritisk vurderer bidraget før publikasjon. Fagfelleevaluering sikrer at

kunnskapen faget til enhver tid baseres på, er kvalitetssikret.⁸ Innenfor academia kan man snakke om to prinsipielt ulike måter å utføre fagfellevurderinger på. Den ene omtales gjerne som *blind review* og innebærer at individuelle, gjerne anonyme, vurderinger settes opp mot hverandre. Den andre innebærer en kollektiv fagfellevurdering, der en gruppe fagpersoner sammen vurderer et arbeid og kommer til en konklusjon angående kvaliteten.

Begrepet brukes også utenfor en akademisk kontekst. For eksempel fordeles midlene til kunstneriske prosjekter og kunstnerskap gjennom Norsk kulturfond ved at det er kunstnere og andre fagfolk fra et kunstfelt som vurderer innkomne søknader for prioritering av midler basert på kvalitetsvurderinger av søknadene. Dette omtales som fagfellevurderinger, men også andre begreper, som sakkyndigkomiteer, fagutvalg eller grupper av fagpersoner, har vært brukt om Kulturrådets praksis. Da KUD iverksatte evalueringer av musikk- og scenekunstinstitusjoner ble det satt ned fagfellepanel som også ble omtalt som panel av fagpersoner. Uavhengig av benevnelsen kan denne praksisen sammenlignes med fagfellevurderinger i en akademisk praksis.

Felles med de akademiske fagfellevurderingene er at spørsmålet om faglig kvalitet ligger til grunn for vurderingene. I forlengelsen anses folk som selv arbeider innenfor et gitt fagområde som de beste til å vurdere og trekke konklusjoner om kvalitet. Fagfellevurderinger og fagfellepanel er slik en organisatorisk innretning som er særlig egnet når kvalitet innenfor et spesifikt fagområde skal vurderes.

Kvalitet er både en kulturpolitisk målsetting og et faglig ideal for museumssektoren. Hva som er kvalitet og hvordan kvalitet skal defineres er imidlertid mer et spørsmål om å finne et felles språk og om forhandlinger og utfordringer enn et spørsmål om absolutte standarder, jf. kapittel 3.1. Det betyr imidlertid ikke at kvalitet kun kan reduseres til et spørsmål om subjektiv smak.⁹ Kvalitetsvurderinger kan, etter arbeidsgruppas syn, være et godt utgangspunkt for en kollektiv samtale i museumssektoren om faglig innhold, innretning og perspektiver. Fagfellevurderinger vil dermed være et viktig bidrag til den kvalifiserte samtalen om museumsfaglige spørsmål. Arbeidsgruppa har derfor forstått mandatets vektlegging av fagfellevurderinger som et metodisk verktøy. Arbeidsgruppa vil i den sammenhengen peke på at museumssektoren i Norge har bak seg 20 år med museumsreform. Mye krefter og ressurser i sektoren har gått med til å bygge nye museumsorganisasjoner både organisatorisk og faglig. Det er gjort store investeringer fra det offentlige i nye bygg og bedre fasiliteter og rammer rundt det museumsfaglige arbeidet. Større institusjoner har også gitt større fagmiljøer med godt potensial for breiere og sterkere faglig utvikling. Arbeidsgruppa har sett sitt oppdrag i lys av dette og ønsket å bidra til å styrke den museumsfaglige, kvalitative samtalen i sektoren gjennom sin utvikling av en metode for vurdering.

En fagfellebasert metode for kvalitetsvurderinger har også et fortrinn når det gjelder å gi vurderingene legitimitet. Fagfolk fra museumssektoren kjenner sektoren innenfra og forstår hva som kjennetegner museenes arbeid, metoder, prosesser og vilkår. Av den grunn vurderer arbeidsgruppa at en kvalitativ vurdering av museenes arbeid, kanalisert gjennom et

⁸ <https://snl.no/fagfellevurdering>

⁹ For mer om kvalitetsbegrepet og kvalitetsdiskusjoner se Eliassen og Prytz (red.) (2016): *Kvalitetsforståelser. Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur*, Kulturrådet i kommisjon hos Fagbokforlaget og Hovden og Prytz (red.) (2018): *Kvalitetsforhandlinger. Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur*, Kulturrådet i samarbeid med Fagbokforlaget

fagpanel, vil kunne gi vurderingene tillit i sektoren. Dersom opplegget skal oppleves nyttig for museene selv og gjennom det bidra til at de legger innsats ned i gjennomføringen, er legitimiteten avgjørende. Arbeidsgruppa mener det vil styrke resultatet at vurderingene er gjort av en gruppe i fellesskap og ikke kan knyttes til enkeltpersoner alene, eller til ansatte i et forvaltningsledd. Dersom oppgaven som fagfelle rulleres, slik at det er jevnlig utskifting av fagfolk, vil det være muligheter for betydelig erfaringsutveksling og kunnskapsdeling mellom museer i en slik prosess. Slik rullering vil også kunne motvirke at et spesifikt kvalitetssyn får satt seg og vurderingspraksisen sementeres. Arbeidsgruppa mener det ikke minst er i dette perspektivet at fagfellevurderinger har verdi for vurderinger av museumsinstitusjoner.

Arbeidsgruppa har også vurdert utfordringene ved en slik modell. Arbeidsgruppa har spurt seg om den aktive samtalen om kvalitet mellom sektor og forvaltning er svakere i deler av museumssektoren enn for eksempel innenfor kunstfeltene. Til forskjell fra kunstfeltene er det liten tradisjon i museumsforvaltningen for å involvere sektoren i vurderinger eller rådgivning, for eksempel i tildeling av prosjektmidler eller innretning av ordninger. Samtalen om kvalitet har dermed kanskje i stor grad vært overlatt til interne prosesser i det enkelte museum, eller museer imellom og i mindre grad foregått mellom museene og forvaltningen. Museene selv har imidlertid lang tradisjon både for å samarbeide med hverandre og jobbe i faglige nettverk, der nettopp faglige spørsmål diskuteres og utvikling adresseres. Arbeidsgruppa ser likevel at vurderinger basert på et fagpanel kan fordre en litt ny innretning i museumsforvaltningen og av forvaltningens rolle som museenes dialogpartner.

En større utfordring vil det, etter arbeidsgruppas vurdering, være å sette sammen paneler som er faglig balanserte inn mot museenes mange ansvarsområder, samtidig som de har en operasjonell størrelse og ivaretar representativitet. Hvorvidt medlemmer i et slikt panel vil finne det problematisk å peke på svakheter ved kollegers arbeid ved andre museer, er også en problemstilling som har vært drøftet. Arbeidsgruppas vurdering av dette er at eventuelle habilitetsspørsmål må være en sentral del av sammensetningen av paneler, og at det kan være en fordel om panelets leder rekrutteres fra fagmiljøer utenfor museumssektoren, for eksempel fra relevante forskningsmiljøer, fra museer som ikke er på KUDs budsjett, eller fra museer utenfor Norge. En slik posisjon vil gjøre det enklere å fremme gruppas vurdering samlet og legge mindre press på enkeltmedlemmers individuelle syn gjennom prosessen. Ellers er det arbeidsgruppas klare inntrykk fra andre prosesser der fagfeller vurderer hverandre, at når prosessen har legitimitet i sektoren, oppleves som redelig, og er basert på likeverdig dialog, er det mindre vanskelig både å presentere og motta vurderinger av museenes kvalitative arbeid. Dette gjelder også når vurderingene har kritiske merknader. En forutsetning er at det er åpenhet både om hvilken informasjon som ligger til grunn for vurderingene og hvordan den brukes og vektet, slik at konklusjonene framstår som et resultat av en transparent prosess.

3.6 Modell på tvers av forvaltningsnivåer

Mandatet omfatter en modell tenkt brukt på museene i Det nasjonale museumsnettverket. Oppdraget kommer fra KUD, altså det statlige forvaltningsnivået. De fleste museene i Det nasjonale museumsnettverket mottar imidlertid tilskudd fra både statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå. Mange av museene forholder seg også til eierstrukturer som går på tvers av forvaltningen, eksempelvis at både fylker og kommuner har eierinteresser i museene. Det er arbeidsgruppas erfaring at flere museer står i en spagat når det gjelder å turnere ulike

forventninger fra de tre forvaltningsnivåene. Dette er et viktig aspekt ved driften og utviklingen av mange museer. Der den statlige museumspolitikken er tydelig på at museene skal følge en museumsfaglig standard i alt de gjør, kan det på lokalt og regionalt nivå være andre hensyn som veier tyngre. Med et sterkt lokalt blikk, kan den regionale og nasjonale konteksten forsvinne. Følgelig blir også kravene som stilles i de ulike tilskuddsbrevene forskjellige, og ikke nødvendigvis godt harmonisert. Arbeidsgruppa mener at en bedre forståelse lokalt og regionalt for statens museumspolitiske mål, og en tilsvarende bedre kunnskap om lokale og regionale museumsambisjoner på statlig nivå, vil kunne avhjelpe museenes skvis mellom mange og delvis sprikende forventninger. Arbeidsgruppa har derfor hatt en ambisjon om å foreslå en vurderingsmetode som ikke bare bygger kunnskap om museene, men også kan bidra til kunnskapsoverføring mellom de ulike forvaltningsnivåene. Selv om oppdraget til denne utredningen kommer fra KUD, mener arbeidsgruppa at de andre forvaltningsnivåene bør kobles på vurderingene med mål om å skape forankring for en helhetlig museumspolitikk på alle nivå og i alle eierstrukturer. Det er arbeidsgruppas oppfatning at dette vil danne et felles kunnskapsgrunnlag for den videre utviklingen av museumssektoren, og at det vil kunne avlaste museene i deres dialog med forvaltningen.

Selv om opplegget ønskes utviklet for forvaltning av Det nasjonale museumsnettverket, er det arbeidsgruppas syn at det også kan være egnet til bruk i andre, lignende institusjonsvise vurderinger på kvalitativt grunnlag. Arbeidsgruppa mener for eksempel at opplegget bør kunne ha interesse for Sametingets oppfølging av de samiske museene, selv om disse museene forvaltes utenfor Det nasjonale museumsnettverket og er knyttet til Sametingets egne museumspolitiske mål og føringer.

4. Metodisk hoveddrøfting

I tråd med argumentasjonen over har arbeidsgruppa lagt vekt på at metoden som foreslås kan bli en ressurs i museenes kvalitative arbeid. Det har også vært viktig at opplegget skal supplere allerede eksisterende kunnskapsutvikling og datainnhenting om museenes arbeid, men ikke skape dobbeltarbeid for museene som vurderes. Det legges til grunn at den etablerte praksisen med den kvantitative datainnsamlingen videreføres og videreutvikles. Det er arbeidsgruppas syn at det statistikk- og rapporteringssystemet som eksisterer i dag kan legges til grunn når kunnskapen om museene skal utvides med kvalitative vurderinger.

4.1 Museumspolitiske mål mot en høyere himmel

Mandatet henviser til Meld. St. 23 (2020- 2021) der fem museumspolitiske mål er listet opp. Alle disse har en kvalitativ dimensjon ved seg. Det skal være **solid** kunnskapsutvikling, **relevant** formidling, **helhetlig** samlingsutvikling, **trygg** bevaring og **aktiv** samhandling. Hvordan disse kvalitative parameterne kan konkretiseres til et målbilde som museenes arbeid kan vurderes i forhold til, har vært en hovedutfordring i arbeidsgruppas drøftinger. Arbeidsgruppa mener også at det utover de fem målene ligger andre viktige føringer i politikken og sektorens forventninger til museene, som må inkluderes i en vurdering av museums kvalitet.

De siste 40-50 års museumsutvikling har dreid forventningene til museene mot at de skal være åpne, aktive dialoginstitusjoner, som tar del i samfunnet, er nysgjerrig oppsøkende og inkluderende og evner å bruke sin kunnskap til å bidra til demokratiutvikling og ivaretagelse av ytringsfriheten. Dette gjenspeiles for eksempel i ICOMs siste definisjon av hva et museum er. I den norske oversettelsen heter det at:

Et museum er en ikke-kommersiell, permanent institusjon i samfunnets tjeneste, som forsker på, samler, konserverer, fortolker og formidler materiell og immateriell kulturarv. Museene er åpne for publikum, tilgjengelige og inkluderende, og fremmer mangfold og bærekraft. De opererer og kommuniserer etisk og profesjonelt, legger til rette for bred deltakelse fra samfunnet og tilbyr varierte opplevelser for utdanning, underholdning, refleksjon og kunnskapsdeling.¹⁰

Slik arbeidsgruppa ser det er dette også en grunntone i gjeldende statlig museumspolitikk: Museene skal bidra til demokrati og ytringsfrihet gjennom å sikre mangfold og representativitet, og opptre slik at tillit bevares, først og fremst gjennom å være rom for meningsutveksling og kunnskapsdeling. Museene er også institusjoner som forventes å ta et ansvar når det gjelder bærekraftig samfunnsutvikling koblet til FNs bærekraftsmål. I lys av dette mener arbeidsgruppa at en vurderingsmetode som skal si noe substansielt om museenes utvikling, må sette søkelys på hvordan museene arbeider i lys av de samfunnsinstitusjonene de forventes å være. Museets faglige arbeid må vurderes opp mot deres betydning i samfunnet og deres bevissthet og målrettede jobbing med dette.

Arbeidsgruppa har i forlengelsen ansett de fem nevnte målformuleringene som en konkretisering av en overordnet ambisjon for museenes samfunnsrolle. Når museene jobber godt med de fem målene blir de også viktige institusjoner for ytringsfrihet, demokrati og

¹⁰ [Museumsdefinisjon | Norsk ICOM](#)

inkludering, som politikken ønsker å legge til rette for. Arbeidsgruppas metode har derfor lagt til grunn at de fem museumspolitiske målene som listes opp i mandatet, strekker seg mot noen høyere museumspolitiske mål som handler om museenes kvaliteter som sentrale institusjoner for god og bærekraftig samfunnsutvikling og at også dette må hensyntas i vurderingene.

4.2 Arbeidsoppgaver over tid

Arbeidsgruppa skal foreslå et metodisk opplegg som kan stå seg over tid. Formulering og inndeling av museumspolitiske mål skifter med jevne mellomrom, men det metodiske opplegget bør kunne gjennomføres uavhengig av dette. Arbeidsgruppa har derfor valgt å strukturere vurderingsopplegget med vekt på de kjernearbeidsområdene som museer har, har hatt, og kommer til å ha i uoverskuelig framtid, uavhengig av hvordan målene for arbeidet formuleres politisk.

Disse tre arbeidsområdene er **samlingsarbeid, kunnskapsarbeid og formidlingsarbeid**. Ser man på dagens fem målformuleringene vil disse kunne vurderes i lys av de tre arbeidsområdene. Trygg bevaring er for eksempel en del av samlingsarbeidet. Målet om aktiv samhandling er, etter arbeidsgruppas syn, et helt sentralt mål for kvalitativt museumsarbeid på alle de tre arbeidsområdene og må være et vurderingsaspekt innenfor alle tre. Arbeidsgruppa mener derfor at ved å legge museenes samlingsarbeid, kunnskapsarbeid og formidlingsarbeid til grunn for vurderingsopplegget, vil det være mulig å ta høyde for både gjeldene og kommende museumspolitiske målformuleringer innenfor det foreslåtte opplegget. Slik vil en kunne bygge sammenlignbar kunnskap over tid også når de spesifikke museumspolitiske målene endrer seg.

Videre ser arbeidsgruppa at når museenes arbeid skal vurderes med vekt på kvalitativ utvikling, er det også nødvendig å se på organiseringen av arbeidet og graden av ressursutnyttelse. Selv om det er et faktum at museene har ulike forutsetninger for drift når det gjelder økonomi, kompetanse og geografi, må alle institusjonene bruke ressursene de har i forhold til de målene de ønsker å nå. Hvordan ressursene blir brukt og hvordan museene organiserer virksomheten er derfor også et kjernespørsmål når museumsarbeidets kvalitet skal vurderes. Denne dimensjonen er ikke formulert som et eget museumspolitisk «strekpunkt», men er gjengitt i arbeidsgruppas mandat. Der vises det til at «departementet ønsker at det settes sammen fagfellepanel som gjennomgår drift og faglig arbeid i museene». Gjeldende museumsmelding peker på at en forutsetning for å nå de fem uthevede målene er «profesjonell og solid drift, med trygg økonomi- og ressursstyring, systematiske prioriteringer, godt planverk, god digital kompetanse og effektiv bruk av digitale verktøy, god museumsfaglig kompetanse og godt samspill med andre aktører.»¹¹ Arbeidsgruppa anser derfor at hvordan museene driftes og hvordan ressursene utnyttes for å drive godt, inngår i de museumspolitiske målene. Når arbeidsgruppa skal foreslå et opplegg som skal ta høyde for at museene er forskjellige, må derfor også et fjerde arbeidsområde legges til, nemlig ressurs- og organisasjonsarbeid. En vurdering av kvalitativt arbeid må kunne gjøres i lys av hva museene får til, gitt hvordan de bruker de ressursene de har.

I forlengelsen av dette foreslår arbeidsgruppa et opplegg som ser nærmere på museenes:

¹¹ Meld. St. 23 (2020-2021), s. 42

- **samlingsarbeid**
- **kunnskapsarbeid**
- **formidlingsarbeid**
- **ressurs- og organisasjonsarbeid**

4.3 Analyse og vurdering

Å vurdere kvalitet forutsetter et felles utgangspunkt og felles forståelse av hva som kan legges i begrepet. Gitt at kvalitetsvurderinger gjerne tar form gjennom kvalitetsforhandlinger, jf. kapittel 3.1, trengs et tydelig «forhandlingsrom» og en felles forståelse av hva som står på spill. Til fagpanelets analytiske vurderingsarbeid har arbeidsgruppa derfor hentet inspirasjon fra Ønskekvistmodellen, omtalt i kapittel 2. Modellens ambisjon er å skape et samtalerom for å diskutere kvalitet, i dette tilfellet kunstnerisk kvalitet. Modellen gir en gruppe, eller et panel, et felles utgangspunkt for å nærme seg vurdering eller evaluering av et gitt kunstverk eller en gitt institusjons prestasjoner i et kvalitetsperspektiv. Ønskekvistmodellen bereder grunnen for en slik samtale gjennom å introdusere tre kjernebegreper som samtalen struktureres etter. Disse begrepene er: **vilje**, **evne** og **relevans**. Dette er begreper som, etter arbeidsgruppas syn, er gode utgangspunkt for å starte en samtale også om kvalitet og museumsfaglig arbeid. I Ønskekvistmodellen fremstilles kjernebegrepene slik:

VILJE:	EVNE:	RELEVANS:
Engasjement	Evner og ferdigheter	Nødvendighet
Kommunikasjon	Håndverksmessig kompetanse	Samspill med tiden
Ambisjoner	Profesjonalitet	Dialog med publikum
Originalitet	Personlig preg	Mot/satsning
Drøm	Magi	Øyeåpnende effekt

Ønskekvistmodellen er utarbeidet med tanke på vurdering av kunstnerisk kvalitet. Ikke alle begrepene er umiddelbart overførbare til museenes arbeidsområder. Arbeidsgruppa mener likevel at modellen har mye for seg når panelet skal strukturere sin samtale om museenes kvalitative arbeid.

I hvilken grad et museum viser **vilje** til å se sitt arbeid med samlingene, med kunnskapsutviklingen og formidlingen i en større museumsfaglig kontekst og sammenheng, bør være en del av kvalitetsvurderingen. Hvilket engasjement, hvilke ambisjoner og hvilken originalitet panelet oppfatter at museet har og hvordan dette kommuniseres, sier mye om et museums kvaliteter. Dette vil blant annet kunne vurderes på grunnlag av museets planer, utstillinger, publikasjoner, arrangementer, utviklingsprosesser, prosjektarbeid, ansettelse m.m.

Hvorvidt museet har den **evnen**, eller kompetansen, det trenger for å følge opp egne ambisjoner og ønsket utvikling, er sentralt for å vurdere museets profesjonalitet og forutsetninger for å lykkes. Å holde søkelys på museets kompetanser, ferdigheter, håndverkskompetanse, profesjonalitet og særegenhet i vurderingen av det faglige arbeidet, vil bidra til å sirkle inn museets kvalitetsnivå. Dette vil blant annet kunne vurderes på grunnlag av kompetanseprofil, deltagelse i faglige nettverk, ressursprioriteringer, arbeidet med utstillinger og publikasjoner, rekrutteringsmuligheter, m.m.

I hvilken grad museet jobber med sin egen **relevans** som samfunnsinstitusjon og inngår i aktiv og nysgjerrig dialog med samfunnet rundt, belyser verdien av arbeidet som gjøres og synliggjør museets rolle i en større samfunnskontekst. Arbeidsgruppa mener det er sentralt å se på hvordan museets arbeid gjenspeiler og påvirker det samfunnet de er en del av. Dette krever et søkelys på samspeillet mellom museet og samtiden, dialogen med publikum og aktualiteten i museets satsinger. Dette vil blant annet kunne vurderes på grunnlag av tilbakemeldinger fra brukere og eiere, graden av samarbeidsprosjekter og resultatene av disse, arbeidet med frivillige og eventuelle prosjekter som involverer ulike grupper i museets lokalmiljø, samt tematikker og perspektiver i museenes arrangementer og kommunikasjon.

Arbeidsgruppa mener på grunnlag av dette at de tre kjernebegrepene i Ønskekvistmodellen også kan utgjøre en struktur for kvalitative vurderinger av museenes faglige arbeid på de fire arbeidsområdene definert over. En samtale strukturert på dette grunnlaget bør legges til grunn når panelet skal skrive ut sin samlede vurdering av museets faglige arbeid og utvikling i den treårsperioden som ligger til grunn for vurderingene.

4.4 Konkretisering av målbilde

De fire arbeidsområdene definert i kapittel 4.2 er strukturerende for arbeidsgruppas forslag til metode. For hver vurderingsrunde må imidlertid disse forfølges i lys av hvilke *kvalitative* aspekter og forventninger som er knyttet til hver av dem i *gjeldende* museumspolitik. De til enhver tid gjeldende målformuleringer i museumspolitikken vil være en oppsummering av mer utdypende refleksjoner om hva som er museenes viktigste oppgaver og faglighet framover og de kvalitative aspektene vil kunne utledes av disse.

Arbeidsgruppas mandat og tidsramme har ikke gjort det mulig å ferdigstille en komplett oversikt over alle kvalitative aspekter ved dagens museumspolitik. Ikke minst i lys av at de ulike regionale museumspolitiske målene bør ha en plass i vurderingene, har dette vært urealistisk. Dette arbeidet må forfølges i piloten og deretter videreutvikles fortløpende. Til sammenligning har de ikke-lovfestede kravene og kriteriene som ligger til grunn for kvalitetsvurderingene i den danske modellen, blitt utviklet over lang tid og gjennom praktisk uttesting. Arbeidsgruppa foreslår noen kvalitative aspekter ved dagens statlige museumspolitik som bør ligge til grunn for piloten. Likefult må fagpanelet for piloten gjøre sine egne vurderinger av dette og justere arbeidsgruppas forslag etter behov.

De mest sentrale kvalitative aspektene i Meld. St. 23 (2020-2021), slik arbeidsgruppa leser denne, er gjennomgått under. De danner utgangspunktet for skjemaer for samtaler som inngår i piloten, jf. vedlegg 1. og utgjør dimensjoner som museene må måles mot når de vurderes.

4.4.1 Samlingsarbeid

Gjeldende museumspolitik legger vekt på museenes definisjonsmakt i arbeidet med samlinger. Hvilke gjenstander, bygninger, håndverkskunnskap mm. som innlemmes i museene er definerende for resten av museenes arbeidsområder og får konsekvenser for hvilke deler av historien kommer til uttrykk i museene. Et tydelig signal i omtalen av museenes samlingsarbeid er derfor balansering av samlingsutviklingen slik at den er både representativ og bærekraftig. Samlingene blir også trukket fram som grunnlaget for alt

arbeidet museene gjør når det gjelder kunnskapsutvikling og formidling. Også behovet for økt samhandling og koordinering museene mellom, når det gjelder samlingsutvikling understrekes. I tillegg er evnen til tilfredsstillende vedlikehold og bevaringsforhold for samlingene vektlagt.

Et annet viktig kvalitativt aspekt er vektleggingen av museenes muligheter og evner til faglig autonomi. Videre er immateriell kulturarv noe museene forventes å ta et større ansvar for framover og digitaliseringens muligheter for bedre samlingsarbeid vektlegges også.

Samlet mener arbeidsgruppa at for å få mer kunnskap om museenes oppfølging av samlingsarbeidet, må vurderingen fokusere på følgende:

- 1) Utvikling og balansering av samlingene
- 2) Samhandling med andre museer for koordinert samlingsutvikling
- 3) Faglig autonomi og trygg bevaring
- 4) Digitalisering og digitale verktøy i samlingsarbeidet
- 5) Immateriell kulturarv og handlingsbåren kunnskap

4.4.2 Kunnskapsarbeid

Gjeldende museumspolitikken legger vekt på at museene er kunnskapsinstitusjoner i brei forstand og at ny kunnskap er sentralt når folk velger å oppsøke et museum. Forståelsen av solid kunnskapsproduksjon legger seg tett på vitenskapelige og akademiske ideal som etterrettelig kildebruk og kritisk tenking og ønsker også styrket forskningskompetanse i museene. Det pekes videre på museenes potensiale som kunnskapsbærere og kunnskapsutviklere når det gjelder bærekraft i materialbruk og samspill mellom natur og kultur. Museene forventes å ta en tydeligere rolle som kunnskapsinstitusjoner knyttet til forskning, immateriell kulturarv og kritiske perspektiver, og få dette ut i den offentlige samtalen.

Samlet mener arbeidsgruppa at for å få mer kunnskap om museenes oppfølging av kunnskapsarbeidet, må vurderingen fokusere på følgende:

- 1) Ulike former for kunnskapsproduksjon og kvalitetsaspekter ved disse
- 2) Formidling av kunnskap og deltagelse i offentlig ordskifte
- 3) Museet som kunnskapsbærer for bærekraftig utvikling
- 4) Forskning og tilrettelegging av forskning
- 5) Forutsetninger for kunnskapsarbeidet

4.4.3 Formidlingsarbeid

Gjeldende museumspolitikken vektlegger museenes formidlingsarbeid og samspill med publikum, brukere og nærmiljø som en hovedoppgave. Det legges vekt på betydningen av å løfte fram aktuelle problemstillinger og ha en aktiv dialog med omverden. Å løfte fram nye stemmer og nå fram til flere er understreket som svært viktig. Som en del av dette er tilgjengelighet for alle trukket fram. Samspillet mellom digital formidling, fysiske museumsbesøk og autentisk materiale er også en problemstilling som det pekes på at museene må balansere.

Samlet mener arbeidsgruppa at for å få mer kunnskap om museenes oppfølging av formidlingsarbeidet, må vurderingen fokusere på følgende:

- 1) Samtidsaktuelle problemstillinger og aktiv dialog
- 2) Nye stemmer og brukere/besøkende
- 3) Romlige og taktile opplevelser av autentisk materiale
- 4) Museumsbesøk og digital formidling

4.4.4 Ressurs- og organisasjonsarbeid

Gjeldende museumspolitikken understreker betydningen av godt arbeid med organisasjon og ressurser. Museumsmeldingen trekker fram trygg økonomi- og ressursstyring, systematiske prioriteringer og godt planverk som sentralt i dette. Også digital kompetanse og effektiv bruk av digitale verktøy fremheves i tillegg til museumsfaglig kompetanse. Også på dette området legger politikken forventninger til museenes samspill med andre aktører.

Samlet mener arbeidsgruppa at for å få mer kunnskap om museenes forvaltning og prioritering av ressurser, må vurderingen fokusere på følgende

- 1) Systematikk i faglige, ressursmessige og økonomiske prioriteringer
- 2) Planverk og organisering for helhetlig museumsarbeid
- 3) Museumsfaglig, økonomisk og administrativ kompetanse og bruk av denne
- 4) Digital kompetanse og bruken av digitale verktøy
- 5) Samspill med andre aktører

4.5 Variasjon og felles mål

Til tross for museenes ulikheter, mener arbeidsgruppa det er relevant å føre dialog med alle museene basert på de samme grunnleggende arbeidsoppgavene med samlinger, kunnskap, formidling og museumsorganisering. Kvalitativt godt museumsarbeid handler om hvordan museene arbeider med områdene i sammenheng og hvordan de prioriterer sine ressurser, for å nå sitt potensiale som samfunnsinstitusjon. Det betyr ikke at alle museene kan forventes å jobbe likt eller like mye med alt. Det er sektoren som helhet som skal nå opp mot de høyere målene, mens enkeltmuseene blir delene som til sammen utgjør helheten i museumslandskapet. Arbeidsgruppa viser til rapporten *Musea i samfunnet* (Hylland m.fl. 2020) og dennes anbefaling om å utfordre «det museumspolitiske generalistprinsippet» og anerkjenne at det er flere måter å være et godt museum på (s. 139).

Arbeidsgruppa mener likevel at forslaget til metode skal kunne gi kunnskap om museene som på et nivå også er sammenlignbar. Fordi museer er forskjellige og har ulike utgangspunkt for museumsarbeidet vil det ikke være rimelig å sammenligne resultater i en form for rangering av hvilke museer som jobber best og dårligst med ulike områder. Men ved å snakke med museene utfra samme inngang til det overordna museumsarbeidet, og stille spørsmål forankret i samme metodikk, vil det kunne bygges kunnskap nettopp om ulike måter å være et godt museum på. I dette ligger også et verdifullt potensial for erfaringsdeling og kunnskapsutveksling museer imellom og god oversikt over utviklingen i sektoren for forvaltningen. Ved å nærme seg museenes arbeid på denne måten, mener arbeidsgruppa at den store variasjonen museene imellom hensyntas.

I forlengelsen av dette legger arbeidsgruppa til grunn at systematisert, kvalitativ kunnskapsinnhenting om sektoren, som samtidig skal fungere som et konstruktivt utviklingsarbeid for museene selv, ikke skal være en kvalitetsbedømmelse av enkelthendelser. I praksis betyr det at arbeidsgruppa ikke legger opp til et vurderingsopplegg som skal bedømme kvaliteten på for eksempel utstillinger eller andre formidlingsopplegg per se. At et museum har publisert en vitenskapelig svært god forskningsartikkel eller laget en svært god utstilling, vil altså bety mindre for den samlede vurderingen av museet enn hvordan museet jobber helhetlig. Det viktige blir å vurdere hvordan utstillinger, formidlingsopplegg, samlingsarbeid, kunnskapsutvikling og annet museumsfaglig arbeid samhandler og hvordan det står i forhold til de retningsgivende målene for museumsarbeid. Den ferdige vurderingen av museene bør derfor gi et bilde av i hvilken grad og hvordan museene bidrar positivt inn i en god samfunnsutvikling, gjennom det arbeidet de gjør.

4.6 Fagpanelene

Et premiss som ligger i arbeidsgruppas mandat er at fagfellepanel skal gjennomgå drift og faglig arbeid i museene, og arbeidsgruppa bes om å vurdere hensiktsmessig kompetansesammensetting av slike panel. Museene i Det nasjonale museumsnettverket huser gjerne mange og til dels svært ulike fag og fagmiljøer. Handverkskompetanse, teknisk konservatorkompetanse, formidlingskompetanse og forskerkompetanse er eksempler på dette, og bygges gjennom ulike typer utdanningsløp og trening. Det er derfor ikke gitt hvordan et fagpanel for vurdering av kvalitet i museene bør se ut. For å yte alle museets fagområder rettferdighet gjennom fagpanelet, kan man se for seg en større gruppe med mange fagområder representert, både museumsspesifikke og merkantile. Skal det legges til rette for effektive og gjennomførbare vurderingsprosesser, som ikke er urimelig ressurskrevende, er imidlertid en mindre gruppe ønskelig. Arbeidsgruppa har derfor prøvd å veie hensynet til faglighet og hensynet til operasjonell gjennomføring mot hverandre.

Gitt arbeidsgruppas forslag om å vurdere museene på fire arbeidsområder bør fagpanelet som et minimum ha ett medlem med solid faglig forankring i hvert av områdene. Det innebærer at både kompetanse på samlingsarbeid, kunnskapsarbeid, formidlingsarbeid og ressurs- og organisasjonsarbeid må inngå i panelet. Både når det gjelder erfaringsutveksling og legitimitet vil det være en styrke dersom panelets medlemmer selv jobber aktivt på fagområdene de representerer. Arbeidsgruppa mener derfor at panelene bør rekrutteres blant aktive museumsarbeidere, som kjenner de praktiske problemstillingene i museumshverdagen og har erfart hvordan ulike løsninger spiller inn på mulighetene til å jobbe faglig og kvalitativt på de ulike arbeidsområdene. Det vil etter arbeidsgruppas syn være naturlig at de enkelte medlemmene tar særlig ansvar for sitt fagområde i vurderingene. Det er imidlertid viktig med en panelsammensetning der medlemmene også evner å se arbeidsområdene i relasjon til hverandre. Hvordan et museum jobber med samlingene sine har for eksempel implikasjoner for hvordan kunnskaps- og formidlingsarbeidet kan innrettes, og panelet må derfor evne å vurdere samspillet mellom dem.

I forlengelsen av arbeidsgruppas anbefaling om å se museets arbeid i lys av «en høyere himmel bør panelet også ha en fagperson som særlig kan bidra med et overordnet, museumsfaglig blikk. Dette kan gjerne være personer fra relevante forskningsmiljø, med relevant forvaltningsbakgrunn, eller fagpersoner rekruttert internasjonalt, for eksempel fra det

nordiske museumsfeltet. Målet er at panelets samlede kompetanse både dekker perspektiver på det daglige museumsarbeidet, samspillet mellom arbeidsområdene og perspektiver på museenes plass i samfunnet og deres rolle i samfunnsutviklingen. Arbeidsgruppa mener derfor at et panel bestående av fem personer, rekruttert som foreslått over, vil være en fornuftig størrelse, både ressurs- og kompetansemessig. En gruppe på fem har gode muligheter til å få fruktbare diskusjoner, samtidig som det er en gruppestørrelse som er håndterbar for et sekretariat når det gjelder logistikk, ressursbruk og effektiv gjennomføring.

Museumsfaglig kompetanse er det sentrale i fagpanelene, men arbeidsgruppa vil framheve betydningen av at panelene er godt sammensatte med tanke på representativitet. Flere generasjoners museumsarbeidere bør være representert. En balansert kjønns sammensetning og mangfold må også være et klart mål for panelsammensetningen, etter arbeidsgruppas syn.

4.6.1 Rekruttering av fagpanel

Hvilken fagkompetanse fagpanelets medlemmer besitter er naturligvis avgjørende både for vurderingenes legitimitet og kvalitet. Arbeidsgruppa mener imidlertid at også prosessen med å rekruttere fagpersoner til panelene har betydning for legitimiteten. Denne bør være så åpen som mulig. I forlengelsen av dette mener arbeidsgruppa at utnevning av fagpaneler bør skje gjennom en kombinasjon av åpen utlysning og innspillmulighet og fortløpende kartlegging av relevante fagfolk. Museene, og andre, bør kunne spille inn forslag til medarbeidere som kan egne seg for denne typen oppgave. Arbeidsgruppa mener dette bør spilles inn til et sekretariat, som også oppnevner panelene etter en helhetsvurdering av kompetanse og profil og etter hvilke museer panelet skal vurdere. (Se nærmere om sekretariatsfunksjonen under.) For å sikre prosessenes og vurderingenes legitimitet og bidra til økt kunnskap og kompetanse, mener arbeidsgruppa også at disse oppnevningene må holdes på armlengdes avstand fra politiske vurderinger og kontroll.

Arbeidsgruppa vil understreke at å delta i et fagpanel vil være en mulighet til kompetansebygging for den enkelte fagperson og en oppgave som bør rulleres. Dette er erfaring og kompetanse som også vil tilflyte museet der fagpersonene jobber til daglig, og kunne bidra til god erfaringsutveksling mellom museer og fagfolk. Arbeidsgruppa mener derfor at det bør være en fordel for museer å avse fagressurser til å bidra inn i panelene. Det kan imidlertid være lettere for store enn for små museer å avse fagfolk til denne type arbeid. For små museer kan deltagelse kunne medføre at annet arbeid i museet må settes på vent. Arbeidsgruppa mener det er av stor verdi, og helt nødvendig, at fagpanelene har medlemmer med erfaring fra ulike typer museer og har prøvd å skalere panelenes arbeidsmengde i henhold til dette. Arbeidsgruppa vil derfor anbefale at ett panel i utgangspunktet ikke bes om å vurdere mer enn fem museer i hver runde. Dette vil være en avveining fra gang til gang, men hensynet til å få med fagfolk fra alle typer museer bør veie tungt når panelene settes sammen. Det bør også etterstrebes å ha en viss videreføring av kompetanse fra panel til panel og arbeidsgruppa anbefaler at det etterstrebes en rulling der ikke hele panelet skiftes ut samtidig.

Arbeidsgruppa vil understreke at dersom vurderingsprosessene skal få ut potensialet til å være et godt utviklingsverktøy for museene, er bidrag fra gode fagpersoner avgjørende. At

museene legger til rette for at ansatte kan bidra i disse prosessene, vil komme alle museene til gode i det lange løp.

4.7 Kontinuitet og kunnskapsbygging

Arbeidsgruppa er bedt om å utvikle et opplegg som kan stå seg over tid og styrke kunnskapen om museenes arbeid. For å oppnå dette må det finnes en kontinuitet i arbeidet og tenkningen som ligger til grunn. Som påpekt i kapittel 3 anser arbeidsgruppa at bruk av fagpanel til vurdering av kvalitet er særlig godt egnet til å bidra til en kvalifisert samtale om faglig utvikling i sektoren. Dersom oppgaven som fagpanel rulleres vil det også kunne bidra til betydelig erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. En jevnlig rulling av fagfolk i panelene vil imidlertid vanskeliggjøre kontinuitet i det langsiktige kunnskapsarbeidet, selv med en viss overlapping mellom panelene. Det er heller ikke realistisk at ulike fagpaneler skal gjennomføre en vurderingsprosess på egen hånd, uten en fasilitator. Dette ville kreve for store ressurser av fagfellene, som også har andre jobber å skjøtte og gjøre det svært krevende å rekruttere til slike panel. Prosessene og resultatene ville sannsynligvis også blitt svært ulike. Det er derfor arbeidsgruppas syn at det må opprettes en sekretariatsfunksjon som bistår fagpanelene i prosessen og at denne funksjonen bør ivaretas på fast basis av samme aktør. Dette vil sikre at fagpanelenes arbeid gjennomføres systematisk og bygger sammenlignbar kunnskap over tid. Et fast sekretariat vil også bidra til at erfaringene panelene gjør seg kan brukes til forbedring eller videreutvikling av metoden uavhengig av om de ulike fagpersonene vil eller kan delta flere ganger.

Arbeidsgruppa har diskutert ulike dimensjoner ved et sekretariats rolle, og nødvendige kompetanse. Gitt at fagfellene skal rulleres må sekretariatet være kontinuitetsbærer både når det gjelder det metodiske opplegget og ivaretagelsen og formidlingen av kunnskapen som bygges opp. Dette krever solid kunnskap om og erfaring med analysearbeid og evalueringsmetodikker. Arbeidsgruppa er opptatt av at det er viktig å balansere relasjonen mellom fagpanel og sekretariat for å unngå at sekretariatet blir en for sterk aktør i vurderingsopplegget. En slik posisjon innebærer en risiko for at sekretariatet blir for premissgivende for prosessen og over tid kan stå i fare for å forme panelenes diskusjoner og vurderinger på en måte som ikke underbygger den åpne dialogen mellom panel og museer, som metoden legger opp til. Det er derfor avgjørende at sekretariatet har en rolle- og metodeforståelse som gjør at det metodiske opplegget fungerer etter hensikten.

4.7.1 Sekretariatet

Arbeidsgruppa mener at et stabilt sekretariat kan ivaretas på flere måter. Det kan for eksempel inngås flerårige avtaler med eksterne aktører om sekretariatsarbeid, eller sekretariatet kan legges til forvaltningen. Flerårige avtaler med eksterne vil kunne sikre at vurderingsprosessene ligger på tydelig armlengdes avstand fra politiske myndigheter. Dette vil kanskje sikre legitimiteten i sektoren ytterligere. Dersom oppdraget som sekretariat utlyses jevnlig, vil det også kunne dempe risikoen for at sekretariatet blir for premissgivende for vurderingene noe.

Et sekretariat ivaretatt i forvaltningen, kan på sin side sikre at vurderingsarbeidet ses i sammenheng med annen kunnskapsutvikling om museene. Arbeidsgruppa tror også at når

kunnskapen om sektoren videreutvikles i forvaltningen gjennom en sekretariatsfunksjon for kvalitetsvurderinger, vil det kunne komme sektoren til gode og styrke den gjensidige dialogen mellom museum og forvaltning. Et sekretariat i forvaltningen vil imidlertid måtte balansere sine roller som hhv. politikkenes forlengede arm og tilretteleggende fagorgan, to roller som er utsatt for spørsmål om hvor godt de kan holdes fra hverandre. Skulle sekretariatet ligge i forvaltningen er det arbeidsgruppas syn at det ikke bør legges i direkte politisk linje i KUD, men heller i et underliggende fagorgan, som Kulturdirektoratet.

En av begrunnelsene for å opprette direktorater er nettopp behovet for å utvikle ekspertise og faglig spesialisering utenfor departementsrammen og under ledelse av fagekspertise. Dette bidrar til å skjerme kunnskapsområder fra en unødig politisering og legger til rette for en mer langsiktig kunnskapsoppbygging.¹² Dette skal kunne være et godt utgangspunkt for politikktutvikling basert på faglig forankrede begrunnelser. På den andre siden er direktoratsfunksjonen også gjerne forbundet med tilsyn og kontroll av politisk måloppnåelse. Det vil derfor alltid være et mulig spenningsforhold mellom forvaltning og sektor når de faglige og de politiske vurderingene bygger på prinsipielt ulike premisser og direktoratets rolle er å følge opp politiske vedtak.

Arbeidsgruppa mener at gevinsten ved at forvaltningen i Kulturdirektoratet, gjennom å forvalte sekretariatsrollen, og derved styrker sin helhetlige kunnskapsbygging om museumssektoren, er større enn en eventuell risiko for rollekonflikter. Arbeidsgruppas mandat handler dessuten om at metoden skal innrettes etter å følge opp de museumspolitiske målene, noe som allerede ligger i direktoratets rolle. En forutsetning er uansett at nødvendig kompetanse på vurderings- og evalueringsarbeid og kvalitativ, så vel som kvantitativ metode, inngår i sekretariatet. Så lenge kunnskapsbyggingen foregår gjennom transparent og tydelig kommunikasjon om hvordan ting gjøres og hvem som gjør hva, mener arbeidsgruppa at forvaltningen vil kunne ivareta sekretariatet på en måte som tjener en samlet sektor. I Norge er det lang og god erfaring med dette i Kulturrådets forvaltning av Norsk kulturfond. Sekretariatsfunksjonene til Kulturrådet ivaretas på fast basis i forvaltningen, nåværende Kulturdirektoratet. Sekretariatets rolle er å legge til rette for rådets beslutninger, men kvalitetsvurderingene og beslutningene gjøres av Kulturrådet og deres ulike fagutvalg. Dette mener arbeidsgruppa er en modell som har fungert godt og bygget tillit siden 1965. Kulturdirektoratet er derfor i en god posisjon til å dra veksel på dette, også i sin oppfølging av museumssektoren.

Arbeidsgruppas anbefaling er at sekretariatsfunksjonen legges til forvaltningen, mer presist til Kulturdirektoratet. For å sikre økt dialog og erfaringsutveksling mellom forvaltningsnivåene mener arbeidsgruppa også at sekretariatet bør suppleres med medarbeidere fra det regionale forvaltningsnivået i de regionene der museer skal vurderes, jf. kapittel 3.6. Det vil si at når museene i for eksempel Nordland fylke vurderes, bør det regionale forvaltningsnivået være med i sekretariatet gjennom hele prosessen. Dette vil både bidra til gode muligheter for å få med relevante regionale planer, praksiser og erfaringer som en del av fagpanelets vurderingsgrunnlag og til kompetansedeling på tvers av forvaltningsnivåene.

Uavhengig av hvilken modell for sekretariatsfunksjonen som velges, er det avgjørende for legitimiteten at de faglige vurderingene gjøres av fagpanelet og ikke av sekretariatet, og at

¹² Difi-rapport 2008:14: *Direktoratenes faglige rolle. En rolle under økende press?*

det kommer tydelig fram i hele prosessen. Det er også avgjørende at museene selv opplever gjennomføringen som åpen og rettferdig, og at de opplever å bli behandlet likt.

4.8 Kilder

Som vist i kapittel 2 foreligger det hvert år data om museenes aktivitet og drift som museene selv melder inn til forvaltningen. Disse kommer i form av innrapporterte tall, avkryssede alternativer og fritekstbeskrivelser. Til sammen gir dette et årlig bilde av hva museene forteller om sin egen aktivitet i året som gikk og hvilke planer de har framover.

Andre relevante kilder er museenes nettsider, undervisningsprogram, utstillingskataloger, årsmeldinger og årsberetninger, strategiske planer og andre planer, samt stiftelsesdokumenter og formålsparagrafer. Slike kilder kan belyse museenes drift og aktivitet, men også disse representerer museenes egen stemme og syn på seg selv.

Utover dette publiseres med ujevne mellomrom forskning og annen kunnskap som ser nærmere på museenes plass i samfunnet, hvordan de forholder seg til ulike problemstillinger, eksempelvis fremstillinger av kjønn, frivillighetens rolle, mangfoldsforståelser, kunnskapsutvikling osv.¹³ Ofte baseres slike studier på spørreskjema og casestudier og inngår som enkeltartikler i antologier. Kritikker av utstillinger eller anmeldelser av fagpublikasjoner fra museene forekommer i fag- og ukepresse, men tilgangen på slike kilder er begrenset. Museumskritikk får, på lik linje med annen kulturkritikk, lite plass i det breie offentlige ordskiftet.

Arbeidsgruppa mener at for å skaffe et bredere og mer systematisk kildegrunnlag om Det nasjonale museumsnettverket kreves det dybdesamtaler, kombinert med observasjon ved institusjonsbesøk som supplerende empiri til de andre kildene. Det er arbeidsgruppas syn at slike institusjonsbesøk og samtaler kan ta utgangspunkt i museenes egen rapportering og annet eksisterende materiale som belyser museets aktivitet og ambisjoner på ulike måter. Slik vil en samlet vurdering av museenes kvalitative arbeid kunne bygge både på kvalitativt og kvantitativt materiale, og både på museets eget syn på seg selv og på en ekstern analyse av denne forståelsen.

4.8.1 Egenevaluering

Arbeidsgruppa har merket seg at det i evalueringene av musikk- og scenekunstinstitusjonene ble lagt vekt på at institusjonene skulle levere en egenevaluering knyttet til kulturpolitiske mål. Denne inngikk i panelets vurderingsgrunnlag. Arbeidsgruppa har diskutert behovet for egenevaluering i metoden som foreslås her. På den ene siden er arbeidet med en egenevaluering godt egnet til å skape en samtale internt i institusjonen om mål for museumsarbeidet, og en potensielt større bevissthet rundt museets helhetlige arbeid i flere ledd. Dette kan være en fruktbar forberedelse til samtaler med fagpanelet. En standardisert

¹³ Jf. Hylland, Løkka, Hjemdahl, Kleppe (2020): *Museum og samfunn – En utredning om museenes samfunnsroller i lys av museumsreformen*, Telemarksforskning. Brenna og Hauan (red.) (2018): *Kjønn på museum*, Museumsforlaget. Seegaard (2023), *Frivillighet i norsk museumssektor*, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2023:6. Bettum, Maliniemi, Walle (2018): *Et inkluderende museum*, Museumsforlaget. Treimo, Risan, Andresen, Løken, Skåtun (red.) (2023): *Tingenes metode - Museenes kunnskapstopografi*. Museumsforlaget

egenevaluering over samme mal for alle museer, vil også kunne gi et likere vurderingsgrunnlag på tvers av museene. På den annen side kan en slik prosess være tidkrevende, og det kan være vanskelig å få involvert bredt nok til å løfte samtalen i museet og få god forståelse på tvers av organisasjonen. Det kan fort bli kun direktør eller en enkelt ansatt som blir satt til å skrive et slikt dokument. Det eksisterer også årlige rapporter der museene beskriver hva de har oppnådd og hva de ønsker å oppnå videre. Selv om disse er ganske ulike fra museum til museum, basert på hvilke mål de selv har satt seg, er rapportene, sammen med statistikken, museets nettsider, årsberetningene og grunnlagsdokumenter etter arbeidsgruppas mening, nok til at panelet kan danne seg et godt bilde av både hvordan museet fremstiller seg selv, sin egen aktivitet og sin egen måloppnåelse. En egenevaluering i tillegg til dette, vil fort kunne oppleves som unødig arbeidskrevende for museet. Arbeidsgruppa har derfor konkludert med at det heller enn å utvikle et nytt egenevalueringsskjema, bør jobbes videre med eksisterende rapportering for å se om den dels kan standardiseres mer, dels overlate en del av det som etterspørres der til de kvalitative vurderingene.

Arbeidsgruppa mener likevel at museene som skal vurderes bør sende et kort notat, to til tre sider, der de peker på hovedutfordringene for museet og beskriver rammene for drift og faglig arbeid utover det som framgår av allerede eksisterende kilder. Notatet bør bidra til et mer nyansert bilde av museumsarbeidet, enn alle kildene som har som formål å framstille museet fra sine beste sider. Et slikt notat vil gi museene mulighet til å gi egne beskrivelser av egen virksomhet som har en annen kontekst enn budsjettsøknad eller markedsføring. Arbeidsgruppa mener museene i utgangspunktet bør stå fritt til å utforme et slikt notat utfra hva de ønsker å gjøre fagpanelet oppmerksomme på. Arbeidsgruppa mener likevel at et slikt notat først bør etterspørres fra museene etter at panelet har fått dannet seg et bilde av museet gjennom eksisterende kilder, og hatt et forberedende møte, jf. kapittel 5.4., slik at de evt. også kan be museet kommentere på særlige ting som panelet har merket seg.

4.9 Tidsperiode til vurdering

Arbeidsgruppa har diskutert hva som vil være hensiktsmessig tidsperiode å legge til grunn for vurderinger av et museums faglige utvikling. Hensynet til et realistisk og rettferdig bilde av museet må veies opp mot arbeidsmengden for fagpanel og sekretariat. Det er arbeidsgruppas syn at en tidsperiode av en viss lengde må legges til grunn, men ikke lenger enn at det innebærer et håndterbart materiale. Mye av museenes arbeid er langsiktig og tidkrevende. Resultatene av eksempelvis restaureringsarbeid, forskning, utstillingsproduksjon eller formidlingsopplegg blir først synlige og rapporterbare etter å ha pågått over tid. Å kun se på aktiviteten for ett år, er derfor for lite for å trekke konklusjoner om museenes arbeid. Å legge to eller i noen tilfeller også tre år til grunn, kan bidra til at resultatene av lengre, systematisk arbeid ikke blir synlig for fagpanelet. Enten fordi de nettopp er avsluttet før vurderingsperioden eller at de nettopp ikke er ferdigstilt innenfor perioden. Museenes egne strategiperioder er gjerne fire til fem år. Arbeidsgruppa mener likevel at den frekvensen som mandatet legger opp til, nemlig at alle museer i Det nasjonale museumsnettverket skal vurderes hvert femte år, tilsier at arbeidsmengden per vurdering må veie tungt. Et fagpanel bør for eksempel lese museets publikasjoner for perioden som vurderes og få en oversikt over aktiviteten i museet på alle områder. I forlengelsen mener arbeidsgruppa at de siste tre år bør legges til grunn for vurderingen. Tre år er lenge nok til å få et inntrykk av det kontinuerlige arbeidet i museet og hvordan ambisjoner settes ut i live. Samtidig bør det være

et overkommelig tidsspenn å forholde seg til når det gjelder dokumentasjon, publisering og aktivitet. Arbeidsgruppa vil likevel understreke at dersom noe i enkelte museers situasjon eller utvikling tilsier at en noe lengre eller kortere periode vurderes, bør enkeltvurderinger ta hensyn til dette.

4.10 Portefølje av museer til vurdering

Det nasjonale museumsnettverket består for tiden av 61 institusjoner. I mandatet ber departementet arbeidsgruppa dimensjonere arbeidet ut ifra at alle institusjonene skal kunne bli vurdert i løpet av en femårsperiode. Arbeidsgruppa har diskutert hensiktsmessig gruppering av museer som vurderes av samme fagpanel. Det er flere mulige innganger til dette. Museer med samme fagområde, for eksempel kunstmuseer, vil kunne utgjøre et fornuftig utgangspunkt for å sette sammen egnet fagpanel. Det samme vil museer med lik og lignende organisering, størrelse eller eierstrukturer være. Jo mer homogen vurderingsporteføljen av museer er, jo mer spisset kompetanse vil man kunne se for seg i et fagpanel. Dette har åpenbart noen fordeler for dybden i panelenes faglige diskusjoner. Samtidig er museene mer komplekse institusjoner, med flere ulike fagområder og fagtradisjoner innenfor samme organisasjon. Når det gjelder kunstmuseene, er også mange av dem i dag del av større, konsoliderte enheter. Arbeidsgruppa vurderer at kompleksiteten i museums-institusjonenes faglige sammensetning er så stor at det er vanskelig å få reindyrket fordelene ved en faglig fokusert inndeling. Arbeidsgruppa mener derfor det er lite hensiktsmessig å legge faglig innretting til grunn for gruppering av museer.

En annen inngang kan være å gruppere museer etter lignende organisasjonstrekk. Dette kan være museets størrelse, i årsverk, arenaer, omland og nedslagsfelt eller eierstrukturer. Man kan se for seg at museer med lignende organisatoriske trekk også har lignende forutsetninger for arbeidet og vurderingsgrunnlaget vil kunne tenkes å bli mer sammenlignbart. Dette vil kunne gi god erfaringsutveksling og overføringsverdi for museene som vurderes samtidig og panelene vil kunne rekrutteres med tanke på dette. Samtidig kan lignende organisasjonstrekk dekke over forskjeller som faglig profil, økonomi, rekrutteringsmuligheter, eller lokale og regionale føringer. Arbeidsgruppa mener derfor at heterogeniteten i Det nasjonale museumsnettverket tilsier at en porteføljesammensetting basert på organisatoriske likheter, uansett vil måtte forholde seg til så store ulikheter mellom de enkelte institusjonene, at likhetene ikke vil kunne reindyrkes. Et sammenligningspotensiale mellom vurderte institusjoner vil først og fremst måtte ivaretas gjennom det metodiske opplegget og ikke gjennom utvalget av museer.

For begge de nevnte inngangene til sammensetning av museer som skal vurderes samtidig, gjelder at det vil medføre stor geografisk spredning på institusjonene. Det innebærer også at panelene vil måtte forholde seg til mange lokale og regionale museumspolitiske føringer og bruke mye tid på reising. Arbeidsgruppa har derfor kommet til at en fornuftig gruppering av museer vil være å følge fylkesgrensene. Dersom panelene får i oppgave å vurdere alle museene i Det nasjonale museumsnettverket i hvert av fylkene samtidig, vil de også kunne forholde seg til én regional museumspolitikk, korte ned reiseavstandene og dermed konsentrere institusjonsbesøkene. I tråd med arbeidsgruppas ambisjon om å foreslå en metode som innebærer kunnskapsoverføring mellom ulike forvaltningsnivå, vil en slik løsning kunne bidra til dette. Arbeidsgruppa mener at dersom det regionale nivået kobles på

sekretariatsfunksjonen og følger vurderingsprosessen for museene i sitt fylke, vil dette være verdifullt for videre dialog.¹⁴

4.10.1 Samiske museer

I gjeldende museumsmelding ligger det ambisjoner for utviklingen av de samiske museene, blant annet med ønske om mer samarbeid mellom disse og Det nasjonale museumsnettverket. Selv om arbeidsgruppas oppdrag er knyttet til Det nasjonale museumsnettverket, mener gruppa at det er naturlig å gå i dialog med Sametinget om de ønsker at de samiske museene inngår i vurderingen når disse foregår i fylker med museer tilknyttet Sametingets forvaltning. Dette vil i så fall gjelde Saemien Sijte (Trøndelag), Árran lulesamisk senter (Nordland), Várdoáiki samisk senter (Troms), Senter for nordlige folk (Troms), RiddoDuottarMuseat (Finnmark) og Tana og Varanger museumssiida (Finnmark). Fagpanelets kompetanse må i så fall settes sammen med tanke på dette.

4.11 Frekvens

Mandatet ber om et opplegg som dimensjoneres utfra at alle de aktuelle museene skal kunne bli vurdert i løpet av en femårsperiode. Sett fra et utviklingsperspektiv synes dette som en fornuftig frekvens. Innenfor en femårsperiode er det tid til å forfølge ambisjoner og mål museene har satt seg og få resultater. Det er også realistisk å kunne ha en viss stabilitet i dialogen og ikke måtte starte på nytt ved hver vurderingsrunde. Samtidig innebærer dette at om alle museene i Det nasjonale museumsnettverket skal gjennom et vurderingsopplegg hvert femte år vil det innebære at tolv museer må vurderes hvert år. Mange av disse er store, komplekse institusjoner med mange arenaer og fagområder. Det er derfor arbeidsgruppas syn at dersom metoden som foreslås skal supplere kunnskapsgrunnlaget gjennom ny viten om museenes arbeid, basert på dialog og fagpanel, er det såpass arbeidskrevende, selv på et minimumsnivå, at det kan være hensiktsmessig å senke frekvensen noe.

Gitt at det per 1. januar 2024 er 15 fylker i Norge, vil arbeidsgruppa foreslå at museer i to fylker vurderes hvert år. Da vil alle museene i dagens nasjonale museumsnettverk kunne vurderes innenfor en sju-års periode. Dette er en litt lavere frekvens enn mandatet foreslår. Arbeidsgruppa mener at vurderingenes utviklende potensiale tilsier at det kan være hensiktsmessig å etterstrebe en femårsfrekvens. Arbeidsgruppa mener likevel dette må vurderes i henhold til ressurser og kapasitet i både sekretariat og fagpanel. Dersom en femårsfrekvens legges til grunn, kan det i noen år legges vurderinger til tre fylker. Uavhengig av skalering av antall fylker og museer per år, er det arbeidsgruppas anbefaling at museene som panelene skal vurdere grupperes fylkesvis. Hvorvidt ett panel skal vurdere alle museene eller om det bør nedsettes flere paneler vil, etter arbeidsgruppas syn, måtte vurderes fra gang til gang. Dette er et praktisk spørsmål, som ligger utenfor forslaget til metode og vil måtte avgjøres basert på ressurser, antall museer og fagfellenes kapasitet.

¹⁴ For fylkesvis oversikt over museer i Det nasjonale museumsnettverket, se vedlegg 1.

5. Arbeidsgruppas forslag til metode

I det følgende utdypes arbeidsgruppas forslag til metode. Som gjennomgått over anbefaler arbeidsgruppa at alle museer i Det nasjonale museumsnettverket i hvert fylke gjennomgås samtidig, og at to eller tre fylker gjennomgås årlig.

5.1 Fagpanel, sammensetning og kompetanse

Arbeidsgruppa foreslår at når det er avgjort hvilke museer som skal vurderes i den kommende prosessen, settes det sammen fagpanel bestående av fem personer med erfaring fra og kunnskap om museumsarbeid, jf. kapittel 4.6. Arbeidsgruppa vil understreke betydningen av at panelene er godt og balansert sammensatt, både når det gjelder kompetanse, kjønn, alder og etnisitet. Fagpersonene må ha kompetanse på museers samlingsarbeid, kunnskapsarbeid, formidlingsarbeid og ressurs- og organisasjonsarbeid. I tillegg må panelet ivareta et mer overordna museumsfaglig blikk. Ett av medlemmene må være panelets leder. Fagpanelene settes sammen i henhold til hvilke museer som skal vurderes. For å bidra til mest mulig erfaringsdeling og kunnskapsdeling og også unngå uheldige bindinger eller mulige lojalitetskonflikter, anbefaler arbeidsgruppa at fagpanelene rekrutteres fra museer fra andre regioner enn de museene som skal vurderes. Det vil også være fruktbart å trekke nordiske representanter inn i fagpanelene. Alt etter hvilken kapasitet panelet har og antallet museer som skal vurderes, settes det sammen ett eller flere paneler per vurderingsrunde.

5.2 Sekretariatets rolle og kompetanse

Sekretariatet har en sentral oppgave i å forberede både museene og fagpanelene på prosessen. Sekretariatet må fasilitere prosessen fra start til mål, legge til rette for fagpanelets arbeid og dialog med museene, og sørge for framdrift og god gjennomføring av prosessen. Den enkelte vurderingsprosess starter når museene som skal vurderes er valgt ut og fagpanelene satt sammen. Hvis forvaltningen har sekretariatet, bør det også ha en rolle i å velge ut museene som skal vurderes, fagpanelet og fagpanelets leder.

Som omtalt i kapittel 4.7 vil sekretariatet være viktig for at vurderingene over tid bidrar til å styrke kunnskapen om museenes utvikling. Innrettingen av sekretariatet må derfor sikre nødvendig analyse- og vurderingskompetanse og god metodekompetanse. Sekretariatet må også etablere en arbeidsform som ikke virker styrende for panelenes diskusjoner og vurderinger, men legger til rette for fruktbare samtaler både i panelet og mellom panel og museum.

5.3 Oppstartsmøte og tilsendt materiale

Når fagpanelene er oppnevnt, inviterer sekretariatet til et oppstartsmøte. Det er viktig at medlemmene i fagpanelene får god forståelse av vurderingenes hensikt og metoden som skal brukes. Det er også viktig at panelets medlemmer blir godt kjent med hverandre og med sekretariatet og at forventningene kan avstemmes. Oppstartsmøtet må videre brukes til å avklare spørsmål og behov og legge en felles plan for prosessen.

I etterkant av oppstartsmøtet får panelet tilsendt diverse materiale som grunnlag for å danne seg et første inntrykk av museets aktivitet og profil i vurderingsperioden. Arbeidsgruppa mener at følgende er å regne som relevant grunnlagsmateriale, men at dette kan justeres tilpasset den enkelte prosess:

- Museets grunnlagsdokumenter; statuetter, stiftelsesdokumenter etc.
- Museets tilskuddsbrev fra tilskuddsytere og eiere for perioden
- Museets strategiske planer for perioden
- Rapportering og statistikk for det enkelte museum for perioden
- Resultater fra publikumsundersøkelser og bruker- og bruksundersøkelser for perioden
- Undervisningsprogram for perioden
- Museets årsmeldinger for perioden
- Museets publikasjoner for perioden
- Oversikt over museets utstillinger i perioden
- Kritikker av utstillinger og annet relevant pressemateriale for perioden
- Eksisterende evalueringer eller gjennomganger initiert av andre, eksempelvis fylket eller institusjonen selv for perioden
- Museets nettsider og andre digitale kanaler
- Regionale og/eller kommunale museumsplaner for perioden
- Dokumentasjon på tilstand for bygninger, magasin og lignende, både kulturhistoriske og administrasjonsbygninger må inngå

Opplistingen over er ikke ment å være uttømmende for hvilket materiale som skal sendes fagpanelet. Arbeidsgruppa mener at for hvert museum må det også legges innsats i å hente inn andre relevante kilder, det være seg podcaster, kronikker av museets ansatte, prosjektbeskrivelser for sentrale prosjekter ved museet, e.l. Hvilket materiale dette skal være må avgjøres i dialogen mellom sekretariatet, panelet og museet og være praktisk håndterbart innenfor den tiden som er satt av til vurderingsprosessen.

I andre, lignende prosesser, slik som de NOKUT gjennomfører, er det utarbeidet et skjema som panelets medlemmer kan strukturere sin egen lesning etter. Dette sikrer blant annet at medlemmene forbereder seg på lignende vis og tenker gjennom spørsmål til museene når de gjennomgår materialet. NOKUTs arbeid er imidlertid knyttet tett opp til kontroll opp mot lovverk. Dette gjør at den enkelte lovparagraf kan settes opp som en slags sjekkliste for gjennomgangen. For museumssektoren er dette annerledes og dersom det skulle settes opp et slikt skjema til gjennomgang ville det være mer hensiktsmessig å sette det opp etter museumspolitiske mål, jf. kapittel 4.2. Bruk av skjema ved gjennomlesning kan imidlertid føre til at fagpanelet mister viktige dimensjoner ved museumsarbeidet som ligger i det forhåndssendte materialet. Et skjema kan også utfordre panelets mulighet til å nærme seg det enkelte museum på egne premisser. Hovedformålet med gjennomlesningen er, slik arbeidsgruppa ser det, å skape en første forståelse av museets særegenheter, muligheter og utfordringer i vurderingsperioden. Arbeidsgruppa ser derfor at det kan være hensiktsmessig å teste ut et slikt «leseskjema» i piloten. Et slikt skjema må i så fall utformes i selve pilotgjennomføringen av panel og sekretariat i samarbeid.

5.4 Forberedende møte

Når panelets medlemmer, hver på sin kant, har fått satt seg inn i materialet, samles panelet for å gjennomgå dette i fellesskap. Sekretariatet fasiliterer møtet. På dette møtet går panelet gjennom sine foreløpige inntrykk av museet, hvilke områder og spørsmål som krever særlig oppfølging, eventuelle motsetninger eller mangler i materialet og hvilke arenaer og utstillinger de ønsker å se. Museet inviteres i etterkant til å sende et utdypende notat som både svarer på konkrete spørsmål panelet ønsker svar på og gir museene mulighet til å presisere sider ved museets situasjon de ønsker at panelet skal vite om.

En annen viktig del av det forberedende møtet er at panelets medlemmer forbereder forslag til spørsmål som kan stilles under institusjonsbesøket. Arbeidsgruppas metode anbefaler en åpen inngang til samtalene under museumsbesøket, og har i kapittel 4.4 sirklet inn kvalitative nøkkeldimensjoner som må belyses. Disse er arbeidsgruppas forslag, først og fremst med tanke på piloten. Hvert panel må, i hver runde, forberede et sett med spørsmål og problemstillinger tilpasset de enkelte museene, blant annet for å komplettere og utdype allerede foreliggende material. Arbeidsgruppa vil understreke betydningen av at det settes av tilstrekkelig med tid i det forberedende møtet til å diskutere hvilke spørsmål som bør forfølges i dialogen med museet. Panelets medlemmer må også avklare ansvarsfordeling og forventninger seg imellom i forkant av besøket.

5.5 Institusjonsbesøk

Når panelet har satt seg inn i grunnlagsmaterialet om museene og forberedt spørsmål og innretting av et besøk, må panelet og museet møtes gjennom et institusjonsbesøk. Sekretariatet organiserer panelets besøk til alle museene som skal vurderes. Hensikten med besøket er å gi panelet mulighet til å se museet, gjennomføre samtaler med ansatte og ledelsen, kunne stille spørsmål som de ønsker belyst, få se museets beliggenhet, fasiliteter, muligheter og utfordringer, og høre hva museet selv ønsker å formidle i sammenhengen. Omfanget av besøket bør være minimum en full arbeidsdag.

5.5.1 Arenaer

De aller fleste museene i Det nasjonale museumsnettverket består av mange formidlingsarenaer og avdelinger. Det er arbeidsgruppas syn at det sjelden vil være mulig å besøke alle arenaer uten å bruke svært mye tid på transport. Før institusjonsbesøket skal fagpanel og museum bli enige om hvilke arenaer som skal besøkes og hvilke utstillinger det er relevant for panelet å se. Målet må være at museets presentasjon av seg selv, sammen med arenabesøk, gir panelet et rettferdig og dekkende bilde av museet og dets kompleksitet. Dersom det er nødvendig å utvide besøket over to dager for å oppnå dette, er det arbeidsgruppas anbefaling at dette prioriteres.

5.5.2 Utstillinger

Utstillingsarbeid er en helt sentral del av museenes arbeid, og forener alle museets arbeidsområder. Utstillinger anses gjerne som museets viktigste formidlingskanal og er et arbeid det legges store ressurser i. I utstillingene kommer samlingene til uttrykk og mye kunnskapsproduksjon inngår i utstillingsproduksjonen. Selv om arbeidsgruppas metode ikke

innebærer at panelet bes om å vurdere kvaliteten på enkeltutstillinger, bør panelet se noen av museets utstillinger. Det er en fordel om både permanente og temporære utstillinger besøkes, dersom om museet har begge deler, og at museets ansatte presenterer disse. Hvordan det er jobbet med utstillingene, hva museet selv tenker om dem og hvordan de brukes, vil gi panelet et inntrykk av museets arbeidsform, kompetanse, prioriteringer og refleksjoner, som panelet ikke kan lese seg til. Å se utstillinger sammen med museets ansatte vil også være et godt utgangspunkt for å forstå mer av hvordan de ulike arbeidsområdene samspiller i utstillingsproduksjonen. På bakgrunn av det forhåndstilsendte materialet og opplegg for besøket, må panelet kunne komme med ønsker om hvilke utstillinger de skal se.

5.5.3 Samtaler

Under besøket må museet få anledning til å presentere seg selv og sin virksomhet helhetlig for panelet. Arbeidsgruppa mener at museenes presentasjon må inneholde:

- En oversikt over museets historie, visjon, mål og strategier, samt hvordan det forholder seg til sine fagfelt, publikum og samfunn.
- En beskrivelse av hvordan museet arbeider med de fire arbeidsområdene for kvalitetsvurderinger, jf. kapittel 4.4, med eksempler på prosjekter, aktiviteter og resultater som illustrerer museets styrker, utfordringer og utviklingsmuligheter.

I forlengelsen av presentasjonen er det viktig at panelet får stille spørsmål og snakke med representanter fra alle de fire arbeidsområdene.

Institusjonene bør selv bestemme hvor mange som skal delta i samtalene, men arbeidsgruppa mener at de som deltar fra museene må være ansatte fra ulike deler av institusjonen, både fra ulike nivå og med ulike fagbakgrunner og erfaringer. Arbeidsgruppa mener at det er en fordel om museet og panelet i forkant har dialog om hvem som skal stille i samtalene. Hvordan samtalene organiseres må også avgjøres i dialog mellom museum og panel. I noen tilfeller kan det være naturlig at de tar form av rundebordssamtaler, andre ganger som gruppesamtaler og andre ganger igjennom arenabesøk eller utstillingsbefaring. Det viktigste er å legge til rette for at panelet får samtaler med ansatte innenfor de fire arbeidsområdene som vurderingene skal struktureres etter. Det sentrale for samtalene er at panelene får mulighet til å stille spørsmål og utdype inntrykket fra det forhåndstilsendte materialet og ha en åpen samtale om museets arbeid på de ulike områdene. Resultatet av samtalene må være at panelet har fått utfyllende kunnskap om museet, og i forlengelsen kan si noe substansielt om museets kvaliteter som museum og samfunnsinstitusjon, med vekt på det faglige arbeidet og drift.

Enkelte institusjoner har en kompleks eier- og styringsstruktur. Disse strukturene gir museene ulike rammer for autonomi, ansvar, ressurser og samarbeid med andre aktører. Arbeidsgruppa mener det som oftest vil være hensiktsmessig at fagpanelet også møter representanter fra eiere og styrene. I hvilken grad, og hvem dette skal være, bør avgjøres i dialog mellom museum og panelet i forkant av besøket, men arbeidsgruppa mener det er viktig at eierleddet deltar og inkluderes i prosessen. Dette er også viktig av hensyn til prosessens transparens og til ønsket om kunnskaps- og kompetansedeling på tvers av forvaltningsnivå og i ulike deler av komplekse museumsorganisasjoner.

5.6 Fokus for samtalene

Fagpanelets mulighet til å både observere museets aktivitet, lokaler og utstillinger og samtale med representanter for virksomheten, er hensikten med panelets institusjonsbesøk. Hvilke spørsmål som stilles og hvordan samtalene mellom museet og panelet forløper vil være avgjørende for hvilke vurderinger som kan gjøres etter besøket. Det er de kvalitative dimensjonene ved museumsarbeidet slik de er forankret i gjeldende museumspolitikk, jf. kapittel 4.4, som skal ha fokus i samtalene. I tråd med arbeidsgruppas forslag om å legge kjernebegrepene i Ønskekvistmodellen til grunn for panelets vurderinger av kvalitet, må fagpanelet også være oppmerksomme på at modellens dimensjoner blir belyst gjennom institusjonsbesøket. Panelene må ha i mente at de skal vurdere museene i etterkant av besøket og sørge for at kunnskapen de innhenter sier noe om museenes vilje, evne og relevans, selv om ikke dette ligger direkte i spørsmålsformuleringene. Arbeidsgruppa vil understreke at Ønskekvistmodellen er en analytisk inngang til det materialet som panelene skal vurdere på grunnlag av, og ikke et verktøy for å strukturere samtaler eller lage intervjuguider.

I samtalene ser arbeidsgruppa det som vesentlig at de fire arbeidsområdene for kvalitetsvurderinger både

- 1) utforskes hver for seg gjennom frie samtaler for å kunne si noe om hvordan museene arbeider opp mot de kvalitative målene i museumspolitikken
- 2) sees i sammenheng med hverandre for å kunne si noe om hvordan museene arbeider helhetlig.

Dette må være panelets hovedfokus i innretting av samtalene. Arbeidsgruppa mener en slik inngang til samtalene til sammen vil gi et tilstrekkelig godt grunnlag for en kvalitativ vurdering av hvert enkelt museum, samtidig som samtalene i seg selv vil åpne for en refleksiv og konstruktiv dialog om kvalitet og utvikling. En slik innretting vil også gjøre det mulig for fagpanelet å sortere empiri fra hvert enkelt museum på en måte som kan muliggjøre komparasjon mellom museer, samt at det til sammen vil gi et overordnet bilde av sektoren som helhet. Vurderingene bør over tid kunne gi svar på om enkeltmuseum og sektoren som helhet arbeider i retning av de overordnede museumspolitiske ambisjonene og den samfunnsutviklingen museene er en del av.

Arbeidsgruppas forslag innebærer et overordnet inngangsspørsmål knyttet til hvert av de fire arbeidsområdene som skal vurderes. I forlengelsen må samtalen sirkle inn de kvalitative måldimensjonene foreslått i kapittel 4.4. Disse viser igjen i arbeidsgruppas forslag til pilot i vedlegg 1. Finsliping av underspørsmål må gjøres av det enkelte panel i forkant av de enkelte institusjonsbesøkene og tilpasses museet som er til vurdering, jf. kapittel 5.4.

5.7 Panelets vurderinger og rapport

Når panelet har gjennomført institusjonsbesøket skal det utvikle sin vurdering av museene innenfor rammene av en vurderingsrapport. Til grunn for arbeidet ligger det forhåndstilsendte materialet og panelets gjennomgang av dette, panelets besøk på museet og samtalene panelet har hatt med museets ansatte og eiere. Til sammen sitter da panelet på et bredt kvantitativt og kvalitativt materiale som må sorteres og vektlegges på en systematisert måte. Skulle det være behov for ytterligere informasjon eller supplerende samtaler med museets

ansatte, for å styrke vurderingsmaterialet, må dette eventuelt kunne gjennomføres digitalt i ettertid.

Arbeidsgruppas forslag innebærer å legge Ønskekvistmodellens kjernebegreper til grunn for panelets vurderinger, jf. kapittel 4.3. De ulike komponentene i vurderingsgrunnlaget, det være seg samtalematerialet, statistikken, rapporteringene, museenes hjemmesider, publikasjoner, utstillinger, formidlingsformer, prosjekter og satsinger, vil på ulike måter kunne belyse museets kvaliteter i forhold til deres vilje, evne og relevans. Panelet må legge hele sitt materiale til grunn for vurderingene og vise hvilket materiale som bygger opp under hvilke resonnementer.

Resultatet av panelets vurdering av de enkelte museene leveres oppdragsgiver i form av en rapport. Arbeidsgruppa foreslår at rapporten bør deles opp etter de enkelte arbeidsområdene og at hvert område konkluderes med hensyn til kvaliteter, mulige forbedringer og utfordringer. Hvert museum bør deretter få en samlet vurdering, der museets arbeid oppsummeres i et mer overordna perspektiv og samarbeid, tverrfaglig arbeid og samfunnsrelevans blir belyst. Før rapporten overleveres oppdragsgiver må museene få den til gjennomsyn for å korrigere feil, eller kommentere på eventuelle misforståelser. Den ferdige rapporten bør offentliggjøres slik at den kan inngå i et åpent tilgjengelig kunnskapskorpus om museenes og museumssektorens utvikling.

5.8 Punktvis oppsummering

Samlet vil en vurderingsprosess kunne strekke seg over omtrent ett år og gangen i arbeidsgruppas forslag til metode oppsummeres slik:

1. Museer som skal vurderes velges ut og får beskjed om dette.
2. Sekretariatet går i dialog med fylkeskommunen der museene skal vurderes og avklarer samarbeidsform og involvering i prosessen og i sekretariatsoppgavene.
3. Sekretariatet oppnevner fagpanel og fagpanelets leder basert på metodens anbefalinger.
4. Sekretariatet innkaller fagpanelet til oppstartsmøte der fokus er å sette fagpanelet godt inn i metoden
5. Sekretariatet oversender fagpanelet grunnlagsmateriale om de enkelte museene, basert på metodens anbefalinger.
6. Fagpanelet går gjennom materialet og forbereder spørsmål til institusjonsbesøket
7. Sekretariatet samler fagpanelet for gjennomgang av det forhåndstilsendte materialet og forberedelse til institusjonsbesøk.
8. Fagpanelet ber museet om ettersending og utdyping av relevant informasjon
9. Panelet besøker museet og har samtaler etter metodens anbefalinger.
10. Fagpanelet gjør sine vurderinger basert på metodens innretning og utformer en rapport. Sekretariatet fasiliterer møter og skriveprosess etter fagpanelets behov.
11. Rapporten oversendes museet for korrigerende av faktafeil og evt. kommentarer.
12. Rapporten oversendes oppdragsgiver og offentliggjøres.

Vedlegg 1

Arbeidsgruppas forslag til pilot

Arbeidsgruppa er i mandatet bedt om å utforme forslag til en pilot for utprøving av metoden. Arbeidsgruppa legger til grunn at gjennomføringen av denne vil skje forholdsvis raskt etter at departementet har mottatt denne rapporten. Etter innspill fra museer foreslår arbeidsgruppa at piloten gjennomføres utenfor museenes høysesong. For å sikre god kontinuitet mellom arbeidsgruppas diskusjoner og forståelse av det metodiske opplegget, og piloten, anbefaler arbeidsgruppa at erfaringene fra utarbeidelse av rapporten inngår i gjennomføringen av piloten.

Arbeidsgruppa registrerer en viss spenning i sektoren, og anbefaler at piloten iverksettes som en så åpen og tilgjengelig prosess som mulig og at det lages et oppsummerende erfaringsnotat i etterkant. Arbeidsgruppa forventer at det vil være sider ved metoden som må justeres etter utprøving. Piloten må derfor anses som et trinn to i utviklingen av en ferdig metode. I justering av metoden i forlengelsen av piloten må museenes erfaringer dras veksel på.

1. Sekretariat

Arbeidsgruppa foreslår at Kulturdirektoratet får i oppdrag å organisere pilotprosessen, være sekretariat og oppnevne fagpanel. Arbeidsgruppa foreslår også at det regionale forvaltningsnivået forespørres å delta i prosessen som en del av sekretariatet.

2. Museum

Metodens forslag er å innrette vurderingsprosessene fylkesvis og at museer i to til tre fylker vurderes hvert år. Arbeidsgruppa anbefaler derfor at piloten omfatter museer i ett fylke. Dette bør være et av fylkene med godt etablert museumsstruktur og bør omfatte museer med ulik størrelse, fag- og ansvarsområder og eierforhold. Arbeidsgruppa anbefaler at det ikke er flere museer med i piloten enn at de kan følges opp av ett panel.

3. Fagpanel

Når det er avgjort hvilke museer piloten skal testes på, oppnevnes fagpanelet med fem medlemmer, med en kompetanseprofil som foreslått i kapittel 4. Arbeidsgruppa foreslår at sekretariatet oppnevner dette for piloten og at erfaringene fra utarbeidelse av metoden inngår i fagpanelet. For senere vurderingsprosesser anbefaler arbeidsgruppa en åpen innspillsmulighet for oppnevning av fagpanelene, men dette blir fort for omfattende for piloten dersom denne skal kunne gjennomføres raskt. Arbeidsgruppa anbefaler likevel at sekretariatet gir museene en innspillsmulighet til å foreslå kandidater til pilotpanelet i forkant av oppnevningen. Arbeidsgruppa antar at uttesting av samtaler og spørsmål blir en viktig del av piloten. Derfor bør det sikres kvalitativ metodekompetanse i sekretariatet, og gjerne også i fagpanelet.

4. Oppstartsmøte mellom fagpanel og sekretariat

Når sammensetningen av fagpanelet er klar, må sekretariatet kalle inn til et møte der fagpanel og sekretariat møtes. Siden dette er en pilot anbefales det at panelet på møtet både får informasjon om prosessen framover og innsikt i arbeidsgruppas forslag til metode, som

piloten er en forlengelse av. Det vil være naturlig å invitere noen som har deltatt i arbeidsgruppa til å svare på spørsmål om både metoden og denne rapporten. Det er sannsynlig at arbeidsgruppas rapport vil bli diskutert i sektoren i etterkant av offentliggjøring, og eventuelle innspill og synspunkter bør vies plass på dette oppstartsmøtet. Målet må være å legge grunnlaget for en åpen og tillitsbyggende dialog mellom museene, panelet og sekretariatet, slik at kunnskapsinnhenting i prosessen blir så god som mulig. Arbeidsgruppa anbefaler også at det på dette møtet gjøres en gjennomgang av hva som vil være relevant bakgrunnsinformasjon for fagpanelets arbeid. På dette møtet bør også besøksdato for institusjonsbesøket avklares.

5. Forhåndstilsendt materiale

I tråd med arbeidsgruppas anbefaling samler sekretariatet inn tilgjengelig materiale om de enkelte museene og oversender dette samlet til fagpanelet. Materialet må vurderes tatt i betraktning de museene som skal vurderes, men så langt der lar seg gjøre bør materialet inneholde:

- Museets grunnlagsdokumenter; statutter, formålsparagrafer, stiftelsesdokumenter og lignende
- Museets tilskuddsbrev fra tilskuddsytere og eiere for perioden
- Museets strategiske planer for perioden
- Rapportering og statistikk for det enkelte museum for perioden
- Resultater fra publikumsundersøkelser og bruker- og bruksundersøkelser for perioden
- Museets årsmeldinger for perioden
- Museets publikasjoner for perioden
- Oversikt over museets utstillinger i perioden
- Kritikker av utstillinger og annet relevant pressemateriale for perioden
- Eksisterende evalueringer eller gjennomganger initiert av andre, eksempelvis fylket eller institusjonen selv for perioden
- Museets nettsider og andre digitale kanaler
- Regionale og eventuelt kommunale museumsplaner for perioden
- Dokumentasjon på tilstand for bygninger, magasin og lignende, både kulturhistoriske og administrasjonsbygninger må inngå

Dersom det er andre kilder som er relevante for fagpanelets arbeid er det naturlig å inkludere disse. Dette bør også diskuteres på oppstartsmøte, jf. forrige punkt.

Fagpanelet setter seg inn i materialet og gjør sine første tanker om de enkelte museene hver for seg, før de møtes til et forberedende møte.

6. Forberedende møte mellom fagpanel og sekretariat

Arbeidsgruppa ser fagpanelets institusjonsbesøk som en helt sentral del av vurderingsopplegget, og dette må forberedes godt. I piloten anbefales det å gi institusjonsbesøket særlig oppmerksomhet. På det forberedende møtet skal fagpanelet gjennomgå sine første inntrykk av museene på bakgrunn av det forhåndstilsendte materialet og bygge institusjonsbesøket rundt dette. Fagpanelet må blant annet spørre seg hvilke aspekter ved museets aktivitet og drift de mangler opplysninger om, hvilke tematikker de ønsker å høre mer om og hvilke praksiser de ønsker å se nærmere på. Dette møtet må også

avklare hvilken informasjon museene eventuelt skal bes om å ettersende. Det ettersendte materialet må komme panelet i hende i god tid før institusjonsbesøket. Museene inviteres i etterkant av møtet til å sende inn et notat som presiserer sider ved museets situasjon som de ønsker at panelet skal vite om.

7. Institusjonsbesøk

Sekretariatet må ha ansvaret for den praktiske gjennomføringen av institusjonsbesøket, som reiserute, bestilling av reiser og annen logistikk. Det settes av minimum en hel dag til besøket, og besøket innrettes i henhold til arbeidsgruppas forslag til metode, slik den fremgår av kapittel 5.

8. Samtaler

Det metodiske opplegget som foreslås skal bygge kunnskap om museenes arbeid med de til enhver tid gjeldende museumspolitiske målene. Arbeidsgruppa har forstått dette til å omhandle målene i den statlige museumspolitikken, men anbefaler at også målene for den regionale museumspolitikken må hensyntas. For piloten er det de gjeldende målene i den siste museumsmeldingen som ligger til grunn for arbeidsgruppas forslag til oppsett i tabellene under.

9. Skjema for samtaler

Hvert enkelt av museenes arbeidsområder kan forfølges for seg, og forslag til skjema for samtaler er satt opp under. I tabellene er også de kvalitative dimensjonene diskutert i kapittel 4.4 satt inn. Tabellen er ment som et verktøy for panelet under samtaler med museene, for å huske de ulike dimensjonene ved museets arbeid som det må innhentes kunnskap om.

Arbeidsgruppas forslag innebærer at hvordan museene evner å jobbe med de ulike områdene i sammenheng, og hvordan museet jobber opp mot sin samtidige, samfunnsmessige kontekst, er like avgjørende for kvaliteten, som innsatsen på det enkelte område. Det er derfor ikke bare relevant, men nødvendig, å stille spørsmål om slike aspekter, dersom det skal kunne gjøres en god kvalitativ sluttvurdering av museet.

Forslaget til metode innebærer videre å legge kjernebegrepene fra Ønskekvistmodellen til grunn for panelets vurdering. Dette er derfor aspekter som panelet må ha med seg også i møtene med museene, selv om de ikke trenger å være strukturerende for selve samtaler. Snarere må panelet spørre seg selv hva den informasjonen og kunnskapen de får sier om museets vilje og ambisjoner, evner og kompetanser og samfunnsmessige relevans, når de er i dialog med museet, og ta dette med inn i sluttvurderingen.

Arbeidsgruppas forslag til hvordan dette kan testes ut i piloten går fram av tabellene under.

Samlingsarbeid

Inngangsspørsmål: Hvordan har museet arbeidet med sine samlinger i perioden?

Spesifikt for arbeidsområdet iht. gjeldende museumspolitik		Tverrgående problemstillinger og arbeid på tvers av arbeidsområdene
<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling og balansering av samlingene 		
<ul style="list-style-type: none"> • Samhandling med andre museer for koordinering samlingsutvikling 		
<ul style="list-style-type: none"> • Faglig autonomi og trygg bevaring 		
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering og digitale verktøy i samlingsarbeidet 		
<ul style="list-style-type: none"> • Immateriell kulturarv og handlingsbåren kunnskap 		
For panelet		
Hvilken vilje viser museet i arbeidet?	Hvilke kompetanser og ressurser har museet til å gjennomføre ambisjonene?	Hvordan samspiller samlingsarbeidet med museets samtidsrelevans og samfunnsrolle?

Kunnskapsarbeid

Inngangsspørsmål: Hvordan har museet arbeidet med kunnskap i perioden?

Spesifikt for arbeidsområdet iht. gjeldende museumspolitik		Tverrgående problemstillinger og arbeid på tvers av arbeidsområdene
<ul style="list-style-type: none"> • Ulike former for kunnskapsproduksjon og kvalitetsaspekter ved disse 		
<ul style="list-style-type: none"> • Formidling av kunnskap og deltagelse i offentlig ordskifte 		
<ul style="list-style-type: none"> • Museet som kunnskapsbærer for bærekraftig utvikling 		
<ul style="list-style-type: none"> • Forskning og tilrettelegging og samhandling omkring forskning og annet kunnskapsarbeid 		
<ul style="list-style-type: none"> • Forutsetninger for kunnskapsarbeid 		
For panelet		
Hvilken vilje viser museet i arbeidet?	Hvilke kompetanser og ressurser har museet til å gjennomføre ambisjonene?	Hvordan samspiller kunnskapsarbeidet med museets samtidsrelevans og samfunnsrolle?

Formidlingsarbeid		
Inngangsspørsmål: Hvordan har museet arbeidet med formidling i perioden?		
Spesifikt for arbeidsområdet iht. gjeldende museumspolitik	Tverrgående problemstillinger og arbeid på tvers av arbeidsområdene	
<ul style="list-style-type: none"> • Samtidsaktuelle problemstillinger og aktiv dialog 		
<ul style="list-style-type: none"> • Nye stemmer og brukere/besøkende 		
<ul style="list-style-type: none"> • Romlige og taktile opplevelser av autentisk materiale 		
<ul style="list-style-type: none"> • Museumsbesøk og digital formidling 		
For panelet		
Hvilken vilje viser museet i arbeidet?	Hvilke kompetanser og ressurser har museet til å gjennomføre ambisjonene?	Hvordan samspiller formidlingsarbeidet med museets samtidsrelevans og samfunnsrolle?

Ressurs- og organisasjonsarbeid		
Inngangsspørsmål: Hvordan har museet arbeidet med sine ressurser og sin organisasjon i perioden?		
Spesifikt for arbeidsområdet iht. gjeldende museumspolitik	Tverrgående problemstillinger og arbeid på tvers av arbeidsområdene	
<ul style="list-style-type: none"> • Systematikk i faglige, ressursmessige og økonomiske prioriteringer 		
<ul style="list-style-type: none"> • Planverk og organisering i helhetlig museumsarbeid 		
<ul style="list-style-type: none"> • Museumsfaglig og administrativ kompetanse og bruk av denne 		
<ul style="list-style-type: none"> • Digital kompetanse og bruk av denne 		
<ul style="list-style-type: none"> • Samspill med andre aktører 		
For panelet		
Hvilken vilje viser museet i arbeidet?	Hvilke kompetanser og ressurser har museet til å gjennomføre ambisjonene?	Hvordan samspiller ressurs- og organisasjonsarbeidet med museets samtidsrelevans og samfunnsrolle?

10. Fagpanelets vurdering

Fagpanelets vurdering av det enkelte museum må gjennomføres i henhold til arbeidsgruppas forslag i kapittel 5.7. Piloten er særlig viktig for å teste ut hvordan Ønskekvistmodellen kan fungere i praksis som et analyseverktøy for museums kvalitet. Arbeidsgruppa vil også understreke at piloten særlig må være seg bevist hvordan vurderingene balanserer mellom de spesifikke arbeidsområdene og de overordna perspektivene på museene som

samfunnsinstitusjoner. Prosessen skal bygge kunnskap også om museenes arbeid opp mot «den høyere himmelen» som omtalt i kapittel 4.1. Hvordan dette igjen kan vurderes i forhold til kjernebegrepene vilje, evne og relevans er noe piloten må teste ut og reflektere rundt i et erfaringsnotat, f. pkt. 12 under.

11. Vurderingsrapport

Pilotens vurderingsrapport blir et viktig referansedokument for fremtidige vurderingsrapporter og bør utformes med tanke på dette. I pilotprosessen må det også prøves ut hva som er hensiktsmessig arbeidsfordeling mellom sekretariat og fagpanel når det kommer til å føre rapporten i pennen. Dialogen mellom fagpanel og sekretariat må vie dette ekstra oppmerksomhet med særlig henblikk på sekretariatets tilretteleggende rolle og fagpanelets selvstendige vurderinger og skriftliggjøringen av disse. Den ferdige rapporten utformes med utgangspunkt i arbeidsgruppas anbefalinger, men piloten må også brukes til å teste ut disse når det gjelder hensiktsmessig omfang av den ferdige rapporten.

12. Erfaringsnotat

Til forskjell fra senere prosesser må piloten følges opp av et erfaringsnotat som oppsummerer pilotprosessen i lys av arbeidsgruppas foreliggende forslag til metode. Erfaringsnotatet bør inneholde kommentarer til metodeforslaget, peke på hva som fungerte etter hensiktene og hvor det eventuelt skal anbefales å justere opplegget. Det er naturlig at sekretariatet tar ansvar for erfaringsnotatet, men både sekretariatets, fagpanelets, det regionale forvaltningsnivåets og museenes erfaringer må dekkes. Målet må være et notat som kommende prosesser og fagpaneler kan støtte seg på når vurderingsarbeidet iverksettes for hele Det nasjonale museumsnettverket.

Vedlegg 2

Fylkesvis oversikt over museene i Det nasjonale museumsnettverket

Buskerud

1. Blaafarveværket
2. Buskerudmuseet
3. Drammens Museum for kunst og kulturhistorie
4. Norsk Bergverksmuseum

Akershus

5. Henie Onstad Kunstsenter
6. MiA – Museene i Akershus

Østfold

7. Østfoldmuseene
8. Galleri F15

Oslo

9. Nasjonalmuseet
10. Norsk Folkemuseum
11. Norsk Teknisk Museum
12. Oslo Museum

Innlandet

13. Anno museum
14. Gudbrandsdalsmusea
15. Lillehammer museum
16. Mjøsmuseet
17. Randsfjordmuseet
18. Valdresmusea

Vestfold

19. Preus museum
20. Vestfoldmuseene

Telemark

21. Norsk Industriarbeidermuseum
22. Telemark museum
23. Vest-Telemark Museum

Agder

24. Aust-Agder museum og arkiv
25. Næs Jernverksmuseum
26. Sørlandets Kunstmuseum
27. Vest-Agder-museet

Rogaland

28. Dalane Folkemuseum
29. Haugalandmuseet
30. Jærmuseet
31. Museum Stavanger
32. Ryfylkemuseet

Vestland

33. Baroniet Rosendal
34. Bymuseet i Bergen
35. Hardanger og Voss museum
36. KODE kunstmuseer og komponisthjem
37. Kraftmuseet
38. Musea i Sogn og Fjordane
39. Museum Vest
40. Museumssenteret i Hordaland
41. Sunnhordland Museum

Møre og Romsdal

42. Nordmørmusea (tidl. Nordmøre museum)
43. Nynorsk kultursentrum
44. Romsdalsmuseet
45. Viti

Trøndelag

46. Museene Arven (tidligere Stiklestad Nasjonale Kultursenter)
47. Museene i Sør-Trøndelag
48. Museet Midt

Nordland

49. Helgeland Museum
50. Museum Nord
51. Nordlandsmuseet
52. Norsk Luftfartsmuseum

Troms

53. Midt-Troms Museum
54. Nord-Troms Museum
55. Nordnorsk Kunstmuseum
56. Perspektivet Museum
57. Sør-Troms Museum

Finnmark

58. Varanger museum
59. Verdensarvsenter for bergkunst – Alta Museum
60. Museene for kystkultur og gjenreisning i Finnmark

Svalbard

61. Svalbard museum

Vedlegg 3

Visuell framstilling av modellen

Modell for periodiske vurderinger av museene i Det nasjonale museumsnettverket

