

SELSKAPSKONTROLL

MUSEENE I SØR-TRØNDELAG AS



Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune

MAI 2019

SK1010

FORORD

Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge SA har i samarbeid gjennomført denne selskapskontrollen. Trondheim kommunerevisjon er revisor for Trondheim kommune, og Revisjon Midt-Norge SA for Trøndelag fylkeskommune. Selskapskontrollen er gjennomført på oppdrag fra Trøndelag fylkeskommunes kontrollutvalg og kontrollkomiteen i Trondheim kommune i perioden juni 2018 til mai 2019.

Kontrollen er gjennomført i overensstemmelse med kommunelovens regler om gjennomføring av selskapskontroll i § 77 nummer 5 og § 80, samt med forskrift om kontrollutvalg §§ 13 og 14. Gjennomføringen er basert på NKRFs¹ veileder i selskapskontroll samt NKRFs standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001.

Prosjektgruppa har bestått av Sunniva Tusvik Sæter fra Revisjon Midt-Norge og Kathrine Moen Bratteng fra Trondheim kommunerevisjon. Prosjektgruppa har rapportert til en styringsgruppe bestående av Per Olav Nilsen, Trondheim kommunerevisjon, Anna Ølnes og Tor Arne Stubbe, Revisjon Midt-Norge.

Revisor har vurdert egen uavhengighet overfor Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune, jf. kommuneloven § 79 og forvaltningsloven § 6.

Vi vil takke alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

MiST og eierrepresentantene har fått rapporten til verifisering i forkant av høringen. Rapporten har vært til høring hos de nevnte instansene i perioden 8.-19. mai. Høringsuttalelsene finnes i kapittel 5 i rapporten.

Steinkjer/Trondheim 27.05.2019

Sunniva Tusvik Sæter /s/

Oppdragsansvarlig revisor

Revisjon Midt-Norge SA

Per Olav Nilsen /s/

Revisjonsdirektør

Trondheim kommunerevisjon

¹ Norges Kommunerevisorforbund, www.nkrf.no

SAMMENDRAG

Selskapskontrollen i Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST) er gjennomført av Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge SA på vegne av eierkommunene Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune.

Selskapskontrollen består av en obligatorisk eierskapskontroll, og en forvaltningsrevisjon av selskapet.

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentanalyse, regnskapsgjennomgang, statistikk og intervju. Revisors samlede vurdering er at metodebruk og datagrunnlag gir et tilstrekkelig grunnlag til å svare på problemstillingene.

Eierskapskontrollen har følgende problemstilling: *«Utøves eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?»*.

Undersøkelsen har vist at det foreligger stiftelsesdokumenter, vedtekter og at det gjennomføres generalforsamlinger og eiermøter. Bruk av valgkomite er vedtektsfestet, og valgkomiteen har en egen instruks. Selskapet har et kompetansesammensatt styre, og en rimelig representasjon med hensyn til kjønn. Styret praktiserer en ordning med numerisk vara, og revisor mener at dette kan føre til at noen kompetanseområder ikke blir tilstrekkelig representert i styret ved forfall av faste styremedlemmer.

For Trøndelag fylkeskommune finner vi at det finnes en eierskapsmelding som har noen mangler for å fullt ut tilfredsstillende anbefalingene fra KS. Eierskapsmeldingen mangler et politisk styringsgrunnlag gjennom å f.eks. fastsette fylkeskommunens prinsipper for eierstyring. Videre mangler den et juridisk styringsgrunnlag gjennom å presentere de ulike selskaps- og samarbeidsformene fylkeskommunen er involvert i. Det mangler også en formålsdiskusjon som sier noe om hvorfor fylkeskommunen har eierandeler i det enkelte selskap, og eierskapsmeldingen gir heller ingen føringer for selskapenes samfunnsansvar. Det finnes en museumsstrategi som gir føringer for museumspolitikken i Sør-Trøndelag fylke, og det er tidligere utarbeidet en eierstrategi for eierskapet i MiST.

Undersøkelsen har vist at fylkeskommunens eierrepresentant er leder i hovedutvalget for kultur, og det gjennomføres folkevalgtopplæring i starten av hver valgperiode.

Konklusjonen for Trøndelag fylkeskommune er at fylkeskommunen utøver eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring. Revisor har to anbefalinger:

- Eiermeldingen bør oppdateres slik at den inneholder all relevant informasjon om selskapet og styring av dette, eventuelt henvisning til hvilke dokumenter dette gjelder.
- Eier bør sikre at styret til enhver tid har riktig kompetansesammensetning.

Trondheim kommune har eierskapsmeldinger fra 2010 og 2016. Eierskapsmeldingene angir blant annet prinsipper for eierstyring og inneholder føringer for samfunnsansvar. Det foreligger selskapsspesifikke eierskapsmeldinger for selskaper der kommunen har vesentlige eierinteresser, men det er ikke utarbeidet en formålsdiskusjon og selskapsstrategi for kommunens eierskap i MiST. Det er fra kommunen begrunnet med at eierandelen er under 50 prosent. Eierskapsmeldingene er ikke oppdatert hvert år, slik KS anbefaler. Ny kommunelov legger opp til at eierskapsmeldingen skal behandles én gang i valgperioden.

Undersøkelsen har vist at sentrale politikere har representert Trondheim kommune som eier på generalforsamlingene i 2017 og 2018. I perioden 2010-2016 har kommunaldirektør eller en ansatt på kulturområdet i rådmannens fagstab representert kommunen som eier på generalforsamlingen. Revisjonen mener at sentrale folkevalgte bør representere kommunen i generalforsamlinger, slik KS anbefaler.

Trondheim kommune gjennomfører folkevalgtopplæring ved starten av hver valgperiode. De folkevalgte har fått noe opplæring i eierstyring.

Konklusjonen for Trondheim kommune er at kommunen utøver eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring.

Forvaltningsrevisjonens problemstilling er «*Har selskapet en organisering og styring som bidrar til at målene i museumsreformen nås?*». Forvaltningsrevisjonen ser på en rekke forskjellige tema, eksempelvis styrets ansvar og arbeid, kontakt med eier, forvaltning av selskapet; herunder økonomi, kjøp av tjenester og internkontroll, samt utviklingen av museene; herunder organisering, eierstruktur og det museumsfaglige arbeidet.

Vi ser at styret har fulgt opp sitt ansvar for å utarbeide protokoller fra styremøter og generalforsamlinger, noe som er i tråd med aksjeloven. Revisor mener at styret i nødvendig utstrekning har fastsatt planer og budsjett for selskapets virksomhet, samt hatt fokus på løpende økonomioppfølging. Styret har fastsatt en styreinstruks og gjennomfører egevaluering i tråd med KS' anbefalinger. Revisor mener styret har sikret nødvendig opplæring og kompetanseheving for medlemmene. Siden nesten halvparten av eierne i MiST er fylkeskommunen og kommuner, mener revisor at registrering av verv i styrevervregisteret bør vurderes. Revisor mener styret har ført tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.

Undersøkelsen har vist at rapportering til eier har et forbedringspotensial, og revisor mener selskapet bør sørge for at eierne får tilstrekkelig rapportering om det enkelte museum. Det er ikke fastsatt retningslinjer for selskapets kontakt med eier utenfor generalforsamlingen, og revisor mener at det kan være et alternativ å vedtektsfeste rammene for en slik kontakt.

MiST har i flere år kjøpt tjenester fra selskapet der tidligere styreleder er daglig leder og partner. Revisor mener tidligere styreleders rolle og de nevnte transaksjonene ikke kommer i konflikt med aksjelovens bestemmelser om habilitet og transaksjoner mellom nærstående og advokatforeningens retningslinjer for advokater med styreverv.

Selskapet har gjennomført kjøp av juridiske tjenester gjennom direkteanskaffelser. Dette er ikke i tråd med selskapets innkjøpsrutine som sier det skal være konkurranse om oppdragene uansett verdi. Revisor mener selskapet bør vurdere å enten inngå rammeavtaler eller følge egen innkjøpsrutine.

Selskapets krav om at overskuddet skal være på minimum 1 prosent av selskapets omsetning, samt at personalkostnader skal utgjøre maksimalt 60 prosent av samlede kostnader, følges. Egeninntektene har variert, men har de fleste år økt med minst to prosent, slik MiST har satt som mål.

Undersøkelsen har vist at selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet.

Museene har en forutsigbar finansiering, men revisor registrerer at noen informanter mener finansieringen er for svak. Revisor har ikke mottatt avdelingsvise regnskap for det enkelte museum i MiST, og kan derfor ikke vurdere den økonomiske utviklingen i museene. Vi mener det er viktig at selskapet er åpen om den økonomiske utviklingen i de enkelte museene, også av hensyn til eiersammensetning med stiftelser og ulike kommuner. Revisor mener videre at selskapet bør vurdere å presentere informasjon i note til stiftelsenes regnskaper om investeringer i varige driftsmidler som ligger i stiftelsene. Dette for å gi et bedre inntrykk av hvilke verdier som ligger i stiftelsene.

Det gjennomføres studieturer, men revisor har mottatt det faglige programmet for kun én av disse. Revisor understreker at det må foreligge et dokumentert faglig program for alle reiser.

Selskapet har gjennomført flere tiltak og er i god utvikling når det gjelder effektivisering og ressursutnyttelse. Det er et potensial i å utnytte det museumsfaglige personalet i MiST bedre. Selskapet arbeider systematisk med «de fire F-ene», forvaltning, forskning, formidling og fornying. Selskapet har lagt et godt grunnlag for en oversiktlig forvaltning av gjenstander. Det er behov for å etablere gode magasiner for alle museenes gjenstander. Det er viktig å fortsette arbeide med å finne gode magasinløsninger både i MiST, men også i fylket som helhet.

Revisor vurderer at MiST kun til en viss grad har hensiktsmessige anlegg for samlingsforvaltning.

MiST har en felles forskningsplan, som vil kunne bidra til å samordne og forankre forskningsarbeidet i museet. Det er utfordrende å gjennomføre forskningsarbeid i en travel arbeidshverdag, og selskapet bør vurdere om og eventuelt hvordan man skal sikre at forskningsarbeidet prioriteres.

Selskapet har en tydelig satsning for å gjøre museet aktuelt og tilgjengelig for alle. Det er gjennomført en rekke formidlingstiltak, eksempelvis for døve på musikk museet Ringve. Utvikling av formidlingsarbeidet på tvers av museene trekkes frem som et forbedringspotensial av flere av informantene. Bruk av DigitaltMuseum og Kulturpunkt muliggjør bruk av museenes områder og gjenstander selv om det ikke er museumsansatte eller ikke. Noen informanter har gitt uttrykk for at satsningene med Primus, DigitaltMuseum og Kulturpunkt har blitt mulig på grunn av konsolideringen.

Revisor mener at det enkelte museum, samt MiST som en helhet, arbeider med fornying på mange områder, men det finnes et forbedringspotensial i å hente ressurser, kompetanse og utvikle samarbeidet på tvers for å nyttiggjøre seg av alle kompetente ressurser som finnes på museene. MiST har til en viss grad hensiktsmessige anlegg for formidling.

Undersøkelsen har vist at selskapet sikrer faglig kompetanse på regionalt nivå, men at det enkelte museum kan ha behov som går ut over kompetansen og ressursene som er tilgjengelige i dag. MiST arbeider for å bevare og styrke det lokale engasjementet og deltakelse i kulturvernet.

Revisor konkluderer med at MiST har en styring og organisering som bidrar til å oppnå målene i museumsreformen. Selskapet arbeider målrettet mot de målsettinger som er satt for selskapet. Revisor har følgende anbefalinger:

- Eierne bør vurdere å vedtektsfeste retningslinjer for dialog med selskapet ut over generalforsamlingen, herunder sikre at eierne får tilstrekkelig rapportering
- Selskapet bør styrke arbeidet med forbedring av oppbevaringsforholdene for museenes gjenstander
- Selskapet bør styrke arbeidet med effektiv utnyttelse av de museumsfaglige ressursene
- Selskapet bør vurdere tiltak som kan øke forskningen ved museene
- Selskapet bør vurdere å etablere en rammeavtale for kjøp av juridiske tjenester, eventuelt følge egen innkjøpsrutine

- Selskapet bør vurdere å presentere informasjon om hvilke verdier av varige driftsmidler som ligger i stiftelsene.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	8
1 Innledning.....	10
1.1 Bestilling og bakgrunn	10
1.2 Problemstillinger.....	10
1.3 Metode	11
1.4 Leseveiledning	13
2 Om MiST AS	14
2.1 Eierforhold, selskapsform og organisering.....	14
2.2 Datterselskap og andre eierinteresser	20
3 Eierskapskontroll	22
3.1 Problemstilling	22
3.2 Vurderingskriterier	22
3.3 Eiernes styringsdokumenter	23
3.4 Eierrepresentasjon	28
3.5 Generalforsamlingen	30
3.6 Eiermøter	31
3.7 Opplæring av folkevalgte.....	32
3.8 Valgkomite	32
3.9 Valg av styre.....	33
3.10 Vurderinger	34
3.11 Konklusjon.....	36
4 Organisering og arbeid etter konsolidering	38
4.1 Problemstilling	38
4.2 Revisjonskriterier.....	38
4.3 Styrets ansvar	40
4.4 Kontakt med eier	43
4.5 Forvaltning av selskapet.....	46
4.6 Utvikling av museene	62
4.7 Vurderinger	81
4.8 Konklusjon.....	87
5 Høringsuttalelser	89
Høringssvar.....	90
6 Revisors kommentar til høringsuttalelsene	96
Referanser	98

Vedlegg 1 – Utledning av vurderingskriterier	101
Vedlegg 2 – Utledning av revisjonskriterier.....	105
Vedlegg 3 – Nøkkelinformasjon om selskapet	114

Tabell

Tabell 1. Oversikt over eiere og revisor for Museene i Sør-Trøndelag AS.....	14
Tabell 2. Konsolideringstidspunkt	15
Tabell 3. Styre og ledelse i Museumsforlaget AS per 1.4.19	20
Tabell 4. Tilskuddsfordeling mellom stat og region 2017 (i hele tusen)	46
Tabell 5. Tilskuddsfordeling mellom fylkeskommunen og kommunene 2017 (i hele tusen).....	47
Tabell 6. Økonomiske nøkkeltall for MiST AS i perioden 2010-2017. Inntekter og årsresultat er angitt i mill. kr.....	50
Tabell 7. Samlingenes omfang per 31.12.17.....	70
Tabell 8. Selskapets vurdering av oppbevaringsforholdene for gjenstander pr. 31.12.17. Tall i prosent av alle gjenstander.	71
Tabell 9. Besøkstall ved museene i 2017.....	76

Figurer

Figur 1. Organisering av MiST.....	19
Figur 2. Eierstyring	30

1 INNLEDNING

I dette kapittelet gjennomgår vi bestilling, problemstillinger og bakgrunn for prosjektet.

1.1 Bestilling og bakgrunn

Kontrollutvalget i Trøndelag fylkeskommune bestilte prosjektet i sak 03/18. Utgangspunktet for bestillingen er et ønske om tilsvarende selskapskontroll i Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST) som i museene Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og Museet Midt IKS.

Kontrollutvalget i Trøndelag fylkeskommune fikk gjennom fylkestingsvedtak 46/17 aksept for å bestille selskapskontroll og forvaltningsrevisjon fra de utgående planene for selskapskontroll i nord- og sørdelen av fylket. Denne ordningen gjelder til fylkestinget har vedtatt egne planer. I plan for selskapskontroll for Nord-Trøndelag 2016-2017, som er vedtatt i fylkestinget i Nord-Trøndelag, er Museet Midt IKS og/eller Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS nevnt som aktuelle for selskapskontroll. Det går fram at selskapene er satt opp i planen etter innspill fra fylkesrådet og kontrollutvalget. Utover dette har kontrollutvalget i fylkeskommunen i sak 1/18 og 11/18 fått innspill fra så vel administrativt som politisk nivå om at MiST er aktuelt for selskapskontroll.

Trondheim kommune er nest største eier i selskapet. Fylkeskommunens kontrollutvalg inviterte kontrollkomiteen i Trondheim kommune til å delta i selskapskontrollen, noe som ble vedtatt i kommunens kontrollkomite 19. mars 2018 (sak 15/18).

Ettersom det ikke er fattet noe særskilt fylkestingsvedtak der selskapskontroll av MiST er nevnt, har revisor kontaktet sekretariatet og fått avklart at med fullmakten som ble gitt av fylkestinget i sak 46/17, mener både sekretariatet og kontrollutvalgets leder at bestillingen har tilstrekkelig forankring i fylkestinget. Planen ble behandlet i kontrollutvalget i Trøndelag fylkeskommune i mars 2018.

Prosjektet skal kartlegge Trøndelag fylkeskommunes og Trondheim kommunes eierstyring av MiST AS, og undersøke hvorvidt denne er i tråd med fylkestingets og bystyrets vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring. Videre skal det undersøkes hvordan organiseringen og styringen av det konsoliderte museet MiST AS fungerer, og peke på eventuelle utfordringer knyttet til denne.

1.2 Problemstillinger

Følgende problemstillinger vil bli besvart i rapporten:

- Utøves eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

- Har selskapet en organisering og styring som bidrar til at målene i museumsreformen nås?²

1.3 Metode

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentanalyse, regnskapsgjennomgang, statistikk og intervju. Det varierer hvor lenge informantene har vært i sine stillinger i MiST. Noen av informantene har vært i sine stillinger i kort tid, og noen har vært ansatt i MiST siden før konsolideringen.

Intervju

Følgende har blitt intervjuet:

- Administrerende direktør
- Tidligere styreleder
- Økonomi- og IT-sjef
- Plan- og utviklingssjef
- Museumsdirektør v/ Orkla Industrimuseum
- Museumsdirektør v/ Rørosmuseet
- Driftsleder v/ Rørosmuseet
- Avdelingsleder kulturhistorisk avdeling v/ Rørosmuseet
- Museumsdirektør v/ Museet Kystens Arv
- Museumsdirektør v/ Kystmuseet i Sør-Trøndelag
- Museumsdirektør v/ Trondheim Kunstmuseum
- Avdelingsleder drift og forvaltning v/ Trondheim Kunstmuseum
- Museumsdirektør v/ Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum
- Museumsdirektør v/ Ringve Musikkmuseum
- Museumsdirektør v/ Rockheim
- Seniorrådgiver i fellesadministrasjonen og kontaktperson for Sverresborg
- Eierrepresentant Trøndelag fylkeskommune³
- Fylkesdirektør for kultur og folkehelse i Trøndelag fylkeskommune
- Seniorrådgiver i seksjon kunst og kultur i Trøndelag fylkeskommune

² Problemstillingen i andre kulepunkt har blitt endret etter at prosjektplanen ble vedtatt. Dette ble gjort for å konkretisere problemstillingen og ble gjort i samråd med sekretariatene. Den opprinnelige problemstillingen var «I hvilken grad bidrar organisering og styring av arbeidet etter museumsreformen til å oppfylle målene for selskapet?». Sekretariatene hadde ingen innvendinger til endringen.

³ Eierrepresentanten for Trøndelag fylkeskommune ble valgt i 2018

- Rådgiver i seksjon kunst og kultur i Trøndelag fylkeskommune
- Seksjonsleder for seksjon kunst og kultur i Trøndelag fylkeskommune
- Kommunaldirektør for kultur og næring i Trondheim kommune
- Rådgiver på kultur- og næringsområdet i rådmannens fagstab i Trondheim kommune

Intervjuene er gjennomført i stedlige møter. Alle referater er verifiserte av informantene. Intervjuene ble gjennomført etter en semistrukturert intervjuguide. Museumsdirektørene fikk tilsendt spørsmålene i forkant, og fikk tilbud om å ha med seg flere på intervjuet dersom de ønsket det.

Revisor har sendt spørsmål på e-post til selskapets revisor fra PwC. Vi har også sendt spørsmål til hovedverneombud og tre tillitsvalgte i MiST, samt fire tilfeldig utvalgte ansatte i fire av museene og de to ansattrepresentantene i styret. De fire tilfeldig valgte ansatte er valgt ut fra henholdsvis ett kulturhistorisk museum, ett kystkulturmuseum, ett kunstmuseum og ett musikkmuseum. Dette utgjør ikke et representativt utvalg av de ansatte, men er tatt inn i rapporten for å belyse ansattes perspektiv. Det fremgår i rapporten hvor mange ansatte som har uttrykt en gitt mening. Revisor har også sendt spørsmål til alle andre eiere i MiST. Vi har fått svar på ti av disse 23 henvendelsene. Vi har vært i kontakt med bystyresekretariatet på e-post for å få opplysninger om opplæring av folkevalgte i Trondheim kommune.

Dokumenter

Revisor har mottatt etterspurte dokumenter, statistikk og regnskapsopplysninger fra selskapet med unntak av avdelingsregnskap⁴. Revisor har bedt om å få regnskap for de enkelte museene, men selskapet peker på at de er et aksjeselskap, og opplyser at de rapporterer regnskapstall for selskapet i henhold til rapporteringsrutiner fastsatt av Kulturdepartementet og Kulturrådet. Selskapet mener dette er en konsekvens av museumsreformen. Selskapet opplyser at i og med at fellesfunksjonene er sentraliserte, vil regnskap for enkeltavdelingene fremstå ufullstendige eller misvisende, fordi felleskostnadene ikke er fordelt. MiST opplyser at det finnes driftsregnskap til bruk i intern styring, men disse tar ikke hensyn til bruk av felles ressurser. Driftsregnskapene legges frem for styret som orientering. MiST viser til at det ble dannet ett samlet driftsselskap, med ansvar for å drifte de tidligere selvstendige museumsstiftelsene. De viser videre til at tilskuddet gis samlet til MiST AS, ikke til hver avdeling som tidligere⁵.

⁴ Det vil si regnskap for de enkelte museene som inngår i MiST.

⁵ Dette er ifølge selskapet samme prinsipp som andre større konsoliderte museer praktiserer, blant annet Anno AS, Museene i Akershus AS, Stiftelsen Norsk Folkemuseum og Stiftelsen Østfoldmuseene.

Revisor har mottatt etterspurte dokumenter fra Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune.

Samlet vurdering av datagrunnlag og metode

Revisor har kontaktet fem ansatte i tillegg til direktørene i museene for å få informasjon om ansattes syn på viktige forhold knyttet til konsolideringen. Kontakt med fem ansatte er ikke tilstrekkelig til å konkludere med hva ansattgruppen som helhet mener, men gir et inntrykk av situasjonen sett fra de ansattes side. Revisor mener det har vært tilstrekkelig å intervju de utvalgte informantene, i kombinasjon med dokumentgjennomgang. Vi har ikke mottatt avdelingsregnskapene, og har derfor ikke dokumenterte opplysninger om den økonomiske fordelingen mellom museene og den økonomiske utviklingen i det enkelte museum. Dette svekker rapporten til en viss grad, men går ikke ut over selskapskontrollen som helhet eller bestillingen fra kontrollkomitéen og kontrollutvalget. Se for øvrig kapittel 4.5.4. Vår samlede vurdering er at metodebruk og datagrunnlag i dette prosjektet gir et tilstrekkelig grunnlag til å svare på problemstillingene.

1.4 Leseveiledning

Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge SA omtales i dette dokumentet som «revisor» eller «revisjonen». Selskapet har en egen revisor fra PwC. I de tilfeller selskapets revisor omtales, vil denne omtales som «selskapets revisor fra PwC».

2 OM MIST AS

I dette kapitlet vil vi gi en kort beskrivelse av selskapet Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST).

2.1 Eierforhold, selskapsform og organisering

MiST ble etablert som et aksjeselskap 16.12.2008. Selskapets største eiere er Trøndelag fylkeskommune (33,29 prosent) og Trondheim kommune (16,65 prosent), som eier i alt 49,94 prosent. Andre eiere er Indre Fosen kommune⁶, Røros kommune, Hitra kommune, Meldal kommune og Orkdal kommune, samt stiftelsene Trondheim Kunstmuseum, Trøndelag Folkemuseum stiftelse, Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum, Museet Kystens Arv, Stiftelsen Rørosmuseet, Stiftelsen Ringve Musikkhistoriske samlinger, Kystmuseet i Sør-Trøndelag og Orkla Industrimuseum. Tabell 1 nedenfor viser eierandelene til disse eierne.

Tabell 1. Oversikt over eiere og revisor for Museene i Sør-Trøndelag AS

Kommunale eiere	Trøndelag fylkeskommune, 33,29 %
	Trondheim kommune, 16,65 %
	Indre Fosen kommune, 4,16 %
	Røros kommune, 4,16 %
	Hitra kommune, 4,16 %
	Meldal kommune, 2,08 %
	Orkdal kommune, 2,08 %
Stiftelser som er eiere	Trondheim Kunstmuseum, 4,17 %
	Trøndelag Folkemuseum stiftelse, 4,17 %
	Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum, 4,17 %
	Museet Kystens Arv, 4,17 %
	Stiftelsen Rørosmuseet, 4,17 %
	Stiftelsen Ringve Museum musikkhistoriske samlinger, 4,17 %
	Kystmuseet i Sør-Trøndelag, 4,17 %
	Orkla Industrimuseum, 4,17 %

⁶ Indre Fosen kommune består av de tidligere kommunene Rissa og Leksvik, som slo seg sammen 1.1.18

Ved etableringen var det seks museer som ble med i det nye selskapet⁷. Selv om selskapet ble stiftet i 2008, hadde MiST ansvar for driften av museene først fra 1.1.2010. Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum trådte inn fra 1.1.2012, og Rørosmuseet fra 1.1.2014. Rockheim er organisert som en del av Ringve musikkmuseum, og ble etablert i 2010. Se tabell 2 for oversikt.

Tabell 2. Konsolideringstidspunkt

Museum	Konsolideringstidspunkt
Sverresborg Trøndelag Folkemuseum	16.12.2008
Museet Kystens Arv	16.12.2008
Kystmuseet i Sør-Trøndelag	16.12.2008
Trondheim Kunstmuseum	16.12.2008
Ringve Musikkmuseum	16.12.2008
Orkla Industrimuseum	16.12.2008
Rockheim	Åpnet 2010
Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum	01.01.2012
Rørosmuseet	01.01.2014

MiST drifter 11 museer og 24 besøkssteder. Flere av museene har nasjonalt museumsansvar på sitt område. Museene kan fordeles i fire kategorier; kulturhistorie, kystkultur, kunst og design og musikk. Det er ingen ubemannede museer i MiST. Sju av de 11 museene ligger i Trondheim.⁸

⁷ Det ble inngått en aksjonæravtale mellom stifterne av selskapet 16. desember 2008. Avtalen inneholder bestemmelser om eiersammensetning, eierstiftelsenes eierandeler, offentlige tilskuddsyteres eierandel, opprettholdelse av forholdsmessige eierandeler og verdsettelse ved overdragelse av aksjer. Undersøkelsen har vist at prinsippene i aksjonæravtalen er benyttet ved inntreden av nye eiere i selskapet.

⁸ Sverresborg Trøndelag Folkemuseum, Norsk Døvemuseum, Trondhjems Sjøfartsmuseum, Trondheim Kunstmuseum, Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum, Ringve Musikkmuseum og Rockheim ligger i Trondheim. Rørosmuseet, Orkla Industrimuseum, Museet Kystens Arv og Kystmuseet i Sør-Trøndelag ligger i de andre vertskommunene.

MiST er driftsselskap for museene. Bygningene og samlingene eies av åtte ulike stiftelser som også er deleiere av MiST. Stiftelsene har overlatt driften til MiST gjennom å:

1. Gå inn som eiere i aksjeselskapet MiST AS
2. Skrive under likelydende samarbeidsavtaler
3. Legge ved en tilleggsavtale som beskriver det enkelte museum
4. Underskrive leieavtale med MiST AS
5. Bli registrert i moms-registeret
6. La MiST AS føre regnskap (samme revisor for alle stiftelser)

Stiftelsenes rolle er å påse at avtalene overholdes, de har ikke instruksjonsmyndighet over driften i MiST utenom generalforsamlingen. Stiftelsene er de juridiske eierne av museenes samlinger og bygninger.

2.1.1 Kulturhistoriske museer

Sverresborg Trøndelag Folkemuseum er et av landets største kulturhistoriske museer med samlinger av bygninger og gjenstander, arkivmateriale og et omfattende historisk fotoarkiv. Museet har rundt 80 antikvariske bygninger som viser trøndersk byggeskikk, fra by og bygd, fra fjell til fjære, fra samegammer til bypalèer⁹. Det eldste bygget er en stavkirke fra 1170-tallet, mens mesteparten av byggene er fra 17- og 1800-tallet. Sverresborg Trøndelag Folkemuseum ligger i Trondheim kommune.

Røros museet ivaretar ca. 80 bygninger, herav 54 fredede bygg og forvalter 4,5 kvadratkilometer med industrielt kulturlandskap, med bygninger og eiendommer etter Røros Kobberverk. Mesteparten av dette er fredet. Røros museets faglige ansvarsområder er bergverks historie, bygningsvern, sørsamisk kulturhistorie, naturhistorie og Verdensarven Røros bergstad og Circumferensen¹⁰. Røros museet har besøksstedene Olavsgruva, Smelthytta, Doktortjønna, Sleggveien og Besøkssenter Nasjonalpark Femundsmarka avd. Røros og Elgå. Røros museet ble autorisert som Verdensarvsenter¹¹ fra 2017. Røros museet ligger i Røros kommune.

Orkla Industrimuseum tar utgangspunkt i 333 år med bergverksdrift på Løkken Verk. Orkla Industrimuseum ivaretar industrielle, tekniske kulturminner i Orkdal og Meldal kommuner, og

⁹ Hentet fra <https://sverresborg.no/borgen-byen-og-bygda>

¹⁰ Hentet fra <https://rorosmuseet.no/om-rorosmuseet>

¹¹ UNESCO World Heritage Sites er et program for bevaring av et utvalg natur- og kultursteder på jorden. UNESCO er FNs organisasjon for utdanning, vitenskap, kultur og kommunikasjon.

formidler industri- og arbeiderhistorien¹². Orkla Industrimuseum består av Gammelgruva, Thamshavnbanen, Steinparken og Bergverksmuseet. Orkla Industrimuseum ligger i Meldal kommune.

Norsk Døvemuseum ivaretar og formidler hørselhemmedes historie fra hele Norge¹³. Norsk Døvemuseum er organisert som en enhet under Sverresborg Trøndelag Folkemuseum. Norsk Døvemuseum ligger i Trondheim kommune.

2.1.2 Kystkulturmuseer

Museet Kystens Arv er et kystkulturmuseum med fokus på kunnskap knyttet til bygging og bruk av klinkbygde båter. Museet har et båtbyggeri, rosehage og en av landets største samlinger av klinkbygde råseglbåter¹⁴. Museet åpnet i 2017 et nytt formidlingsbygg med båthall, utstillinger og restaurant. Kystens Arv ligger i Indre Fosen kommune.

Kystmuseet i Sør-Trøndelag formidler nyere tids kystkultur og har et spesielt fokus på historien om den norske havbruksnæringen. Museet er også lokalmuseum på Hitra, og har avtale om kulturvernoppgaver i Snillfjord kommune. Museet forvalter blant annet det vernede fartøyet M/S Vita I, som har vært både shetlandsskøyte, vaktbåt for okkupasjonsmakten og fiskefartøy¹⁵. Kystmuseet ligger i Hitra kommune.

Trondhjems Sjøfartsmuseum har som hovedoppgave å ta vare på, synliggjøre og formidle Trondheim og omegns maritime historie. Museet er organisert under Kystmuseet i Sør-Trøndelag¹⁶. Trondheim Sjøfartsmuseum holder til i et av de eldste murhusene i Trondheim, fra 1784. MiST har driftsansvaret for seildampskipet Hansteen¹⁷, og driften av dette forvaltes av Trondhjems Sjøfartsmuseum¹⁸. Trondhjems Sjøfartsmuseum ligger i Trondheim kommune.

¹² Hentet fra <https://oi.no/om>

¹³ Hentet fra <https://norsk-dovemuseum.no/museets-historie>

¹⁴ Hentet fra <https://kystensarv.no/om>

¹⁵ Hentet fra <https://kystmuseet.no/om-kystmuseet>

¹⁶ Ved etableringen av MiST var Sjøfartsmuseet organisert under Sverresborg Trøndelag Folkemuseum.

¹⁷ «Hansteen» ble bygget for statens regning ved Nylands Verksted i 1866, og var Norges første havforskningsskip. Med både dampmaskin og seil som fremdriftsmiddel representerte «Hansteen» overgangsfasen mellom gammel og ny tid i skipsbyggingsindustrien.

¹⁸ Hentet fra <https://trondheimsjofart.no/om-museet>

2.1.3 Kunst- og designmuseer

Trondheim Kunstmuseum viser utstillinger fra sin samling av norsk og internasjonal kunst, samt samtidskunstutstillinger. Museet har to visningssteder; TKM Bispegata og TKM Gråmølna. Museet skal være et dokumentasjons- og kompetansesenter for regionen, og ønsker å fange opp vesentlige nasjonale og internasjonale strømninger. Museets virksomhet bygger på en samling med tyngdepunkter i norsk gullalder, mellom- og etterkrigstid og samtidskunst. Hovedvekten ligger på tiden etter 1960¹⁹. Trondheim Kunstmuseum ligger i Trondheim kommune.

Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum har ansvar for å samle, forvalte og formidle kunsthåndverk og design. I tillegg til museet i Munkegata i Trondheim, er Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum også involvert på eier- eller driftssiden av Stiftsgården, Austrått og Hannah Ryggen-senteret²⁰. Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum ligger i kort avstand til Trondheim Kunstmuseum i Trondheim kommune.

2.1.4 Musikkmuseer

Ringve Musikkmuseum og Rockheim er to selvstendige, likestilte driftsenheter i MiST, med samme eierstiftelse.

Ringve Musikkmuseum er Norges nasjonale museum for musikk og musikkinstrumenter. Museet har en samling med mer enn 2000 historiske musikkinstrumenter fra hele verden. Museet ligger på Ringve gård, og har bygninger fra fire århundrer²¹. Museet omkranses av Ringve botaniske hage²². Ringve Musikkmuseum ligger i Trondheim kommune.

Rockheim er det nasjonale museet for populærmusikk. Museet samler inn, tar vare på og videreformidler norsk musikk fra 1950 og frem til i dag²³. Rockheim ligger på Brattørkaia i Trondheim kommune.

2.1.5 MiSTs interne organisering

MiST har en administrerende direktør som har kontorsted sammen med fellesadministrasjonen og utviklingsenheten i Trondheim. Fellesadministrasjonen ledes av økonomi- og IT-sjef, og utviklingsenheten ledes av plan- og utviklingssjef. Administrerende direktør, økonomi- og IT-

¹⁹ Hentet fra <https://trondheimkunstmuseum.no/om-museet>

²⁰ Hentet fra <https://nkim.no/om>

²¹ Hentet fra <https://ringve.no/om-museet>

²² Ringve Botaniske Hage drives av NTNU

²³ Hentet fra <https://rockheim.no/om-museet>

sjef og plan- og utviklingssjef sitter i ledergruppen sammen med ni museumsdirektører som leder hvert sitt museum.

Fellesadministrasjonen ble etablert samtidig med MiST, ved at de enkelte museene avga ressurser til etableringen av fellesadministrasjon. Enheten er en fellesressurs for alle museene, og består av ti personer som har ansvar for personal, lønn, økonomi og IKT.

Utviklingsenheten ble vedtatt etablert 21.03.2014. I vedtaket heter det at det skal etableres en ny resultatenhet innen utvikling, med ansvar for gjennomføring og videreutvikling av felles satsinger innen forvaltning, forskning, formidling og fornying. Utviklingsenheten skal ha fokus på funksjoner og tiltak som f.eks. prosjektarbeid og søknader, kompetanseutvikling, støtte oppfølging av 24 strategier osv. Enheten skal fungere som en stab/støtte-funksjon overfor museene, og være i tett dialog med disse²⁵. Enheten har i dag sju ansatte.

Figur 1. Organisering av MiST



²⁵ Plan 2018 Utviklingsenheten

2.2 Datterselskap og andre eierinteresser

2.2.1 Museumsforlaget AS

Museumsforlaget AS er heleid av MiST, og ble etablert 25.01.2013. Daglig leder og styreleder i selskapet er direktør for Orkla Industrimuseum. Selskapets formål er å utgi og tilby publikasjoner med høy faglig kvalitet med vekt på kulturhistorie, samt oppgaver som hører naturlig sammen med dette. Selskapet har fire ansatte og ligger i Trondheim.

Styret behandlet sak om etablering av Museumsforlaget AS i desember 2012. Forslag til finansieringsplan og handlingsplan ble godkjent av styret. Aksjekapitalen ble dekt over budsjettet til fellesadministrasjonen. Etableringen av selskapet er nevnt i årsregnskapet for 2013, som er behandlet og godkjent av generalforsamlingen.

Tabell 3. Styre og ledelse i Museumsforlaget AS per 1.4.19

Daglig leder	Torbjørn Lefstad
Styreleder	Torbjørn Lefstad
Styremedlemmer	Anne Kristine Børresen Rasmus Andreas Brodtkorb Randi G. Hjelm-Hansen

2.2.2 MuseumsIT AS

MiST har en eierandel på 16,67 prosent i MuseumsIT AS. Selskapet ble etablert i 2011, og de andre eierne er Anno Museum AS²⁶, Norsk Folkemuseum, Stiftelsen Lillehammer Museum, Stiftelsen Akershusmuseet og Østfoldmuseene²⁷. Selskapets formål er drift og utvikling av aksjonærenes IT-systemer. Selskapet skal ved dette også bidra til å effektivisere og modernisere driften av eiermuseene. Selskapet kan også i begrenset utstrekning påta seg drift av IT-systemer for andre enn aksjonærer. Selskapet har 16 årsverk med 20 fast ansatte og ligger på Lillehammer. MiSTs økonomisjef er styremedlem i selskapet, mens en seniorrådgiver fra fellesadministrasjonen i MiST er varamedlem²⁸.

²⁶ Anno museum AS het tidligere Hedmark Fylkesmuseum AS

²⁷ Ifølge selskapets årsberetning for 2017 ble Stiftelsen Akershusmuseet og Østfoldmuseene eiere i henholdsvis 2013 og 2015. Dette skjedde gjennom en rettet emisjon og kapitalforhøyelse. De nye aksjonærene er likestilt med de øvrige eierne. Alle eiere eier 16,67 prosent av aksjene

²⁸ Kilde: Brønnøysundregistrene, årsregnskap for 2017

2.2.3 KulturIT AS

MiST har en eierandel på 16,67 prosent i KulturIT AS. Selskapet ble stiftet i 2015, og de andre eierne er Anno Museum AS, Stiftinga Jærmuseet, Norsk Folkemuseum, Stiftelsen Lillehammer Museum, Stiftelsen Nordiska Museet, KODE Kunstmuseer og komponisthjem og Museum Stavanger AS.²⁹ Selskapets formål er å stå for utvikling, vedlikehold og drift av felles IT-systemer for forvaltning, formidling og utvikling av og forskning i samlingene for museer og andre kulturinstitusjoner. Selskapet skal delta i utviklingen av digital forvaltning og formidling av materiell og immateriell kulturarv³⁰. Selskapet leverer fellestjenester som digitaltmuseum.no, Primus, KulturNav, Kulturpunkt og minne.no. Selskapet har 21 årsverk med 26 fast ansatte og ligger på Lillehammer. MiSTs direktør er styremedlem i selskapet, og museumsdirektør for Ringve museum er varamedlem i styret.³¹

2.2.4 Nordiskt Centrum för Kulturarvspedagogik³²

Det fremgår av årsregnskapene at MiST siden 2013 har eid 2,5 prosent i selskapet Nordiskt Centrum för Kulturarvspedagogik. Selskapet er et nordisk-baltisk senter som driver forskning og utvikling på læring gjennom kulturarv. Selskapet har hovedkontor i Östersund i Sverige.

²⁹ Aksjeselskapet er en direkte videreføring av driften i KulturIT ANS, som ble etablert i 2007.

³⁰ Immateriell kulturarv er ifølge Kulturrådet levende tradisjoner og tradisjonell kunnskap som blir overført mellom folk. Kunnskapen blir praktisert i dag og ført videre gjennom kreative uttryksmåter, som håndverk, musikk, dans, mattradisjoner, ritualer og muntlige fortellinger.

³¹ Kilde: Brønnøysundregistrene, årsregnskap for 2017

³² The Nordic Centre of Heritage Learning and Creativity AB

3 EIERSKAPSKONTROLL

Dette kapittelet handler om Trøndelag fylkeskommunes og Trondheim kommunes eierstyring av MiST AS. Kapittelet utgjør rapportens eierskapskontroll, som er en obligatorisk del av en selskapskontroll.

3.1 Problemstilling

Det er utarbeidet følgende problemstilling for eierskapskontrollen:

- Utøves eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

3.2 Vurderingskriterier

Følgende vurderingskriterier er utledet for denne problemstillingen:³³

- Det skal foreligge vedtekter som oppfyller aksjelovens minstekrav
- Fylkeskommunen/kommunen skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet
- Fylkeskommunen/kommunen bør vedta en eierskapsmelding som rulleres en gang i perioden³⁴
- Eierskapsmeldingen bør ha et visst minimumsinhold:
 - Oversikt over virksomhet lagt til selskaper
 - Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
 - Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene
 - Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene
 - Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.
- Fylkestinget/kommunestyret bør oppnevne sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet (generalforsamlingen)
- Det bør gjennomføres obligatorisk opplæring av, og gis informasjon til folkevalgte.
- Eierstyringen skal utøves innenfor rammen av fylkestingets/kommunestyrets vedtak
- Ved valg av styrer til selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite

³³ Utledningen av kriteriene finnes i vedlegg 1

³⁴ Ny kommunelov, som enda ikke er innført, legger opp til at det skal rulleres minst en gang i valgperioden. Revisor vil derfor nyansere sin vurdering opp mot KS' anbefaling.

- Styret skal velges av generalforsamlingen, og skal ha komplementær kompetanse
 - Det skal legges vekt på rimelig representasjon med hensyn på kjønn
 - Styremedlemmene skal dekke følgende kompetansekrav:
 - Museumsfaglig kompetanse
 - Økonomi og ledelse
 - Juridisk kompetanse
 - ABMu³⁵/samfunnsansvaret
 - Reiseliv og attraksjonsutvikling
- Det bør jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.³⁶

3.3 Eiernes styringsdokumenter

3.3.1 Stiftelsesdokument

Da selskapet ble etablert ble det utarbeidet et stiftelsesdokument. Dokumentet er signert 16.12.2008, og inneholder selskapets vedtekter, stifternes navn, adresse og organisasjonsnummer, antall aksjer til den enkelte eier, aksjeinnskudd og tidspunkt for oppgjør av dette, selskapets styre og selskapets revisor.

3.3.2 Vedtekter

Det er etablert vedtekter for selskapet MiST AS, sist datert 10.05.2017. Vedtektene inneholder selskapets foretaksnavn, selskapsform, forretningskontor, virksomhet (formål), aksjekapitalens størrelse og aksjenes nominelle beløp. Selskapets aksjekapital er kr 571 330.³⁷ Selskapets formål er ideelt, og det skal ikke utbetales utbytte til aksjonærene. Det er kun offentlige tilskuddsytere og eierstiftelser som kan eie aksjer i selskapet. Eierstiftelsene skal eie

³⁵ Forkortelsen viser til kompetanse på områdene til ABM-utvikling, som var Statens senter for arkiv, bibliotek og museum. Dette var et strategisk utviklingsorgan som arbeider med felles utviklings- og samarbeidstiltak og med sektorspesifikke utfordringer for de tre sektorene. ABM-utvikling ble nedlagt i 2010, og museums-funksjonene ble fusjonert inn i Kulturrådet.

³⁶ Et eiermøte er et møte mellom eierrepresentanter, styret og daglig leder for selskapet.

³⁷ Aksjekapitalen er fordelt på 57133 aksjer pålydende kr 10.

til sammen 33,4 prosent av aksjene. De offentlige tilskuddsyterne skal eie til sammen 66,6 prosent av aksjene. Ingen skal alene kunne eie mer enn 49 prosent³⁸.

3.3.3 Museumsstrategi

Sør-Trøndelag fylkeskommune har utarbeidet en museumsstrategi for perioden 2015-2018. Dette betyr at strategien gjelder ett år inn i det nye fylket. Museumsstrategien ble vedtatt av fylkestinget³⁹ i Sør-Trøndelag i juni 2015, og har fått tittelen «Museumpolitikk for et landskap i endring». Fylkeskommunen har informert revisor om at Trondheim kommune var høringsinstans for strategien.

Ambisjonen med museumsstrategien er at den skal være et godt retningsgivende dokument for museumspolitikken i hele fylket i planperioden. Det skal utarbeides en handlingsplan på grunnlag av strategien. Museumsstrategien skal videre være et politisk instrument som skal søke å finne retningen for den framtidige museumspolitikken i fylket. Museumsstrategien omfatter ikke kun MiST, men også lokale museer og de statlige museene.

Museumsstrategien har tatt utgangspunkt i følgende målformuleringer:

- Museene skal være aktive samfunnsinstitusjoner som speiler vår fortid og reflekterer vår fremtid og de endringene som skjer i samfunnet.
- Museenes nasjonale, regionale og lokale samfunnsoppdrag skal underbygges.
- Samtlige museer i Sør-Trøndelag skal utgjøre fylkets museumslandskap.
- Museene skal ivareta viktige dokumentasjons- og innsamlingsoppgaver for vår felles kulturarv og være i forkant i bruk av IKT og digitale medier.
- Museene skal være interessante og attraktive og viktige for reiseliv og besøksnæring.
- Museene skal levere museumsopplevelser til og være viktige læringsarenaer for befolkningen i fylket.

Museumsstrategien fastsetter en rekke strategier på følgende områder:

- Samfunnsendringer, befolkningsutviklingen og det inkluderende museet
- Klima og miljø
- Digital utvikling – nye medier

³⁸ Dersom generalforsamlingen beslutter selskapet oppløst, skal generalforsamlingen velge et avviklingsstyre som trer i stedet for styret og daglig leder. Valget gjelder på ubestemt tid, med en oppsigelsesfrist for avviklingsstyrets medlemmer på tre måneder. Gjenværende aktiva ved oppløsning av selskapet skal tilfalle museumsformål.

³⁹ Sak 67/15

- Nye dokumentasjonsområder – innsamling
- Samlingsforvaltning
- Kunnskap, læring og opplevelse – Museet som læringsarena
- Frivillige i museene
- Lokale museer og historielag
- Museer og kulturminnevern
- Museer, arkiv og bibliotek
- Museene: Besøksnæring og en viktig del av reiselivet
- Avklaring av roller og oppgaver – samspill mellom stat og region

Flere av strategiene omtaler MiST direkte. Dette er blant annet at lokale museer og historielag må prioritere digitalisering av samlingene de forvalter i samarbeid med kommunene, fylkeskommunen og MiST. Videre må konserveringstjenestene styrkes og samarbeidet mellom MiST, Vitenskapsmuseet og Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider bør utvikles på dette området. For lokale museer og historielag er en av strategiene at det bør utformes en avtale med MiST der omfanget av museumstjenester bestemmes, og fylkeskommunens rolle og innsats bør avklares. Det presenteres at dette i utgangspunktet skal være ivaretatt etter etableringen av MiST, men at tjenestene er uklart organisert og man mangler et avtaleverk for omfanget av tjenestene. Under temaet «Avklaring av roller og oppgaver – samspill mellom stat og region» presenteres det at museumsstiftelsene i utgangspunktet skulle ha en ganske passiv rolle i MiST AS. I strategien presenteres det at flere av stiftelsene er svært aktive i sin rolle for å ivareta eierskapet, og museumsstrategien fastslår at dette bør avklares og roller bør defineres bedre. Det er fem strategier for dette temaet, som alle angår MiST:

- Det tas initiativ til en dialog med staten om rolle og ansvar i forhold til MiST AS
- Dialogen med Kulturdepartementet om den årlige budsjettsøknaden fra MiST AS må formaliseres
- Det skal være minst ett årlig eiermøte i MiST
- Museumsstiftelsenes rolle som eiere av eiendom og samlinger i MiST, må avklares
- Samhandlingen mellom vertskommunene i MiST og MiST bør styrkes.

Museumsstrategien omfatter også en presentasjon av MiSTs økonomi, og hvilke prosjekter som bør prioriteres i museet, samt definisjoner, ansvarsfordeling, de forskjellige museene i fylket og tidligere strategier.

3.3.4 Eierskapsmelding

Trøndelag fylkeskommune har en eierskapsmelding som er vedtatt⁴⁰ av fylkestinget 13.06.2018. Her fastslås det at fylkeskommunens eierrepresentant til MiST AS er leder i hovedutvalget for kultur. Eierskapsmeldingen omhandler videre aksjekapitalen, status for økonomi, fylkeskommunens eierandel, samt hvem som er styreleder og kvinneandelen i styret.

Under behandlingen av eierskapsmeldingen ble det i fylkesrådmannens saksframlegg vist til at organiseringen av museumsområdet er ulik i de to tidligere fylkene. *«Det gir i seg selv grunnlag for å vurdere om dagens organisering er den mest hensiktsmessige eller om det kunne vært oppnådd positive effekter ved en annen organisering. I dag er også statens finansieringsandel forskjellig i de to tidligere fylkene. Fylkeskommunen alene er ikke i posisjon til å foreta endringer. Her er det både mange eiere og mange interesser som skal ivaretas, og dialog med disse er derfor helt avgjørende for ev endringer på sikt. Det er gjennomført selskapskontroller for Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og Museet Midt IKS, tilsvarende gjennomføres nå for MiST. Disse vil danne grunnlag for at fylkeskommunen sammen med andre eiere kan vurdere gode, framtidsrettede løsninger for museene. På kort sikt har fylkeskommunen forventninger om økt samarbeid mellom de konsoliderte museumsenhetene både på det museumsfaglig og det administrative/økonomiske området. Her ligger det potensialer for positive effekter.»*

Fylkesrådmannen konkluderer i saksframlegget med at det vurderes å ikke være behov for egne eierstrategier for alle selskap.

Den forrige eierskapsmeldingen som var gjeldende for MiST, var Sør-Trøndelag fylkeskommunes eierskapsmelding fra juni 2016. Denne presenterer ulike selskapsformer, styringsmuligheter, hvilke selskap som er prioritert i plan for selskapskontroll, prinsipper for eierstyring og oversikt over hvilke selskaper fylkeskommunen hadde eierskap i. Om MiST presenteres eierandel, andre eiere, selskapets virksomhet, eierrepresentant, eierskapets formål, styremedlemmer og valgkomite og økonomi. Det presenteres også at det har vært gjennomført en selskapskontroll i 2011, og at eierstrategien ble vedtatt i desember 2013, sak 119/13.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyste om at forslaget til ny kulturstrategi også omtaler eierskapsforhold. Her har man et blikk på eierrollen samt betydningen av lokalt og regionalt eierskap.

⁴⁰ Sak 77/18

Trondheim kommunes eierskapsmelding kommer i to deler. Del 1 er en prinsipiell melding som omfatter alle selskap og foretak kommunen har eierskap i, del 2 er selskapsspesifikke eierstrategier for selskaper der kommunen har vesentlige eierinteresser. Kommunens gjeldende eierskapsmelding⁴¹ med prinsipper for eierstyring ble vedtatt 17.11.2016, mens forrige eierskapsmelding ble vedtatt 16.12.2010.

Del 1 inneholder ikke en formålsdiskusjon og selskapsstrategi for kommunens eierskap i MiST. Det er fra kommunen begrunnet med at eierandelen er under 50 prosent.

Eierskapsmeldingen som ble vedtatt i 2016 inneholder en oversikt over hvilke virksomheter kommunen har eierandeler i, formålet med kommunal eierskapspolitikk, prinsipper for eierstyring, aktiv eierstyring, effektiv virksomhetsstyring og internkontroll, styrets ansvar og kompetanse, kjønnsbalanse, valg av styre, forhold rundt kryssubsidiering og samfunnsansvar. Eierskapsmeldingen inneholder ikke en beskrivelse av styringsdokumenter og en gjennomgang av juridisk styringsgrunnlag knyttet til ulike selskapsformer.

I tillegg til eierskapsmeldingene har kommunen retningslinjer for utøvelse av eierskap⁴² og et reglement for heleide kommunale aksjeselskaper⁴³.

3.3.5 Eierstrategi

Sør-Trøndelag fylkeskommune (STFK) etablerte en eierstrategi for selskapet i 2013⁴⁴, som fastsetter mål for eierskapet, finansielle mål og optimalisering av samfunnsmessig nytte. Strategien kan oppsummeres slik:

- STFK skal fortsatt eie 33,3 prosent av aksjene
- Selskapet er ideelt og eventuelt overskudd går tilbake til formålet
- Bidra til å sikre fredning av DS Hansteen og sikre en bærekraftig driftsform for DS Hansteen innenfor MiST
- Fullføre museumsplanarbeidet. Her må det avklares forventninger til hvilken faglig rolle MiST kan forventes å spille overfor lokale initiativ, samt fylkeskommunens eget engasjement i lokale og regionale prosesser.
- Digitalisering av museumssamlingene, dokumentasjon og formidling må fortsatt prioriteres av MiST og de øvrige museene.

⁴¹ Del 1

⁴² Vedtatt av Bystyret 29.9.11, sak 118/11

⁴³ Vedtatt av Bystyret 29.1.04

⁴⁴ Sak 119/13

Eierstrategien beskriver at overordnede styringssignaler er forankret i Sør-Trøndelag fylkeskommune gjennom strategisk museumsplan og årlige strategiplaner med budsjett og andre politiske saker knyttet til museumsområdet. Videre at det er vedtatt rutine for systematiske møter mellom administrasjonen i MiST og fylkesrådmannen, og at STFK gir styringssignaler gjennom politisk deltakelse i generalforsamlingen og i årlige tilskuddsbrev.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyser at de planlegger å utarbeide nye eierstrategier i løpet av høsten 2019. Her skal man komme inn på hva fylkeskommunen vil med eierskapene sine, i og med at museene utgjør opp imot en tredjedel av fylkeskommunens netto kulturbudsjett. Fylkeskommunen mener at det i regjeringens nylig fremlagte kulturmelding gis signaler om en endring av finansieringsprinsippene mellom stat og fylkeskommuner. En rolle fylkeskommunen kan og skal fylle, etter administrasjonens oppfatning, er blant annet fylkeskommunens bidrag til å forsterke samarbeidet mellom kulturaktørene i fylket.

Trondheim kommune har ikke utarbeidet en strategi for sitt eierskap i MiST. Det er utarbeidet selskapsspesifikke eierstrategier kun for heleide aksjeselskaper og deleide selskaper der kommunen har aksjemajoritet⁴⁵. Kommunaldirektør for finans opplyser at det kan være aktuelt å forankre en eierstrategi også for deleide selskaper, men da som et uttrykk for hva kommunen vil med sitt deleierskap, og ikke som en strategi som gir premisser for styrets arbeid.

3.4 Eierrepresentasjon

I det første fylkestinget i **Trøndelag fylkeskommune** etter fylkessammenslåingen ble det valgt⁴⁶ eierrepresentant til MiST AS. Leder for hovedutvalg for kultur ble valgt som eierrepresentant. Eierrepresentant opplyser at hun ikke kjenner forholdene og historikken så godt i sørdelen av fylket, men har hatt et møte med direktør i MiST og dialog med administrasjonen i fylkeskommunen for å få bedre kjennskap til selskapet. I dette møtet stilte eierrepresentanten som valgkomitéens leder. Eierrepresentanten i MiST er også eierrepresentant i Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og Museet Midt IKS. Det er ikke valgt vararepresentant.

I overgangen fra parlamentarisk styringsform til formannskapsmodellen i Trøndelag fylkeskommune, har eierrepresentanten hatt litt utfordringer i å finne ut hvor det er mest riktig å hente politisk støtte til vurderinger hun gjør som eierrepresentant i eiermøter og generalforsamling. Hun opplyser at hun i stor grad støtter seg på de strategiene og planene

⁴⁵ De deleide selskapene er Trondheim Spektrum AS (eierandel 78 prosent), Prima AS (60 prosent)

⁴⁶ Sak 35/18 Oppnevninger til styrer, råd og utvalg innen fylkeskommunens virksomhetsområder

som fylkeskommunen har utarbeidet og vedtatt, og som sier noe om hvilken retning styringen skal gå. Eierrepresentanten opplyser at det har vært tett dialog med administrasjonen og at hun opplever at det har vært nødvendig i overgangen til nytt fylke, spesielt på grunn av kunnskapsoverføring. Informasjonen eierrepresentanten får fra administrasjonen er med på å legge grunnlaget for hvilke beslutninger hun tar som eierrepresentant.

I henhold til retningslinjer for utøvelse av eierskap i **Trondheim kommune**⁴⁷ skal ordføreren, eller den ordføreren utsteder fullmakt til, møte og stemme på generalforsamling i deleide kommunale aksjeselskap.

Undersøkelsen har vist at sentrale politikere har representert Trondheim kommune som eier på generalforsamlingene i 2017 og 2018.⁴⁸ I perioden 2010-2016 har kommunaldirektør eller en ansatt på kulturområdet i rådmannens fagstab representert kommunen som eier.⁴⁹ Administrasjonen i fylkeskommunen og Trondheim kommune har stilt som observatører i MiSTs generalforsamling og eiermøter.

Felles for Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune er at både fylkeskommunen og Trondheim kommune opplyser at (fylkes-)rådmannen er bevisst på at eierskapet utøves gjennom generalforsamlingen. Administrativt har man på direktør- og saksbehandlernivå jevnlig kontakt med personer i MiST i forbindelse med oppfølging av ulike saker innen museumsområdet.

Fylkeskommunen og Trondheim kommune oppnevner representanter til eierstiftelsenes styrer⁵⁰. Fylkeskommunen opplyser i eierskapsutvalgets melding fra 2016 at det i februar 2016 ble holdt et eget møte for styremedlemmene som fylkestinget har oppnevnt i stiftelsene. Sentrale tema var informasjon om MiST, fylkeskommunens museumsstrategi samt roller og ansvar knyttet til styrevervene.

⁴⁷ Retningslinjene ble vedtatt av Trondheim bystyre i sak 118/11 i møte 29.9.2011.

⁴⁸ Marte Løvik og Hilde Opoku. Jon Gunnes og Rita Ottervik deltok på ekstraordinære generalforsamlinger i 2017.

⁴⁹ I 2015 var ikke Trondheim kommune representert på ekstraordinær generalforsamling. Møtet gjaldt valg av styremedlemmer frem til ordinær generalforsamling og valg av medlem til valgkomiteen og ble gjennomført ved avstemning på e-post. Ordfører deltok på ekstraordinær generalforsamling i 2014.

⁵⁰ Eierstiftelsene i MiST, har gjerne også representanter fra andre stiftelser. Eksempelvis har Stiftelsen Kystens Arv representanter fra Rissa Bygdemuseum og museumslaget Staværingen.

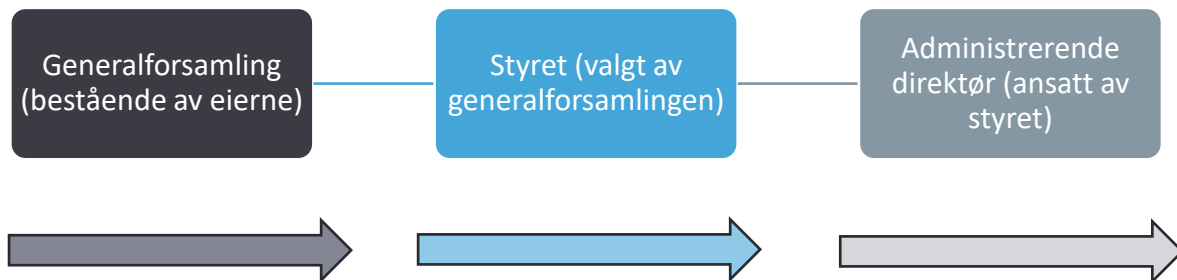
3.5 Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er det øverste styrende organet i et aksjeselskap, og det organet eierne kan utøve sin myndighet. MiST eies av fylkeskommunen, seks kommuner og åtte stiftelser, og disse utgjør generalforsamlingen i selskapet.

Stiftelsene er aksjonærer i selskapet. I noen av disse er det politikere som er oppnevnt til styreledere, og derav møter som aksjonær på selskapets generalforsamling. Tidligere styreleder opplever at det i slike tilfeller er svært viktig at politikerne som møter som aksjonær er årvåkne med hensyn til hvilken rolle de har i generalforsamlingen. Det vil si at de møter i generalforsamlingen i kraft av å representere en aksjonær gjennom sitt verv i stiftelsen, og ikke som politiker.

Styringen av MiST kan fremstilles på følgende måte:

Figur 2. Eierstyring



Fylkeskommunen og Trondheim kommune har sammen med de andre vertskommunene flere roller overfor selskapet: Eiere, tilskuddsyttere og en politisk rolle. Fylkeskommunen har utarbeidet en museumsplan for fylket som helhet. Trondheim kommune har en rolle og er i dialog med selskapet i forbindelse med vurdering av mulige tomtealternativer for nytt museum for kunst og design.

Trøndelag fylkeskommune er største offentlige eier i MiST. Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at de er den av eierne som spiller inn saker og oftest tar initiativ.

Eierrollen ble behandlet i fylkestinget i tidligere Sør-Trøndelag i 2013. Administrasjonen opplever at dette har vært klagjørende. Avdeling for kultur og folkehelse i fylkeskommunen anslår at de er den avdelingen i fylkeskommunen som forholder seg til flest selskap som fylkeskommunen enten har en (del)eierrolle i og/eller gir tilskudd til. Dette krever ifølge administrasjonen ryddighet og klar rolleforståelse.

Bystyret i Trondheim vedtok i november 2016 at løpende håndtering av kommunens eierskap utføres av rådmannen. Rådmannen fikk her en utvidet støttefunksjon til de politiske organene i kommunen som en støtte til en mer aktiv eierstyring. Det ble vedtatt at rådmannen

blant annet skal delta i eiermøter, samarbeide med andre eierkommuner og aktører, fremme forslag til selskapsspesifikke eierstrategier og utarbeide årlige eierberetninger⁵¹. Kommunaldirektør for kultur og næring opplyser at det ikke er utarbeidet eierberetninger for MiST. Kommunaldirektør for finans opplyser at det skal utarbeides eierberetning for selskaper som har en selskapsspesifikk eierstrategi.

3.6 Eiermøter

KS definerer et eiermøte som et møte mellom eierrepresentanter, styret og daglig leder. Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena hvor det ikke skal fattes vedtak⁵². Undersøkelsen viser at det har vært gjennomført eiermøter jevnlig de siste årene. Styreprotokollene viser at det har vært gjennomført ett eiermøte i 2010 og deretter ett eller to eiermøter i året i perioden 2014-2018. Revisor har sett referat fra flere av eiermøtene. Referat fra eiermøtene viser at administrerende direktør og styreleder har deltatt. Det varierer hvilke andre som møter fra MiST sin side, både fra styret og administrasjonen. Styreinstruksen sier ikke noe om hvem fra styret som skal delta på eiermøter. Protokoller fra eiermøtene viser at styreleder og administrerende direktør som regel møter. Fra eiersiden møter eierrepresentantene samt administrativt ansatte i Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune.

Administrasjonen i **Trøndelag fylkeskommune** opplyser at de ofte fremmer saker til eiermøtene. Styreprotokoller og innkallinger viser at tema i møtene blant annet har vært eiermøtenes struktur og innhold, forhold til stiftelsesstyrer og venneforeninger, lokalt engasjement og aktivitet i eierstiftelsene, stiftelsesstyrets og kommunenes innsyn i museets økonomi, digitalisering og formidling, samisk kulturhistorie, fremtidig investeringsbehov, samspill med hensyn til kompetanseutvikling og Jødisk museum⁵³.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyser at de har utfordret MiST og de andre museene i fylket på faglig og administrativ utvikling. Dette er i henhold til føringer som ligger i overordnede politiske dokumenter.

Administrasjonen i fylkeskommunen mener at eiermøtene bør være et sterkt rådgivende organ hvor samtlige eiere kan ta opp og drøfte alle relevante, overordnede spørsmål. De stiller

⁵¹ Sak 165/16 i Bystyret 17.11.16 om Trondheim kommunes eierskapspolitikk (Eierskapsmelding for 2016, del 1)

⁵² KS anbefaling nr. 6: Eiermøter

⁵³ Jødisk museum Trondheim åpnet i 1997 og var en gave til Trondheim fra den jødiske menigheten i anledning byens tusenårsjubileum. Museets utstillinger forteller om historien og kulturen til de jødiske i det nordenfjeldske området, både før, under og etter andre verdenskrig. Jødisk museum holder til i Europas nordligste synagoge.

spørsmål om hvem som bør lede eiermøtene og tidspunkt for gjennomføring av disse. Eiermøtene har som regel vært arrangert i etterkant av generalforsamlingene. Fylkeskommunen mener det ville vært gunstig om eiermøter kunne vært arrangert i forkant av generalforsamlingen, som en forberedelse til denne. Administrasjonen i fylkeskommunen mener det er en svakhet at styremedlemmene i MiST ikke har deltatt på eiermøtene. Verken fylkeskommunen eller de andre eierne har til nå møtt hele styret.

Eierrepresentanten i Trøndelag fylkeskommune mener at eiermøtene er viktige, selv om det ikke fattes beslutninger i disse. Eierrepresentanten erfarer at administrasjonen i fylkeskommunen deltar på eiermøter og generalforsamling, og gjerne møter med flere. Dette kan handle om kunnskapsinnhenting også for administrasjonen. Eierrepresentanten er opptatt av at det er viktig å ha fokus på og forståelse av et tydelig rolleskille mellom administrasjonen og politikken i slike møter.

3.7 Opplæring av folkevalgte

Trøndelag fylkeskommune gjennomfører folkevalgtopplæring i begynnelsen av hver valgperiode. Eierstyring inngår som et av temaene som gjennomgås i opplæringen. Eierrepresentanten har ikke fått annen opplæring i eierstyring enn dette. Det har ikke vært undervisningsopplæring og heller ikke opplæring etter sammenslåingen av fylkene. Eierrepresentanten og administrasjonen i fylkeskommunen opplyser videre at alle eierskapene og de ulike rollene fylkeskommunen har ble gjennomgått i første hovedutvalgsmøte for kultur i Trøndelag fylkeskommune.

Trondheim kommune gjennomfører folkevalgtopplæring ved begynnelsen av hver valgperiode. Bystyresekretariatet opplyser at noen tema i opplæringen er faste, mens andre varierer fra år til år. Et hefte som deles ut til alle folkevalgte omtaler ulike selskapsformer, blant annet aksjeselskap. På folkevalgtsamlinga i 2011 hadde kommunaldirektør for finans en innledning om eierskap. Finans- og næringskomiteen har eierskap som en større del av sin opplæring.

3.8 Valgkomite

Det er fastsatt i selskapets vedtekter at det skal være valgkomite. Generalforsamlingen skal velge medlemmer til valgkomitéen bestående av tre personer, hvor en av disse skal være valgkomitéens leder. Det heter videre at valgkomitéen skal innstille på styremedlemmer og varamedlemmer som velges av generalforsamlingen.

Det er utarbeidet en egen instruks for valgkomitéen, og denne ble sist revidert 10.05.2017. Instruksen fastsetter antall styremedlemmer valgkomitéen skal innstille, hvilke

kompetansekrav som skal dekket og at komiteen skal fremme forslag til styrehonorar for generalforsamlingen. Det fremgår av instruks for valgkomitéen at administrasjonen i MiST avgir innstilling til generalforsamlingen vedrørende valg av medlemmer til valgkomitéen. Til sist fastsetter instruksens saksbehandlingsregler for valgkomitéen.

Eierrepresentanten for Trøndelag fylkeskommune er leder i valgkomiteen i MiST. Hun opplever at kompetansekravene til styret i dag er for rigide og ikke fungerer etter hensikten. Eierrepresentanten presiserer at kompetansekravene ble revidert i 2017. Hun fortalte at kompetansebehovene endres seg raskt og at man bør vurdere om de vedtatte kompetansekravene er riktige med tanke på det framtidige behovet. Hun mener at kompetansekravene til styret bør evalueres. Dette ble også diskutert i generalforsamlingen i mai 2019.

Eierrepresentanten opplyser at hun som leder i valgkomiteen ikke har tatt kontakt med alle eierne, kun noen få.

Revisor har sendt spørsmål til de andre eierne, både kommunene og stiftelsene. De vi har mottatt svar fra, uttrykker at de ikke har fått henvendelse fra valgkomiteen med unntak av én informant som husker å ha fått henvendelse. De som ikke har fått henvendelse, uttrykker at de ønsker å bli kontaktet av valgkomiteen. I valgkomiteens instruks heter det at «det skal legges til rette for at aksjonærer kan fremsette forslag om kandidater til styre og valgkomité».

3.9 Valg av styre

Styret består av sju styremedlemmer, hvor fem velges av generalforsamlingen og skal ha kompetanse innen jus, økonomi, reiseliv, museumsfag og samfunnskontakt, samt to ansattrepresentanter valgt av og blant ansatte.

Styret skal være kompetansesammensatt, jf. stiftelsesdokumentet. Valgkomitéens instruks fastsetter at styret skal ha følgende kompetanse:

- Museumsfaglig kompetanse
- Økonomi og ledelse
- Juridisk kompetanse
- ABMu⁵⁴/samfunnsansvaret
- Reiseliv/attraksjonsutvikling

⁵⁴ Arkiv-, bibliotek- og museumsutvikling, jf. merknad i fotnote s. 17

Undersøkelsen har vist at det sittende styret har kompetanse innenfor styrearbeid og selskapsledelse, offentlig administrasjon, jus, reiseliv, reiseliv/attraksjonsutvikling, forskning og eiendomsutvikling. Ansattrepresentantene i styret er konservator ved Rørosmuseet og konservator og avdelingsleder ved Sjøfartsmuseet.

Tidligere styreleder er av den oppfatning at selskapet ikke lenger er sikret et kompetansesammensatt styre. Dette skyldes at eierne, på ekstraordinær generalforsamling 10.05.2017, i strid med styrets anbefaling, endret selskapets vedtekter slik at styret i dag har numeriske og ikke personlige varamedlemmer. Styrets vurdering var at valgkomitéens forslag om å endre vedtektene fra personlige varamedlemmer til numeriske varamedlemmer ville føre til at man avviker fra prinsippet om et kompetansesammensatt styre⁵⁵. Endringen førte til at uavhengig av hvem som har forfall, så møter første vara. Dette betyr at styret ikke til enhver tid har den kompetansesammensetningen som er bestemt, da vara møter uavhengig av kompetansesammensetningen blant de møtende styremedlemmene.

Styret består av fire menn og tre kvinner. Blant varamedlemmene er det fire menn og tre kvinner.

Trondheim kommunes eierskapsmelding fra 2016 slår fast at det anbefales at ordningen med numerisk vara skal ligge til grunn for oppnevningen av vararepresentanter til styrene. Videre står det at første varamedlem bør innkalles til styremøtene selv om det ikke er meldt forfall, for å sikre at varamedlemmer oppnår kompetanse og erfaring som er nødvendig når de skal behandle styresaker med det samme personlige ansvaret som faste medlemmer. Det anbefales også at varamedlemmer bør inviteres til et styremøte i året og relevante seminarer/møter.

De andre eierne har i svar til revisor gitt uttrykk for at styresammensetningen oppleves som gjennomtenkt.

3.10 Vurderinger

Eiernes styringsdokumenter

Selskapet har et stiftelsesdokument og vedtekter som oppfyller aksjelovens minstekrav. Vedtektene er endret etter vedtak i generalforsamlingen.

Trøndelag fylkeskommune har en eierskapsmelding fra 2018. Den gir en oversikt over fylkeskommunens eierinteresser i ulike selskaper. Sett opp imot KS' anbefalinger, har

⁵⁵ B-sak 35/16, styremøte 15.12.2016

eierskapsmeldingen noen mangler. Den har ikke et politisk styringsgrunnlag gjennom å eksempelvis fastsette fylkeskommunens prinsipper for eierstyring. Videre mangler den et juridisk styringsgrunnlag gjennom å presentere de ulike selskaps- og samarbeidsformene fylkeskommunen er involvert i. Selve eierskapsmeldingen mangler også en formålsdiskusjon som sier noe om hvorfor fylkeskommunen har eierandeler i det enkelte selskap. Eierskapsmeldingen gir ingen føringer for selskapenes samfunnsansvar knyttet til f.eks. miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.

Eierskapsmeldingen er fra 2018 og oppfyller både KS' anbefaling om at den bør oppdateres årlig, samt ny kommunelov som legger opp til at eierskapsmeldingen skal behandles én gang i valgperioden.

Sør-Trøndelag fylkeskommune har tidligere utarbeidet en museumsstrategi som gir føringer for museumspolitikken i Sør-Trøndelag fylke. Det er utarbeidet en tilsvarende museumspolitikk for Nord-Trøndelag fylkeskommune. Sør-Trøndelag fylkeskommune har også utarbeidet en eierstrategi for eierskapet i MiST. Denne gir mål for eierskapet og presenterer andre viktige dokumenter i eierskapet. Revisor vurderer at Sør-Trøndelag fylkeskommunes eierstrategi for MiST dekker opp KS' anbefaling om at man må ha en selskapsstrategi, men mener at denne gjerne kunne vært en del av selve eierskapsmeldingen. Det samme gjelder presentasjon av gjeldende styringsdokumenter for selskapet.

Trondheim kommune har eierskapsmeldinger fra 2010 og 2016. Eierskapsmeldingene angir blant annet prinsipper for eierstyring og inneholder føringer for samfunnsansvar. Det foreligger selskaps-spesifikke eierskapsmeldinger for selskaper der kommunen har vesentlige eierinteresser, men det er ikke utarbeidet en formålsdiskusjon og selskapsstrategi for kommunens eierskap i MiST. Det er fra kommunen begrunnet med at eierandelen er under 50 prosent.⁵⁶ Eierskapsmeldingene er ikke oppdatert hvert år, slik KS anbefaler. Ny kommunelov legger opp til at eierskapsmeldingen skal behandles én gang i valgperioden.

Generalforsamlingen

Bruk av valgkomite er vedtektsfestet i selskapet, slik KS anbefaler. Det foreligger en instruks for valgkomiteen som er vedtatt av generalforsamlingen.

⁵⁶ Kommunen utarbeider ikke eierstrategier for selskaper der eierandelen er under 50 prosent. Det framgår av eierskapsmeldingen fra 2010 at har kommunen strategiske mål med eierskapet bør eierandelen utgjøre 50 prosent eller mer.

Selskapet har et kompetansesammensatt styre, noe som er i samsvar med KS' anbefalinger og eiernes føringer gjennom å ha vedtatt instruks for valgkomiteen. I 2017 ble selskapets vedtekter endret fra personlige varamedlemmer til bruk av numerisk vara. Trondheim kommune har i sin eierskapsmelding fra 2016 lagt vekt på at det bør brukes numerisk vara. Revisor mener at en ordning med numerisk vara kan medføre at noen kompetanseområder ikke blir tilstrekkelig representert i styret ved forfall av faste styremedlemmer.

Styret har hatt en rimelig representasjon med hensyn til kjønn.

Eiermøter

Det er gjennomført eiermøter en til to ganger per år. Alle eiere inviteres til dette, og protokoller viser at selskapet er representert ved minst administrerende direktør og styreleder. Dette er i tråd med KS' anbefaling.

Eierrepresentasjon

Trøndelag fylkeskommunes eierrepresentant til MiST er leder i hovedutvalget for kultur. Dette er i tråd med KS-anbefalingen om at sentrale folkevalgte bør oppnevnes som eierrepresentanter. Det gjennomføres folkevalgtopplæring ved starten av hver valgperiode. Eierrepresentanten har ikke fått noen opplæring i eierstyring utover dette. Eierrepresentanten forholder seg til vedtatte føringer fra fylkeskommunen gjennom eksempelvis eierskapsmelding og museumsstrategi, samt har dialog med administrasjonen.

Undersøkelsen har vist at sentrale politikere har representert **Trondheim kommune** som eier på generalforsamlingene i 2017 og 2018. I perioden 2010-2016 har kommunaldirektør eller en ansatt på kulturområdet i rådmannens fagstab representert kommunen som eier på generalforsamlingen. Administrasjonen i Trondheim kommune har stilt som observatører i MiSTs generalforsamling og eiermøter. Revisjonen mener at sentrale folkevalgte bør representere kommunen i generalforsamlinger, slik KS anbefaler.

Trondheim kommune gjennomfører folkevalgtopplæring ved starten av hver valgperiode. De folkevalgte har fått noe opplæring i eierstyring.

Undersøkelsen har vist at eierstyringen i Trondheim kommune er gjennomført innenfor rammen av Bystyrets vedtak.

3.11 Konklusjon

Revisor konkluderer med at **Trøndelag fylkeskommune** utøver eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring.

Revisor har følgende anbefalinger:

- Eierskapsmeldingen bør oppdateres slik at den inneholder all relevant informasjon om selskapet og styring av dette, eventuelt henvisning til hvilke dokumenter dette gjelder.
- Eier bør sikre at styret til enhver tid har riktig kompetansesammensetning

Revisor konkluderer med at **Trondheim kommune** utøver eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring.

I kapittel 4 er dialog mellom eier og selskapet også omtalt. Det er derfor utarbeidet en anbefaling som presenteres i konklusjonen til dette kapittelet (4.8).

4 ORGANISERING OG ARBEID ETTER KONSOLIDERING

4.1 Problemstilling

- Har selskapet en organisering og styring som bidrar til at målene i museumsreformen nås?

4.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utarbeidet for denne problemstillingen⁵⁷:

4.2.1 Styrets ansvar

- Styret skal:
 - fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling, herunder hvilke saker som skal styrebehandles, daglig leders arbeidsoppgaver og plikter, og regler for innkalling og møtebehandling
 - foreta egnevaluering hvert år og gjennomføre styreseminar
 - påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
 - holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
 - sikre nødvendig opplæring og kompetanseheving for medlemmene
 - Alle med styreverv i kommunalt eide selskaper og foretak skal ifølge Trondheim kommunes eierskapsmelding (generell del) registrere vervene på www.styrevervregister.no
 - i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjett for selskapets virksomhet
 - føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig
- Styret bør:
 - i årsrapporten gi en beskrivelse av hovedelementene i selskapets internkontroll og risikostyringssystemer knyttet til den finansielle rapporteringen
- Det skal utarbeides protokoller fra styremøter og generalforsamlinger, og disse skal oppbevares på en betryggende måte i hele selskapets levetid⁵⁸.

⁵⁷ Utledningen av kriteriene finnes i sin helhet i vedlegg 2.

⁵⁸ Aksjeloven §§ 5-16 og 6-29

4.2.2 Kontakt med eier

- Det bør jevnlig gjennomføres kontaktmøter/eiermøter⁵⁹ for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.
- Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med eier utenfor generalforsamlingen.
- Styret skal sikre tilstrekkelig rapportering til eierne.

4.2.3 Forvaltning av selskapet

- Selskapet må følge lov om offentlige anskaffelser og ha gode rutiner for innkjøp som reduserer risiko for mislighold
- Anskaffelser som har en samlet verdi på mer enn 100 000 kr eks. mva. skal gjennomføres etter regelverkets grunnleggende prinsipp om konkurranse.
- Alle anskaffelser, uansett verdi, skal baseres på konkurranse, likebehandling av leverandører, etterprøvbarhet og i samsvar med god forretningsskikk.
- Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.
- Overskuddet skal være på minimum 1 prosent av selskapets omsetning. Egeninntjeningen skal økes med minst 2 prosent og personalkostnadene skal utgjøre maksimalt 60 prosent.
- Museene må ha en forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner.
- Ved studieturer, utenlandsturer og lignende som dekkes av arbeidsgiver må det foreligge et faglig program.

4.2.4 Utvikling av museene

- Det konsoliderte museet skal ha en modell for organisering og styring som gir en bedre og mer effektiv ressursutnyttelse
- Museene skal arbeide for å oppfylle «de fire F-ene»:
 - **Forvaltning:** Museenes samlinger skal sikres og bevares best mulig for ettertiden og gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning. Viktige delmål vil være gode sikrings- og bevaringsforhold samt prioritering og koordinering av samlingene.

⁵⁹ Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Eiermøter er uforpliktende for eierne og selskapet.

- **Forskning:** Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling. Et delmål vil være økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren.
- **Formidling:** Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.
- **Fornyng:** Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være å utvikle digital forvaltning og formidling.
 - Museene må ha hensiktsmessige anlegg for samlingsforvaltning og formidling
 - Selskapet må dokumentere at de følger ICOMs museumsetiske regelverk
 - Det konsoliderte museet skal sikre faglig kompetanse på regionalt nivå
 - Det konsoliderte museet skal bevare og styrke lokalt engasjement og deltakelse i kulturvernet
 - Det konsoliderte museet skal samordne museene i et nasjonalt nettverk

4.3 Styrets ansvar

4.3.1 Styrets interne arbeid

Det er utarbeidet en styreinstruks, sist revidert 26.09.2014. Styreinstruksen gir føringer for hva som er styrets hovedoppgaver, og hvilke saker som skal behandles i styret. Videre fastsettes det at styret normalt skal ha åtte styremøter i året, og at det er styreleder som kaller inn. Instruksen gir bestemmelser for hvordan styremøter avholdes, hvilke kompetanser styremedlemmene skal ha, arbeidsplaner, forholdet til daglig leder og daglig leders ansvar, samt om generalforsamling.

Styreinstruksen fastsetter at egevaluering er en av styrets oppgaver. Styreprotokollene viser at det gjennomføres jevnlig egevaluering av styremøtene. Revisor har mottatt styrets egevaluering for 2017. Styret har vurdert at arbeidet i 2017 er i tråd med instruksen, og styret er godt fornøyd med arbeidsform og de rutiner som er etablert mellom styret og ledelsen.

Undersøkelsen viser at det har vært gjennomført 6-11 styremøter i året. I møtene skilles det mellom orienterings- og beslutningssaker, og det skrives protokoll som signeres av alle deltakere. Protokollene viser at styret har en jevnlig oppfølging av økonomi og internkontroll samt mål og strategier.

Når nye styremedlemmer trer inn i styret, får de en presentasjon av selskapet av styreleder og administrerende direktør⁶⁰. Tidligere styreleder opplyser at han har lagt til grunn at de som fremmes av valgkomiteen besitter den nødvendige styrekompetansen, og det enkelte styremedlem får derfor ingen særskilt opplæring i styrearbeid og det ansvar det innebærer. Styreleder opplyser at de som har sittet i styret i styreleders periode, har hatt nødvendig kompetanse innen styrearbeid. Administrasjonen har sagt at utgifter til opplæring av styremedlemmer dekkes dersom de ønsker dette, og styreleder orienterer styret om muligheter for opplæring.

Det gjennomføres en årlig styresamling hvor styrets medlemmer inklusive vara, samt ledergruppen deltar.

Revisor har undersøkt registrering i Styrevervregisteret for styret som satt frem til generalforsamlingen våren 2019. Kun ett styremedlem har registrert seg i Styrevervregisteret.⁶¹

4.3.2 Planer og rapportering

Det utarbeides en felles årsrapport for MiST. Den felles årsrapporten behandles av styret og blir ifølge administrerende direktør informert om på eiermøtet, men ikke i generalforsamlingen. Årsrapporten omtaler måloppnåelsen i MiST sett opp mot åtte definerte strategier. Generalforsamlingen behandler årsberetningen, som er forskjellig fra årsrapporten i form av at den rapporterer mindre på de museumsfaglige sakene, og mer på generell måloppnåelse i selskapet. Årsberetningen inneholder en presentasjon av økonomi, oversikt over sentrale risikofaktorer, måloppnåelse og styringsmål etter mål- og strategiplanen. Videre presenteres informasjon om likviditet, arbeidsmiljø, likestilling, ikke-diskriminering, samfunnsansvar med mer.

Sentrale risikoområder som nevnes i årsberetningen for 2017 er størrelsen på overskuddet i de enkelte museene⁶² og den finansielle risikoen som ligger i at selskapet er avhengig av offentlige midler. Selskapet har lagt til grunn at de ordinære offentlige tilskuddene ikke reduseres, men minimum øker i takt med prisstigningen, og at selskapet i fremtiden vil få investeringsmidler til å iverksette nødvendige investeringer i bygg og anlegg. Videre har selskapet risiko med hensyn til framtidige pensjonsforpliktelser⁶³. Ved overgang til nye

⁶⁰ Det fremgår av styremøteprotokoll fra 26.04.2017 at styret ønskes at disse presentasjonene holdes for hele styret.

⁶¹ Gjelder styremedlemmer som satt i styret frem til 08.04.19. Informasjonen er innhentet 27.02.19.

⁶² Det opplyses at noen av museene har utfordringer med å nå målet om minst 1 prosent overskudd

⁶³ Framtidige pensjonsforpliktelser utgjorde i 2017 29,3 millioner kroner.

regnskapsregler vil dette kunne gi stor påvirkning på egenkapitalsituasjonen. Et annet risikomoment er at egeninntektene kan gå ned⁶⁴.

Strategiene er fastsatt i MiSTs mål- og strategiplan. Revisor har sett på mål- og strategiplanen for perioden 2014-2018. Revisor registrerer at det er utarbeidet en ny strategi for perioden 2019-2022. I planen som gjelder frem til 2018 presenteres blant annet status per 2014, hovedmål og hovedstrategier. Mål- og strategiplanen ble vedtatt i styret 07.05.2014, og skal danne grunnlaget for museenes strategi- og virksomhetsplaner. Mål- og strategiplan 2014-2018 er ikke behandlet i generalforsamling. Måloppnåelse skal rapporteres til styret tertialt og ved årets slutt, og styreprotokollene viser at dette gjøres. I den nye strategien for perioden 2019-2022 presenteres museenes utfordringsbilde, kjerneoppgaver, utviklingsmål og innsatsområder i tråd med nasjonale målsettinger.

Styret har fastsatt styringsmål, eksempelvis at egeninntekter skal økes med minimum 2 prosent årlig, og at maksimum 60 prosent av omsetning kan være personalkostnader. Styret har også fastsatt delmål. I 2018 skulle blant annet samfunnsrollen styrkes gjennom tiltak som øker graden av inkludering, økt forskningsarbeid, økt antall digitalt tilgjengelige samlingsobjekter (10 prosent) og etablering av prosjekt innen temaet bærekraft og miljø mellom museene og ungdommer i regionen. Det er også fastsatt delmål for investeringer, som at Kystens Arvs nye museumsbygg skulle være ferdigstilt og åpnet i 2018, og at etablering av verdensarvsenter Røros skal være planlagt og i prosess for ferdigstilling i neste planperiode. Rørosmuseet ble i 2017 autorisert som verdensarvsenter.

Administrerende direktør opplyser at de enkelte museene rapporterer inn til den årlige årsrapporten, som har samme struktur som tertialrapportene. I tillegg er det ønsket fra virksomheten at de enkelte museene utarbeider egne årsrapporter, som gir mer detaljert informasjon om driften. Alle museene har en form for skriftlig rapportering til MiST. Formen på rapporteringene er forskjellige, og skal samkjøres fra og med årsrapporten for 2018.

Styret vedtar årlige budsjetter, som skal inkludere eventuell bruk av egenkapital i museene. Styret behandler regnskap tertialvis, og det fremgår av styremøteprotokoller at det i forbindelse med disse avholdes orientering fra styreleder, administrerende direktør og økonomi- og IT-sjef. Styreprotokollene viser at det har vært fokus på budsjett, regnskap og økonomistyring i

⁶⁴ Den finansielle risikoen i datterselskapet Museumsforlaget AS ligger ifølge årsberetningen for 2017 i at forlaget må skaffe et tilstrekkelig antall oppdrag, med inntekter høyere enn produksjonskostnadene. Selskapet hadde et overskudd i 2017 på 45 052 kr.

museene siden etableringen. I 2013 ble det innført tertialvis rapportering med økonomiske prognoser for det enkelte museum.⁶⁵ Administrerende direktør har tertialvise møter med museumsdirektørene om økonomi og museumsfaglig arbeid.

Det fremgår av styreprotokollene at det avholdes møte med styret og selskapets revisor fra PwC uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede, i overensstemmelse med revisorloven⁶⁶.

Administrerende direktør deltar i styremøtene. Det fremgår av protokollene at det jevnlig inviteres andre fra MiST inn i styremøtene for å holde orienteringer. Styret foretar jevnlig evalueringer av administrerende direktør, noe som fremgår av styreprotokollene.

4.4 Kontakt med eier

Styreprotokollene viser at det har vært gjennomført ett eiermøte i 2010 og deretter ett eller to eiermøter i året i perioden 2014-2018. Revisor har mottatt protokoller fra flere eiermøter. Referentansvaret har rullert uformelt mellom eierne ettersom MiST ikke har ønsket å ha ansvar for dette. Ledelsen i MiST opplyser at selskapet har som prinsipp at de selv ikke fører referat fra eiermøter, idet eiermøter ikke er et beslutningsorgan i aksjeselskaper men et uformelt møte.

Undersøkelsen viser at det ikke er fastsatt retningslinjer for kontakt mellom selskapet og eierne utenfor generalforsamlingen. Eierrepresentant i Trøndelag fylkeskommune mener det er ryddigst å ha kontakt gjennom eiermøter og generalforsamling, og at eiersignaler gis i møter hvor alle eierne er til stede. Hun mener det er viktig å holde grensegangene for roller, ansvar og informasjon tydelige.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyser at de har fortløpende uformell kontakt med ansatte i selskapet på ulike nivåer. Tidligere styreleder i MiST opplever at det har vært en god dialog mellom de største eierne og administrasjonen. Administrasjonen i fylkeskommunen registrerer at MiST i en del tilfeller har tettere kontakt med staten som tilskuddsyter enn med fylkeskommunen. Parallelt med dette savner fylkeskommunen en tettere dialog med staten om blant annet museumsspørsmål. Administrasjonen i fylkeskommunen mener man bør drøfte om administrasjonen bør delta når MiST og Kulturdepartementet uansett møtes. Fylkeskommunen trenger ikke delta på alt, men bør holdes orientert. Administrasjonen i fylkeskommunen mener det finnes forbedringspotensial i den løpende dialogen.

⁶⁵ Jf. protokoll fra styremøte 24.10.13

⁶⁶ Revisorloven § 2-3

Kommunaldirektør for kultur og næring i Trondheim kommune opplyser at prinsippet om armlengdes avstand benyttes. Det er god kontakt og dialog med selskapet, og kommunen vurderer informasjonsflyten som god.

Tidligere styreleder i MiST opplyste at man i noen tilfeller har oppfattet at det har kommet innspill eller føringer til strategidokumenter fra eierne. Han viste til at i et aksjeselskap så er det styret som bestemmer strategien. Videre opplyser han at selskapet i slike tilfeller har gitt beskjed om at slike innspill fra eieren må fremmes i generalforsamling. Tidligere styreleder opplever eierne i MiST som engasjerte.

Kontakten mellom stiftelsene som eiere og museene foregår på flere områder. Ledelsen i MiST opplever at kontakten med styrene i stiftelsene fungerer godt. Siden stiftelsene er eiere i MiST, er de eiere av driftsselskapet. Samtidig er den enkelte stiftelse eier av gjenstander og bygninger ved de respektive museene⁶⁷. Stiftelsene mistet mange av sine arbeidsoppgaver da driften av museene ble lagt inn i den konsoliderte enheten. I avtalen som ble inngått mellom MiST og stiftelsene står det at museumsdirektør skal være sekretær for stiftelsen⁶⁸.

MiST fører regnskap for stiftelsene, og en representant fra fellesadministrasjonen i MiST er med på styremøter hvor regnskapet fremlegges. Tilvekst i form av eiendeler skal tilfalle stiftelsene. Dette er fastsatt i avtalen mellom MiST og stiftelsene. Det kan ikke avhendes noe administrativt uten at stiftelsen har gitt sitt samtykke. For inntak av gjenstander, kan ikke stiftelsen beslutte å ta inn ekstraordinære gjenstander uten at dette er forelagt MiSTs styre. Det skal være en dynamikk mellom drift og eier.

Flere vi har intervjuet har vært opptatt av at prinsippet om en armlengdes avstand opprettholdes. Prinsippet går ut på at statlig kunststøtte bør fordeles av et uavhengig kunstsakkyndig organ, som er på en armlengdes avstand fra politiske myndigheter. Armlengdeprinsippet kan defineres vidt; som at politiske beslutningsorganer ikke skal blande seg i kunstneriske beslutninger som eksempelvis hvilke utstillinger som skal lages eller hvem som skal motta stipend. En mer avgrenset forståelse av prinsippet vil være at statlige myndigheter delegerer myndighet til å fordele midler til et eget kunstsakkyndig kulturråd⁶⁹.

⁶⁷ Rockheim er det eneste museet som leier museumsbygningen sin, alle de museumsbyggene er eid av stiftelsene.

⁶⁸ Slik er det i alle stiftelsene, med unntak av stiftelsen Ringve Museum. Stiftelsen Ringve er i en spesiell situasjon, da den har en stor forvaltningskapital i form av stiftelsens eiendommer. Når en stiftelse har stor forvaltningskapital, er det krav gjennom Stiftelsesloven at stiftelsen skal ha en daglig leder. I stiftelsen Ringve er museumsdirektør ved Ringve museum daglig leder i stiftelsen. Han blir ikke kompensert for dette. Stiftelsen Ringve eier også samlingen på Rockheim, men Rockheim og Ringve er to sidestilte administrative avdelinger med sidestilte museumsdirektører.

⁶⁹ Mangset, Per (2012) En armlengdes avstand eller statens forlengede arm?

Administrasjonen i fylkeskommunen mener selv at de ikke har brutt prinsippet om armlengdes avstand, og opplever at de ofte blir invitert med i møter, prosjekter og samarbeid. Ved større prosjekter kreves et godt samspill mellom museene og det offentlige.

Først gjennom regionreformen⁷⁰ og deretter gjennom kulturmeldingen⁷¹ fra 2018, har det blitt foreslått en endring av fordeling av tilskudd til blant andre museene. Kulturmeldingen skal etterfølges av blant annet en egen museumsmelding. I Kulturmeldingen kommer det frem at en større del av finansieringen skal flyttes ut av staten. Det er ikke foreslått en fast modell, og den konkrete oppgavefordelingen vil komme i 2021 på bakgrunn av separate avtaler med regionene⁷². Noen institusjoner vil dog fortsette å være nasjonale, uten at det er definert hvilke institusjoner dette gjelder.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyser at de alltid har etterlyst rapportering om enkeltmuseene, men at de kun de aller siste årene har fått dette på generalforsamlingen. MiST har kun rapportert etter formalkravene i henhold til aksjeloven. Fylkeskommunen ønsker å få informasjon om hva som skjer i de enkelte museene og hva som er status for samfunnsoppdraget og det museumsfaglige arbeidet. Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at rapporteringen har vært i overkant formalistisk definert fra administrasjonen i selskapet. Fylkeskommunen ønsker en bredere rapportering for de enkelte enhetenes virksomhet, som viser samfunnsoppdraget til det enkelte museum. Fylkeskommunens eierrepresentant kjenner til at det har vært misnøye blant de store eierne når det gjelder informasjon fra selskapet til eierne. Det oppleves at det ikke har blitt gitt nok informasjon fra styret til eier i generalforsamlinger og eiermøter. Eierrepresentant opplever at tidligere styreleder er tydelig på at hans rolle er å forholde seg til selskapet, og ikke «serve» eierne. Dette oppleves som krevende. Administrerende direktør opplyser at eiere ikke har etterlyst regnskap for det enkelte museum.

Undersøkelsen har vist at budsjett og regnskap for de enkelte museene (avdelingsregnskap) ikke legges fram for eierne. Administrerende direktør og økonomisjef opplyser at selskapet følger aksjelovens bestemmelser om at alle eierne skal få samme informasjon til samme tid. Eierne får informasjon om årsregnskap og årsberetning for selskapet som helhet gjennom generalforsamlinger og eiermøter. Administrerende direktør opplyser at eierne ikke har

⁷⁰ Meld St. 6 (2018-2019) Oppgaver til nye regioner

⁷¹ Meld. St. 8 (2018-2019) Kulturens kraft – Kulturpolitikk for framtida

⁷² Loge, Julia (23.11.2018) Regionreform – Ingen avklaring av hvilke museer som er «nasjonale». Hentet fra <https://www.forskerforum.no/kulturmeldingen-forsterker-forskjellene-i-kultur-norge/>

etterlyst regnskap for det enkelte museum. Selskapet har presisert ovenfor revisor at det ikke finnes avdelingsvise resultatregnskap. Dette er utdypet i metodekapittelet.

Tre av fem andre eierrepresentanter⁷³ har svart at informasjonen fra selskapet er god nok. De to andre svarer at rapporteringen kunne vært bedre både generelt, men spesielt ønskes det mer informasjon for det enkelte museum. En eierrepresentant mener det vil være mye å tjene på mer åpenhet fra selskapet. Det uttrykkes også behov for en ny runde med rolleavklaringer mellom stiftelsene og MiST, spesielt i forbindelse med at det kommer nye medlemmer inn i stiftelsesstyrene.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at det er god dialog med de andre eierne i MiST. Det er god kontakt med Trondheim kommune. Det er lang tradisjon for samarbeid med Trondheim kommune på saksbehandlingssiden.

De andre eierne opplever at eierstrukturen slik den er i dag fungerer. De fleste informantene mener at eierne har en klar forståelse av sin rolle. En informant opplever de store kommunale eierne som dominerende i eiermøtene, mens stiftelsene hver for seg har små eierandeler og er lite samordnet. Informantene er fornøyde med antall eiermøter.

4.5 Forvaltning av selskapet

4.5.1 Finansiering

MiST får 75 prosent av sitt tilskudd fra Kulturdepartementet, og 25 prosent fra regionen, det vil si Trøndelag fylkeskommune og eierkommunene Trondheim, Indre Fosen, Røros, Hitra, Meldal og Orkdal. Fordelingen mellom fylkeskommunen og eierkommunene er også på henholdsvis 75 prosent og 25 prosent. I 2017 så fordelingsmodellen slik ut:

Tabell 4. Tilskuddsfordeling mellom stat og region 2017 (i hele tusen)

Tilskuddsyter	Andel	Sum
Kulturdepartementet	75 %	115 918
Regionen	25 %	38 639
Sum	100 %	154 557

⁷³ Andre enn Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune

Fordelingen mellom fylkeskommunen og kommunene så slik ut:

Tabell 5. Tilskuddsfordeling mellom fylkeskommunen og kommunene 2017 (i hele tusen)

Tilskuddsyter	Andel	Sum
Sør-Trøndelag fylkeskommune	75 %	28 979
Trondheim kommune	19,86 %	7 674
Røros kommune	1,44 %	558
Meldal og Orkdal kommuner	1,45 %	560
Hitra kommune	1,40 %	540
Rissa kommune⁷⁴	0,85 %	328
Sum	100 %	38 639

Selskapet får hvert år et bevilgningsbrev med informasjon om tilskuddet fra Kulturdepartementet. MiST står som mottaker av hele tilskuddet. I tillegg har MiST administrasjonsansvaret for «innkjøpsfondet»⁷⁵, og det er angitt hvor stort beløp som hvert år er bevilget til dette formålet. Videre har MiST forvalteransvar for Austrått⁷⁶, og bevilget beløp til dette angis særskilt. Ut over dette er det ikke gitt noen føringer angående fordeling av midlene.

I søknader om ekstra tilskudd angir selskapet hva tilskuddet skal benyttes til og hvilken avdeling som er søker. Disse søknadene sendes til offentlige instanser og det private næringsliv⁷⁷.

⁷⁴ Rissa kommune er fra 2018 Indre Fosen kommune.

⁷⁵ Innkjøpsfondet for norsk kunsthåndverk (INK). I realiteten er ikke INK et fond, men en årlig bevilgning fra Kulturdepartementet til innkjøp av norsk kunsthåndverk. Bevilgningen til innkjøp deles mellom Nasjonalmuseet, Vestlandske Kunstindustrimuseum og Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum.

⁷⁶ Austrått er en borg i Ørland kommune. Borgen er åpen for publikum i sommerhalvåret. Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum driver publikumstilbudet, og bygget forvaltes av Statsbygg.

⁷⁷ Inkludert offentlige eiere

Styret i MiST bevilger rammene til museene. Selskapet opplyser at museene i stor grad har fått beholde tilskuddet de hadde ved konsolidering. Ledergruppen i MiST er drøftingsorgan for det langsiktige budsjettet. Før man utarbeider en felles prioritering i MiST, skal det være lokale drøftinger på hvert museum. Det skal være dynamikk mellom det enkelte museum, fellesadministrasjonen og ledergruppa i MiST for å komme frem til budsjettammer for påfølgende år. Deretter detaljplanlegges det ut ifra behovet i det enkelte museum. Styret i MiST vedtar budsjettene.

4.5.2 Økonomisk utvikling i MiST

Tabell 6 viser økonomiske nøkkeltall for selskapet i perioden 2009-2017. Selskapet hadde i 2017 en samlet inntekt på 245 mill. kr og et årsresultat på 1,45 mill. kr, noe som ga en resultatgrad⁷⁸ på 0,6 prosent. De samlede inntektene har økt fra 135 til 245 mill. kr i perioden 2009 til 2017, noe som tilsvarer en økning på 81 prosent. Inntektsøkningen henger sammen med at flere museer har blitt lagt inn under MiST etter etableringen i 2009.

Inntektene består av ordinære tilskudd, ekstra tilskudd og andre driftsinntekter, som er egeninntjening. Det ordinære tilskuddet i 2017 var på 159,6 mill. kr, av dette kom 119,8 mill. kr fra Kulturdepartementet, 30,19 mill. kr fra Sør-Trøndelag fylkeskommune og 7,68 mill. kr fra Trondheim kommune. De øvrige vertskommunene⁷⁹ ga til sammen et ordinært tilskudd på 1,99 mill. kr.⁸⁰

Ekstra tilskudd varierer fra år til år, og kommer fra Kulturdepartementet, Norsk Kulturråd, Riksantikvaren og eierne og gjelder prosjektmidler, spesielle satsingsområder og lignende⁸¹. Det jobbes kontinuerlig med finansiering fra både offentlige og private aktører, som stiftelser og fond. Eksempelvis har selskapet i 2017 mottatt tilskudd gjennom gaveforsterkningsordningen⁸² og investeringstilskudd til museet Kystens arv fra Kulturdepartementet, tilskudd til regionhistoriker ved Orkla industrimuseum,

⁷⁸ Resultatgraden viser hvor stort overskuddet er i forhold til driften av selskapet, her beregnet som årsresultat i forhold til samlede driftsinntekter.

⁷⁹ Røros, Hitra, Rissa, Meldal og Orkdal kommune

⁸⁰ Kilde: Årsregnskap for 2017, note 2

⁸¹ Selskapet har også mottatt tilskudd fra EU i forbindelse med ulike prosjekter.

⁸² Gaveforsterkningsordningen ble innført i 2014 og er et tiltak fra Kulturdepartementet som har som mål å stimulere til økt privat finansiering av kunst og kultur gjennom pengegaver. Pengegavene utløser en gaveforsterkning til mottakeren på normalt 25 prosent av gavebeløpet. Ordningen omfatter gaver til alle museer, musikk-, litteratur- og scenekunstheltet, visuell kunst og kulturbygg.

verdensararbeidet og samisk utstilling på Rørosmuseet og et herregårdssymposium ved Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum.

Egeninntjeningen kommer fra billettinntekter, inntekter fra museumsbutikkene, servering, sponsorinntekter, gaver, tilskudd fra private og næringsliv, leieinntekter, andre inntekter og til/fra avsetninger. Selskapet mottar årlig gaver, og disse beløper seg til mellom 1 og nær 12 mill. kr per år⁸³. De siste fire årene har selskapet mottatt gaver for 5 mill. kr eller mer per år. Egeninntektene har variert en del fra år til år, men har i perioden 2011 til 2017 steget fra 30 mill. kr til nærmere 64 mill. kr. Egeninntektens andel av de totale driftsinntektene har i perioden 2009-2017 variert mellom 14 og 26 prosent. Egeninntektene hadde et betydelig fall i 2011, 2014 og 2016. I 2017 var egeninntektene nærmere 64 mill. kr, noe som var vesentlig høyere enn de tre forutgående årene. Selskapet opplyser at egeninntektene kan endre seg på bakgrunn av utstillinger og arrangementer fra år til år⁸⁴, oppdrag fra kunder⁸⁵, tilsagn om ekstra midler⁸⁶ og gaver gitt til museene som gjelder spesielle prosjekter.

Billettprisen ved museene varierer fra 55 til 140 kroner⁸⁷. Grunnskoleelever har gratis inngang ved alle museene hele året i følge med voksne, og det er egen pris for studenter og pensjonister m. fl.⁸⁸. Ifølge rapporteringen til departementet fantes det ordninger ved fem av museene som ga gratis adgang i sesonger og/eller enkeltdager/deler av dager.⁸⁹ Billettprisen kan være annerledes ved spesielle arrangementer, tog, byvandring, konserter, besøk i gruver, oppdrettsanlegg eller lignende.

⁸³ Selskapet opplyser at gavene gis til MiST, og at det i de aller fleste tilfellene angis et formål med gaven, det vil si en bestemt avdeling innen MiST

⁸⁴ Dette påvirker både billettinntekter, kafe og salg i museumsbutikkene.

⁸⁵ Både enkeltpersoner og privat næringsliv

⁸⁶ Ut over ordinære tilskudd

⁸⁷ Gjelder ordinær voksenbillett i 2019. Den laveste billettprisen har Døvemuseet (55 kr), Orkla industrimuseum (85 kr), Kystmuseet (80 kr) og Sjøfartsmuseet (90 kr). I den andre enden av skalaen finner vi Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum og Rørosmuseet (110 kr), Trondheim Kunstmuseum og Kystens Arv (120 kr), Sverresborg Trøndelag Folkemuseum (125 kr). Ringve Musikkmuseum, Rockheim (130 kr) og Rockheim 140 kr.

⁸⁸ Fra sommeren 2018 innførte MiST Sommerkort, som er en fellesbillett for alle museene innen MiST i perioden 15.06 – 15.08. Billetten gir fritt antall besøk på alle museer for to voksne. Barn under 16 år går inn gratis i følge med voksne.

⁸⁹ Ved følgende museer var det ikke gratis adgang i sesonger og/eller enkeltdager/deler av dager ved Kystens Arv, Ringve Musikkmuseum, Rockheim og Rørosmuseet. Disse deltok likevel i sommerkortet i 2018. Kilde: Rapportering til Kulturdepartementet pr. 31.12.17

Selskapet mener at billettprisene er relativt lave sammenlignet med andre fritidsaktiviteter.⁹⁰ De mener det avgjørende for besøkene er typen formidlingstilbud, som for eksempel arrangement, utstillinger og omvisninger.

Driftskostnadene i selskapet gjelder lønns- og pensjonskostnader, utstillinger, arrangement og andre formidlingstiltak, husleie, vedlikehold av lokaler og bygg, utgifter til drift av butikker, kafeer og andre driftskostnader. De samlede driftskostnadene har økt fra 165 til 246 mill. kr i perioden 2010 til 2017, noe som tilsvarer en økning på 49 prosent. Dette henger også sammen med at flere museer kom inn i perioden.

Tabell 6. Økonomiske nøkkeltall for MIST AS i perioden 2010-2017. Inntekter og årsresultat er angitt i mill. kr

	2010	2011	2012 ⁹¹	2013 ⁹²	2014 ⁹³	2015	2016	2017
Årsverk ⁹⁴			106	111	138	141	148	155
Ant. ans. i alt			171	172	217	232	228	242
Ant. fast ansatte	115	129	127	129	157	168	179	192
Totale driftsinnt. ⁹⁵	162	150	182	203	213	223	246	245
-herunder egeninnt. ⁹⁶	47	30	33	61	52	55	35	64
Driftsresultat	-3,10	17,17	0,52	6,56	6,93	6,86	-0,56	-0,25
Årsresultat ⁹⁷	-2,67	18,41	2,24	8,10	8,78	7,84	1,56	1,45

⁹⁰ For eksempel kinobilletter, billetter til familieparker, badeanlegg og så videre.

⁹¹ Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum ble med i MiST fra 01.01.2012

⁹² Rockheim ble bygd i 2013

⁹³ Rørosmuseet ble med i MiST fra 01.01.2014

⁹⁴ Gjelder antall årsverk fast ansatte

⁹⁵ Totale driftsinntekter består av ordinært tilskudd, ekstra tilskudd og annen driftsinntekt

⁹⁶ Egeninntektene økte i 2017 på grunn av tilskudd fra private/næringsliv, utleie av fast eiendom, blant annet utleie til restauratører, annen leieinntekt og avtaler med næringslivet i forbindelse med formidling.

⁹⁷ Regnskapet for 2010 viste et underskudd på 2,66 mill.kr, noe som medførte at egenkapitalen var tapt. Det negative resultatet skyldtes ifølge selskapet hovedsakelig kostnadsføring av framtidige pensjonsforpliktelser. Selskapets ledelse uttalte i forbindelse med eierskapskontroll i 2011 at kostnaden var en utilsiktet konsekvens av

Egenkapital	-0,4	18	20	45 ⁹⁸	54	62	64	65
Egeninntektandel ⁹⁹	29	20	18	30	25	25	14	26
Prosentvis årlig endring i egeninnt. ¹⁰⁰		-35	7	88	15	5	-36	82
Sykefravær	4,1	4,5	2,9	2,3	4,6	4,5	3,2	4,4

Kilde: Årsregnskaper hentet fra Brønnøysundregistrene

Selskapet hadde et positivt driftsresultat i 2015 på 6,8 mill. kr. Driftsunderskuddet i 2016 og 2017 var på henholdsvis -0,56 og -0,25 mill. kr. Selskapet opplyser at en del større vedlikeholdsoppgaver ikke ble ferdigstilt i 2015, men ble gjennomført i 2016. Dette gjaldt oppgradering av hovedutstillingen på Rockheim og oppgradering av heis og arbeid med universell utforming på Nordenfjeldske kunstindustrimuseum.

Styret vedtok i forbindelse med budsjettbehandlingen for 2016 og 2017 at selskapet skulle bruke en del av egen opptjent egenkapital til å gjennomføre nødvendige vedlikeholdsoppgaver, noe som var hovedforklaringen til at selskapet hadde budsjettert med underskudd på driften. Selskapet opplyser at driftsunderskuddet var lavere enn budsjettert.

Årsresultatet i 2015 var på 7,8 mill. kr, mens årsresultatet for 2016 og 2017 var henholdsvis 1,5 og 1,4 mill. kr. Årsregnskapene viser at positive årsresultat i 2016 og 2017 skyldes betydelige finansinntekter.¹⁰¹

Selskapet vurderer likviditeten og egenkapitalen i selskapet som god. Selskapet opplyser at det på lang sikt vil være en utfordring med at tilskuddene relativt sett går ned, mens selskapet har en høy kostnadsvekst. Ifølge MiST må de i årene som kommer omstille virksomheten, slik at man sikrer bedre balanse mellom inntekter og kostnader.

konsolideringen. Flere konsoliderte museum var i samme situasjon, og saken ble tatt opp med Kunnskapsdepartementet.

⁹⁸ I årsregnskapet for 2014 framgår det at egenkapitalen for 2013 er endret fra 28,3 til 45,1 mill. kr. Dette skyldes en planendring som reduserer pensjonsforpliktelsene og som medfører en regnskapsmessig styrking av egenkapitalen.

⁹⁹ Egeninntektenes andel av de totale driftsinntektene

¹⁰⁰ Sammenlignet med året før

¹⁰¹ Finansinntektene var 1,3 millioner kroner i 2015, 2,2 millioner kroner i 2016 og 1,8 mill. kr i 2017.

4.5.3 Investeringer

Som nevnt tidligere eier stiftelsene bygninger og samlinger ved de enkelte museene, og MiST er et driftsselskap. Det er inngått likelydende samarbeidsavtaler mellom MiST og stiftelsene. Samarbeidsavtalen slår fast at stiftelsene er eiere av bygninger og samlinger. Stiftelsene har eierandeler i MiST. Det er inngått avtale om at MiST skal føre regnskap for stiftelsene.

MiST opplyser at investeringer skjer ved at MiST søker om investeringstilskudd, og at alle investeringstilskudd gis til MiST. Det er utarbeidet en investeringsplan, og en del bygg er ferdigstilt: Rockheim, Båtbyggeriet Kystens Arv,¹⁰² utbygging Ringve,¹⁰³ brannsikringstiltak Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum,¹⁰⁴ tak Trondheim Kunstmuseum,¹⁰⁵ universell utforming i flere bygg,¹⁰⁶ samt utbygging av Kystens Arv.¹⁰⁷ For øyeblikket foreligger det plan om nytt verksted og museumsbygg ved Orkla Industrimuseum, et nybygg på Rørosmuseet knyttet til verdensarvsenteret, et nytt bygg for Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum og Trondheim Kunstmuseum samt felles magasin.

Utbyggingene føres i MiSTs regnskap da alle investeringstilskudd er gitt til selskapet. MiST opplyser at de får fullmakt til å opptre som byggherre på vegne av stiftelsene, som eier bygningene.¹⁰⁸ På spørsmål om hvordan investeringer og investeringstilskudd føres i regnskapet, opplyser MiST at de benytter NRS nr. 4 angående offentlig tilskudd.¹⁰⁹ Regnskapspraksis er at investeringstilskudd inntektsføres i resultatregnskapet etter bruttometoden. Investeringene kostnadsføres i resultatregnskapet, slik at resultateffekten blir 0. Dette blir det samme som at investeringene aktiveres, og at investeringstilskuddet deretter føres mot aktiveringen og nuller denne. Man kan si at tilskuddet går til fratrukk i eiendelens anskaffelseskost, som føres opp med nettobeløpet i balansen (nettoføring). Investeringer som er fullfinansiert ved investeringstilskudd fremstår da ikke som eiendel i balansen, da anskaffelseskost blir 0.¹¹⁰

¹⁰² Rockheim og båtbyggeriet ved Kystens Arv ble åpnet i 2010.

¹⁰³ Åpnet i 2013

¹⁰⁴ Gjennomført i 2012

¹⁰⁵ 2018

¹⁰⁶ Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum i 2017

¹⁰⁷ 2017

¹⁰⁸ MiST opplyser at styreleder i stiftelsen vanligvis er med i byggekomiteen. Komiteen følger også opp angående økonomi i henhold til budsjett. Alle utbyggingsprosjekter føres som eget prosjektregnskap i MiSTs regnskap.

¹⁰⁹ NRS nr. 4 henviser til Norsk Regnskapsstandard nr. 4 om offentlige tilskudd.

¹¹⁰ Balanse er en oversikt over en virksomhets økonomiske situasjon på et tidspunkt, som beskriver hvilke eiendeler man har på den ene siden, og hvilke gjeldsposter og egenkapital man har på den andre siden.

MiST opplyser at styret i eierstiftelsene utarbeider årsberetninger i henhold til regnskapslovens krav. Fra 2017 er det imidlertid ikke lenger et lovmessig krav om å utarbeide årsberetning for små selskaper. Det blir i stedet laget et dokument kalt "Styret informerer", og i tillegg utarbeides det årsmelding. I disse dokumentene blir eventuelle investeringer som gjelder stiftelsen omtalt. Det opplyses at årsmeldingen gis til informasjon til stiftelsens styre, samt deles ut på eiermøte i MiST.

Selskapet opplyser at det i noter til årsregnskapet til MiST er spesifisert årets mottatte tilskudd fra tilskuddsyterne, herunder årets investeringstilskudd. Disse notene gjelder resultatregnskapet, nemlig føringene av drifts- og investeringstilskudd som driftsinntekter. I selskapets note vedrørende aktiverte varige driftsmidler fremkommer ingen informasjon om de investeringer som er gjennomført og fullfinansiert gjennom tilskudd, verken årets tilgang eller akkumulerte verdier for alle års tilganger, avskrivninger og bokførte verdier.

I note angående regnskapsprinsipper omtales bruk av NRS nr. 4. MiST uttaler at selskapets revisor PwC ikke har hatt noen bemerkninger til notene. Ved etableringen av MiST har de fulgt de samme prinsippene angående bokføring av "investeringer" finansiert av offentlige tilskudd som stiftelsene benyttet tidligere. MiST uttaler videre at temaet om informasjon i noter ikke er tatt opp som ønske fra eierne i generalforsamling eller på eiermøter.

Revisjonen har stilt spørsmål til MiST om det burde gis informasjon i note til stiftelsesregnskapene, tilsvarende som om man hadde brukt bruttometoden (der man viser akkumulerte verdier – anskaffelseskost, tilgang/avgang i året, akkumulerte avskrivninger og bokførte verdier), og med tilleggsinformasjon om hvordan nettometoden medfører at balanseverdiene forsvinner i det offentlige regnskapet. Det ble stilt spørsmål om slik informasjon vil kunne gi et bedre inntrykk av hvilke verdier i varige driftsmidler som ligger i stiftelsene. MiST har svart at de er enig i at balansene til museene (eierstiftelsene) ikke gjenspeiler de verdiene museene forvalter, både angående bygninger og samlinger.

4.5.4 Økonomisk utvikling i de enkelte museene

Selskapet opplyser at det føres avdelingsregnskap mot budsjett for de enkelte museene til intern bruk. Selskapet opplyser at internregnskapene ikke har fordelt felleskostnader og brukes til intern styring av virksomheten. Revisor har bedt om å få disse regnskapene, men selskapet opplyser at de rapporterer regnskapstall for selskapet i henhold til rapporteringsrutiner fastsatt av Kulturdepartementet og Kulturrådet. Selskapet viser til at dette er en konsekvens av museumsreformen. Det ble dannet et samlet driftsselskap, MiST AS, med ansvar for å drifte de tidligere selvstendige museumsstiftelsene. De viser videre til at tilskuddet gis samlet til MiST AS, ikke til enkeltavdelingene som tidligere.

Ifølge MiST har avdelingene fått fordelt tilskuddene på samme måte som de fikk før konsolideringen. De opplyser videre at alle museene i tillegg har fått økte tilskudd i forbindelse med konsolideringen, samtidig som de har fått reduserte utgifter. Ifølge administrerende direktør har museene fått økte tilskudd gjennom konsolideringstilskuddene. Her gikk halvparten til etablering av fellesadministrasjonen, og resten ble fordelt på enkeltmuseene.

I samarbeid med ledergruppen utarbeider administrerende direktør et budsjettforslag angående fordeling av midler mellom avdelingene. Dette legges frem til styret som tar en endelig beslutning. Selskapet opplyser at utgangspunktet for ressurstildelingen til museene har vært basert på hva avdelingene mottok i ordinært tilskudd før konsolideringen. Selskapet opplyser at de nå er inne i en organisasjonsutviklings- og kompetansekartleggingsprosess, der resultatet kan bli at ressurstildelingen kan bli noe endret.

Tidligere styreleder, administrerende direktør og museumsdirektørene opplever at ledergruppen i dag fungerer godt. Man diskuterer seg frem til en felles prioriteringsliste, og disse tiltakene prioriteres i budsjettet. I søknaden til kulturdepartementet kan det kun fremgå tre prioriterte tiltak for hele MiST. Museumsdirektørene opplever at finansieringen er forutsigbar og at likviditet og langsiktig planlegging er blitt bedre etter de ble en del av MiST.

Dersom museene går med underskudd, må dette dekkes inn av museets budsjett i de neste årene. I særlige tilfeller gjøres det unntak fra dette. Eventuelt overskudd kan disponeres av museet selv. Overskudd styrker museets egenkapital. Museet må sende søknad til MiSTs styre dersom de ønsker å bruke av museets egenkapital til gjennomføring av investeringsprosjekter.

Samarbeidsavtalene mellom MiST og hver enkelt stiftelse fastsetter at MiST skal ha det faglige, administrative og økonomiske ansvaret for driften av museet. Videre slår avtalen fast at hver avdeling skal være en egen resultatenheter, at det skal føres et avdelingsregnskap for hver avdeling som inngår i MiSTs samlede regnskap, og at det skal utarbeides egen årsberetning for de enkelte avdelinger som inkorporeres i MiSTs årsberetning¹¹¹.

Noen av museene har inntekter fra oppdrag for eksterne kunder der de benytter sin kompetanse til å ivareta antikvariske gjenstander og bygninger. Eksempel på dette er Rørosmuseet og Kystens Arv, som utfører vedlikehold av kulturhistoriske bygninger og eldre båter.

¹¹¹ Se side 2 av samarbeidsavtalen

I tillegg til den bygningsmassen Rørosmuseet forvalter på vegne av stiftelsen, og som finansieres av det ordinære tilskuddet, har museet fra 01.07.2018 en forvaltningsavtale med Statsbygg. Statsbygg har overtatt ansvaret for statens bygningsmasse på Røros, og leier ut ansvaret til Rørosmuseet gjennom en fireårig leieavtale. Til dette arbeidet mottar museet tilskudd fra Klima- og miljødepartementet. Mens den siste avtalen blir kompensert løpende basert på behov, står tilskuddet til det ordinære museumsarbeidet mer stille. Det kan gi grunn til bekymring for en skjevutvikling i museumsarbeidet på lang sikt.

Rørosmuseet har to bygningssamlinger hvor den ene er eid av stiftelsen og driftes av tilskuddet fra Kulturdepartementet, fylkeskommunene og kommunen. Den andre samlingen eies av staten og får tilskudd fra Klima- og miljødepartementet. Disse tilskuddene kan ikke blandes. Rørosmuseet ser at med bakgrunn i utviklingen i tilskuddene vil samlingen som er eid av staten løfte seg, mens samlingen som er eid av stiftelsen vil forvitte.

Fylkeskommunen har hatt som prinsipp at alle nye museumstiltak og bevilgninger skal kanaliseres gjennom MiST. Jødisk museum og DS Hansteen er eksempler på dette, der tilskuddet kanaliseres gjennom MiST og de aktuelle museene har inngått samarbeidsavtaler med MiST. Da Rørosmuseet i sin tid takket nei til å gå inn i det konsoliderte museet, ble tilskuddet likevel overført til MiST, og Rørosmuseet måtte årlig søke MiST om driftstilskudd. Alle som mottar driftstilskudd kan også søke om ekstra prosjekttilskudd fra fylkeskommunen. Fylkeskommunen har utfordret de konsoliderte museene, inkludert Saemien Sijte¹¹², til økt samarbeid. Administrerende direktør opplyser at det fra høsten 2018 er etablert faste møter på administrerende direktør-nivå for å se på mulige fellestiltak.

4.5.5 Økonomisk utvikling i datterselskap og deleide selskaper¹¹³

Nøkkeltall for Museumsforlaget viser at selskapet har god likviditet¹¹⁴ og soliditet¹¹⁵, men svak lønnsomhet.¹¹⁶ Med unntak av de to første årene har årsresultatet vært positivt. Egenkapitalen har styrket seg for hvert år og var 1 mill. kr ved utgangen av 2017. Det beste driftsåret til nå

¹¹² Saemien Sijte er et sørsamisk museum og kultursenter i Snåsa. Som eneste sørsamiske museum har Saemien Sijte nasjonalt ansvar for dokumentasjon, bevaring, forskning og formidling av sørsamisk kultur. Hovedfinansiering av Saemien Sijte kommer fra Sametinget.

¹¹³ Et datterselskap er et selskap hvor et annet selskap, morselskapet, eier en andel av aksjekapitalen som er stor nok til å sikre den bestemmende innflytelse. Vanligvis er det tilfelle når det andre selskapet eier mer enn 50 % av aksjene, slik at det representerer flertallet av stemmene på generalforsamlingen.

¹¹⁴ Likviditetsgraden bør ligge mellom 1-2 og sier noe om selskapets evne til å betjene kortsiktig gjeld og forpliktelser.

¹¹⁵ Soliditet viser hvor stor andel av samlet kapital som er finansiert av egenkapital, som igjen sier noe om selskapets evne til å tåle tap.

¹¹⁶ Likviditetsgraden er meget god (3,2) og soliditeten er god (35,3 %).

har vært 2016, da driftsinntektene var på 5,4 mill. kr og årsresultatet på 0,77 mill. kr. I 2017 gikk driftsinntektene ned til 2,9 mill. kr og årsresultatet ble 0,05 mill. kr.

MuseumsIT har en tilfredsstillende likviditetsgrad¹¹⁷ og soliditet¹¹⁸, men lønnsomheten er svak.¹¹⁹ Driftsinntektene i 2017 var 20,7 mill. kr, og årsresultatet var i underkant av 0,2 mill. kr. Egenkapitalen har vært jevnt økende de siste fem årene og var på 2,2 mill. kr ved utgangen av 2017.

KulturIT har lav likviditetsgrad og svak lønnsomhet, med god soliditet.¹²⁰ Driftsinntektene i 2017 var på 26,8 mill. kr, og årsresultatet 0,4 mill. kr. Ifølge selskapets årsberetning dekkes driften av betaling fra museene. Selskapet opplyser i årsberetningen for 2017 at selskapet har tilfredsstillende likviditet. Egenkapitalen har vært jevnt økende siden etableringen i 2015, og var 5,7 mill. kr ved utgangen av 2017. Totalkapitalen var 19 mill. kr ved utgangen av 2017.

4.5.6 Honorar og kjøp av advokattjenester

Protokoller fra generalforsamlinger i MiST viser at styreleder har hatt et styrehonorar på 125 000 kr per år i perioden 2015-2019.¹²¹ Protokollene for perioden 2009-2019 omtaler ikke honorar til styremedlemmer for eventuelt ekstraarbeid. MiST opplyser at det ble inngått en skriftlig avtale med tidligere styreleder i 2009 om ekstra honorering av styrearbeid ut over vedtatt styrehonorar¹²².

Regnskapene viser at MiST i perioden 2014-2018 har betalt for bistand fra advokatfirmaet der tidligere styreleder er advokat, medeier og daglig leder.¹²³ Styreprotokollene viser at det er gitt

¹¹⁷ Likviditetsgraden bør ligge mellom 1 – 2 og sier noe om selskapets evne til å betjene kortsiktig gjeld og forpliktelser.

¹¹⁸ Soliditet viser hvor stor andel av samlet kapital som er finansiert av egenkapital, og sier noe om selskapets evne til å tåle tap.

¹¹⁹ Likviditetsgraden er 1,35, lønnsomheten 3,1 prosent og soliditeten 32,4 prosent.

¹²⁰ Likviditetsgraden er 0,89, mens lønnsomheten er 3,7 prosent og soliditeten 30,1 prosent.

¹²¹ Ifølge protokollene har generalforsamlingen vedtatt styrehonorarene etter forslag fra valgkomiteen. Protokollene for perioden 2015-2019 viser videre at styremedlemmer har fått et honorar på 60 000 kr per år. Nesteleder er blitt honorert etter statens satser for utvalgsgodtgjørelse i tillegg til årlig godtgjørelse på kr 60 000 når nesteleder treer inn i styreleders rolle. Varamedlemmer har fått et fast honorar på kr 5000 per år og i tillegg kr 3000 per oppmøte. Protokollene fra generalforsamlinger i perioden 2009-2014 inneholder ikke informasjon om styrets honorar. Årsregnskapene har informasjon om samlet utbetaling til styret.

¹²² Avtalen er utformet som en oppdragsbekreftelse som er sendt til MiST. Oppdraget gjelder bistand i forbindelse med styrearbeid. Det fremgår av avtalen at oppdraget i det vesentligste vil bli utført av tidligere styreleder og at beregning og salær skjer til advokatfirmaets alminnelige oppdragsvilkår. MiST opplyser at avtalen ikke er behandlet av generalforsamlingen.

¹²³ Informasjon er gitt i noter til årsregnskapet under transaksjoner med nærstående parter.

en orientering om avtalene til styret i oktober og desember 2014. Ifølge styreprotokollene og informasjon fra selskapet og tidligere styreleder utføres bistanden i flere separate oppdrag, hver med egen avtale¹²⁴.

Tidligere styreleder og selskapets økonomisjef opplyser at tidligere styreleder ikke har deltatt i leveransen av juridiske tjenester, men bistått med juridiske tjenester i forbindelse med styreledervervet. MiST opplyser at tidligere styreleder har vært med i enkelte møter mellom MiST og avtaleparter, og at det er fakturert ekstra for deltakelse i disse, samt forberedelser.¹²⁵ Eksempler er møte med Kulturdepartementet og arbeid med rekruttering av ny administrerende direktør. Utbetalinger til styreleder for denne type arbeid er inkludert i totalbeløpet for kjøp av tjenester fra advokatfirmaet.

MiST opplyser at tjenestene som er kjøpt fra tidligere styreleders advokatfirma i perioden 2015-2018 gjelder leiekontrakt Rockheim, reguleringsplan for området rundt Sverresborg, avtale med konsertarrangører, Håkon Bleken - Sverresborg, arkitektkonkurranses Orkla Industrimuseum, domenenavn, parkeringsplass Sverresborg, avslutning av avtaler med restauratør, anskaffelsesprosess i forbindelse med brannen på Ringve museum, avtalegjennomgang i forbindelse med Rørosmuseet/Statens eiendom og avtale med Rissa kommune vedrørende finansiering av lokal andel for Museet Kystens Arv.

Revisjonen har bedt om å få framlagt oppdragsbekreftelser og bilag for oppdragene, og vi har mottatt ett eksempel på en oppdragsbekreftelse og alle bilag fra advokatfirmaet i 2017. Gjennomgangen viser at honorar til styreleder for ekstra arbeid er fakturert sammen med andre juridiske tjenester fra firmaet. Arbeidet er utført av tidligere styreleder og en advokat i samme firma som også var personlig vara for tidligere styreleder i MiSTs styre.¹²⁶ Ifølge årsregnskapene hadde avtalene i 2014 en verdi på 309 000 kr, i 2015 190 000 kr, i 2016 177 000 kr, i 2017 364 000 kr og i 2018 281 000 kr¹²⁷. Disse beløpene omfatter ekstra honorar til tidligere styreleder og kjøp av juridiske tjenester.¹²⁸

¹²⁴ MiST og tidligere styreleder opplyser at det ikke er inngått rammeavtale.

¹²⁵ Det vil si i tillegg til honoraret som styreleder

¹²⁶ Protokollene viser at advokaten ble valgt til personlig vara for styreleder på generalforsamlingene i 2010-2013, 2015 og 2017. I 2014 og 2016 ble det ikke valgt personlig vara for styreleder. I 2018 ble vedkommende valgt til 4. vara til styret. Advokaten har ifølge advokatfirmaets nettside vært ansatt i advokatfirmaet siden 2008.

¹²⁷ Det opplyses i årsregnskapene at det ellers ikke er noen vesentlige transaksjoner relatert til medlemmer av styret.

¹²⁸ Ifølge selskapet utgjorde ekstra honorar til styreleder cirka 167 000 kr i 2017, mens resterende del av beløpet, cirka 201 000 kr, gjaldt øvrige juridiske tjenester. Beløpene er inkludert merverdiavgift.

Revisor har undersøkt innkjøp av advokattjenester i 2017, i forbindelse med at selskapet har kjøpt tjenester fra et advokatfirma der tidligere styreleder er partner og daglig leder. Undersøkelsen har vist at det i 2017 er anskaffet tjenester fra flere ulike advokatfirma. Selskapet opplyser at valg av advokatkontor er gjort ut fra egen kjennskap til selskapets kompetanse og informasjon om selskapet på internett, og at hvert oppdrag har hatt en verdi på under 100 000 kr. Årsregnskapene¹²⁹ viser at anskaffelsene fra tidligere styreleders firma har variert fra 177 000 kr til 364 000 kr i perioden 2014-2017. Selskapet opplyser at det ikke har vært krav til anbud fordi verdien på anskaffelsene har vært under terskelverdien i anskaffelsesregelverket på 500 000.

MiST opplyser at innkjøp av juridiske tjenester har vært gjort som enkeltstående mindre oppdrag, hvor fagkompetansen og tidsperspektivet til valgt advokat har vært avgjørende. Anskaffelsene har ikke vært lagt ut på anbud. Det har ikke vært innhentet tilbud på rammeavtaler angående juridiske tjenester. Basert på sak og egen vurdering har selskapet henvendt seg direkte til det advokatkontor som de mener er best egnet. Det opplyses at selskapet forholder seg til MiSTs innkjøpsreglement, og selskapet uttaler at ingen av oppdragene har verdier som tilsvarer krav om innhenting av anbud. I noen tilfeller har selskapet likevel hatt kontakt med flere advokatkontor, forut for valg av leverandør. Det opplyses at det i de fleste tilfeller foreligger oppdragsbekreftelse.

Selskapet opplyser at de i perioden 2015-2018 har brukt totalt cirka 1,2 mill. kr¹³⁰ til kjøp av juridiske tjenester fra andre advokatkontor enn tidligere styreleders. Selskapet opplyser videre at de i mange tilfeller bruker arbeidsgiverforeningen Virkes rådgivningstjenester til sine medlemsbedrifter.

Tidligere styreleder uttaler at det verken er selskapsrettslige eller advokatetiske hinder for at et verv som styreleder kombineres med juridisk rådgivning, verken av styreleder selv eller andre advokater i firmaet der han er partner og daglig leder. Tidligere styreleder opplyser videre at han har vurdert sin uavhengighet og habilitet. Det er opplyst både fra styreleder og administrasjonen at beslutninger om kjøp av advokattjenester er tatt av administrasjonen i MiST. Tidligere styreleder uttaler at beslutninger om kjøp av advokattjenester ikke er behandlet av styret. Styreprotokollene inneholder ikke noen informasjon om at styret har vært involvert i beslutninger om kjøp av advokattjenester. Tidligere styreleder uttaler at det har vært åpenhet

¹²⁹ og hovedbok for 2017

¹³⁰ Inkludert merverdiavgift

overfor styret og generalforsamlingen¹³¹ om at advokatfirmaet har vært en av flere leverandører til MiST¹³².

En juridisk gjennomgang revisjonen har foretatt viser at de nevnte transaksjonene ikke kommer i konflikt med aksjelovens bestemmelser om transaksjoner mellom nærstående og advokatforeningens retningslinjer for advokater med styreverv.

4.5.7 Måloppnåelse

Styret har vedtatt følgende styringsmål for selskapet:

1. Minimum overskudd på 1 prosent av omsetningen
2. Økt egeninntjening på 2 prosent per år¹³³
3. Maksimalt 60 prosent personalkostnader
4. Nærværspersent på 95 prosent

Selskapet har et mål om minimum 1 prosent overskudd hvert år, slik at selskapet gradvis bygger opp egenkapital for å redusere økonomisk risiko og økonomisk handlingsrom. Resultatgraden var -2 prosent i etableringsåret 2009, men har vært positiv for årene etter. I 2016 og 2017 var resultatgraden 0,6 prosent, noe som er lavere enn målet. Selskapet opplyser at styret noen år har gitt anledning til avvik fra kravet om 1 prosent resultatgrad på bakgrunn av prioritering av nødvendige vedlikeholdsoppgaver.

Den økonomiske gjennomgangen viser at selskapet har begrenset inntjening de siste årene, og at målet om 1 prosent overskudd ikke ble nådd i 2016 og 2017. Det var fra selskapets side budsjettet med underskudd disse to årene på grunn av nødvendig vedlikehold. Basert på økonomiske nøkkeltall regnes likviditetsgraden¹³⁴ som god og soliditeten som meget god.

Egenkapitalen har steget jevnt siden etableringen, og var i 2017 på 65 mill. kr. Selskapet hadde i 2010 negativ egenkapital, noe som i hovedsak skyldtes kostnadsføring av framtidige pensjonsforpliktelser.

Som tidligere nevnt har egeninntektene i selskapet variert betydelig fra år til år. Tabell 6 viser at den prosentvise årlige endringen i egeninntektene sammenlignet med året før har vært

¹³¹ Blant annet gjennom noter i årsregnskapene

¹³² Brev fra tidligere styreleder med redegjørelse for advokatoppdrag utført på vegne av Museene i Sør-Trøndelag AS er lagt ved rapporten

¹³³ Ifølge årsregnskapet for 2016 ble dette målet vedtatt i juni 2016.

¹³⁴ Likviditetsgraden er et mål på hvor mye kortsiktige midler foretaket har i forhold til forpliktelsene selskapet har innenfor samme tidshorisont.

sterkt varierende. I juni 2016 vedtok styret et mål om en årlig økning i egeninntektene på 2 prosent. I 2016 var økningen lavere enn målet, men i 2017 var økningen på 82 prosent.

Personalkostnadene har i perioden 2010-2017 vært noe økende, men har ligget mellom 43 og 51 prosent av de totale kostnadene. Årsregnskapene viser at sykefraværet har variert mellom 2,3 og 4,5 prosent i perioden.

Det fremgår av styreprotokollene og årsregnskapene at styret har mottatt økonomirapporter og fulgt opp selskapets økonomi og måloppnåelse. Styret har vurdert den økonomiske utviklingen og økonomistyringen i selskapet som god.

4.5.8 Internkontroll

Selskapet har etablert internkontroll på økonomi- og innkjøpsområdet. Det er utarbeidet en skriftlig fullmaktsmatrise. MiST opplyser at selskapet er underlagt regelverket om offentlige anskaffelser, og følger en hovedregel om at alle anskaffelser, uansett verdi, skal baseres på lovens krav om konkurranse, likebehandling, etterprøvnbarhet og god forretningskikk.

Det opplyses at det er innført rutiner for dobbeltsignering av fakturaer, reiseregninger og lignende. Styreleder signerer for administrerende direktørs personlige utgifter, mens administrerende direktør signerer for museumsdirektørens personlige utgifter (reiseregninger og lignende). Selskapet har ikke kredittkort med bedriftsansvar. Selskapet har ikke egen e-handelsløsning. Alle innkjøp dokumenteres skriftlig i henhold til egen rutine. Internkontrollen skal forebygge og forhindre økonomiske misligheter.

En museumsdirektør opplever at det er krevende å finne gode løsninger for kjøp av antikvariske tjenester¹³⁵. Innkjøpsforskriften fungerer dårlig for kjøp av antikvariske tjenester; eksempelvis er det vanskelig å beskrive oppdraget riktig.

På spørsmål fra revisor om det har forekommet misligheter i selskapet, opplyser økonomidirektør at det ved ett tilfelle har manglet et beløp på 3000 kr i vekslepenger i en av avdelingene. Saken, som ligger noen år tilbake i tid, ble tatt opp med den ansatte, og personen valgte å slutte. Beløpet er tilbakebetalt. Økonomidirektør opplyser at selskapet har rutiner for å kontrollere vekslepengene i kassene hver dag. Det opplyses videre at alle ansatte har fått informasjon om rutinene.

¹³⁵ Dette kan være eksempelvis rehabilitering av gamle bygg med kulturhistorisk verdi hvor det er vanskelig å beskrive oppdrag og anslå pris, samt at det er et begrenset antall kvalifiserte tilbydere av slike tjenester.

Selskapets revisor fra PwC opplyser at de ikke har funnet vesentlige feil og mangler i selskapets regnskap. Selskapets revisor fra PwC har avgitt såkalte normalberetninger⁹⁰ hvert år, og har ikke sendt nummererte brev til selskapet.⁹¹ Internkontrollen gjennomgås med selskapets revisor fra PwC hvert år.

4.5.9 Oppfølging av etisk regelverk

MiST har forpliktet seg til å følge ICOMs¹³⁶ etiske regelverk. Plikt til å handle i tråd med dette regelverket er også nedfelt i vedtektene. Styret i MiST vedtok i desember 2018 et etisk regelverk for ansatte i selskapet. Det er ikke innført rapportering på oppfølging av disse regelverkene, men selskapet opplyser at nyansatte tilbys kurs i ICOM og selskapets egne etiske regler.

Det etiske regelverket som ble vedtatt i 2018 omtaler selskapets verdier, holdninger og atferd, publikums- og kundebehandling, gaver, habilitet, taushetsplikt, anskaffelser, privat bruk av utstyr og lokaler, oppdrag utenfor selskapet, karantenetid for tidligere ansatte ved konsulentoppdrag og håndtering av overtredelser av regelverket.

Selskapet opplyser at etterlevelse av regelverkene ligger til grunn for alt det museumsfaglige arbeidet. I MiSTs overordnede policy for samlingsforvaltning¹³⁷ heter det at «samlingsforvaltningen skal skje i tråd med ICOMs museumsetiske regelverk». Videre er det tydeliggjort at ledere på alle nivå har et særlig ansvar for å bidra til gode etiske holdninger – og at alle har et selvstendig ansvar for å ta opp forhold som en får kjennskap til, og som ikke er i samsvar med MiSTs etiske retningslinjer. Brudd på disse vil kunne få konsekvenser for arbeidsforholdet. I policydokumentet nevnt ovenfor er det også tatt inn et punkt om at alle nyansatte skal få et eksemplar av ICOMs etiske regler. Det museumsfaglige arbeidet dokumenteres i MiSTs årsrapporter, som blant annet er bygd på det avdelingene har rapportert inn.

Fire av de fem ansatte revisjonen har vært i kontakt med opplyser at de kjenner til at selskapet har et etisk regelverk. Den femte kjenner til at det arbeides med etablering av et etisk nettverk i selskapet. En av de ansatte sier at vedkommende kjenner til regelverket men ikke er kjent med innholdet i regelverket. Administrerende direktør opplyser at det etiske regelverket ble

¹³⁶ ICOM står for International Council of Museums, som er en internasjonal organisasjon for museer og museumsarbeidere. Det museumsetiske regelverket fastsetter minstestandarder for museer og museumsmedarbeideres praksis og yrkesfaglige adferd. Ved å melde seg inn i organisasjonen, forplikter medlemmene seg til å overholde retningslinjene.

¹³⁷ Policy for samlingsforvaltning er vedtatt av MiSTs ledergruppe.

publisert på intranettet ved årsskiftet, og skal være gjennomgått med alle avdelinger pr. 6. mars 2019.

4.5.10 Studieturer til utlandet

Styreprotokollene viser at det har vært gjennomført flere studieturer til utlandet. I 2013 ble det gjennomført en reise til Bilbao der styret og ledergruppen deltok. Det var mulighet til å ta med ledsager, og disse betalte selv for turen. Formålet med turen var å besøke museer og ha møter med direktører på de ulike museene, samt møter med sjef for byutvikling der temaet var byutvikling i Bilbao med fokus på kultur og reiseliv, samt leder- og styremøter.

I 2011 deltok administrerende direktør på en reise til Egypt. Selskapet opplyser at reisen var betalt av arbeidsgiverforeningen Virke, seksjon Kultur, og de inviterte var toppledere i norske museer. Formålet med turen var å besøke museer i Kairo, og ha møter i det faglige nettverket for toppledere innen Virke Kultur. Direktør i Virke Nettverk hadde tidligere arbeidet i Kairo og kunne tilrettelegge en spesialtur med fokus på kultur og museer. Det var fokus på det nasjonale og internasjonale perspektiv, mennesker, samarbeid mellom ulike kulturer og miljø.

I 2015 deltok administrerende direktør, museumsdirektør for Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum og museumsdirektør for Trondheim Kunstmuseum på en tur til Nederland. Formålet med turen var å besøke de viktigste kunstmuseene i Amsterdam, fokus på videreutvikling av våre kunstmuseer i Trondheim og hente inspirasjon fra hvordan andre har løst tilbygg og ombygninger.

Selskapet vurderer nytteeffekten av turene som god. MiST opplyser at det var et faglig program for turene, og at det ble ført reiseregninger. Revisjonen har bedt om å få tilsendt de faglige programmene for turene nevnt ovenfor, og har mottatt dette for turen til Bilbao. Programmet viser at turen hadde et faglig program.

Administrerende direktør opplyser at det er gjennomført mange flere studieturer enn det som er nevnt ovenfor, og viser til at dette er normalt for alle museer. Revisjonen har kun mottatt faglig program for én av turene.

4.6 Utvikling av museene

4.6.1 Konsolideringsprosessen

St. meld. nr. 22 (1999-2000) var foranledningen til konsolideringen av museene. Museumsreformen gitt i St. meld. nr. 48 (2002-2003) var en statlig initiert reform, der hensikten blant annet var å redusere antall museumsenheter i Norge. Konsolideringen skulle bidra til å etablere faglig sterke enheter og en målsetting var å heve kvaliteten på museene. Det var ikke

et mål å spare penger. En av føringene fra staten var at det skulle etableres en til tre museumsenheter per fylke. I det nye Trøndelag fylke er det i dag tre konsoliderte enheter. Deltakelse i konsolideringsprosessen var langt på vei en forutsetning fra myndighetenes side for å få del i offentlige overføringer til museumssektoren. Føringene var også:

- Museer som slås sammen til en konsolidert enhet, skal utgjøre en felles enhet med ett driftsstyre, én daglig leder og én arbeidsgiver for alle ansatte.
- Det forelå ikke noe krav om overdragelse av eiendomsrett til samlinger.

Gjennom museumsreformen fikk fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører ansvar for å gjennomføre konsolideringen av museene, og i ettertid også videreutvikle museumsområdet gjennom sin regionale kulturpolitikk. Kulturminister Trond Giske var opptatt av at hans hjemfylke Sør-Trøndelag skulle følge opp museumsreformen og slå sammen museene til ett felles museum. Dette ble bestemt i nært samarbeid mellom fylkeskommunen og Kulturdepartementet, og endte opp i det konsoliderte museet MiST AS.

Det var store diskusjoner om organisering og eierskap i forkant av etableringen av MiST. Et av temaene som ble diskutert var valg av en felles eller todelt organisasjonsløsning for Trondheim og i fylket for øvrig. Fylkeskommunen opplever at det var klokt å benytte ekstern bistand underveis i konsolideringsprosessen¹³⁸. Fylkeskommunen og Kulturdepartementet var pådrivere i konsolideringen.

De museene som valgte å stå utenfor den konsoliderte enheten, ville miste økonomisk støtte. I daværende Sør-Trøndelag valgte Rørosmuseet og Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum å takke nei til å bli med i det konsoliderte museet. Rørosmuseet takket nei grunnet geografi og en noe annerledes finansieringsstruktur. Det var sterkt politisk press for at Rørosmuseet skulle takke ja til konsolidering, og det ble et positivt styrevedtak i 2009. Prosessen med å bli konsolidert tok tid. I 2013 ble fylkeskommunen enig med departementet om å fryse tilskuddene til Rørosmuseet, og direktør og styreleder ble kalt inn til møte med departementet. Rørosmuseet ble en del av MiST i 2014. Både fylkeskommunen og museumsdirektør ved Rørosmuseet er åpne om at konsolideringen var en krevende prosess.

Museumsdirektør ved Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum opplyste at museet takket nei til konsolidering grunnet en bekymring blant de ansatte, hvor man fryktet for fagintegriteten i et stort konsolidert museum.

¹³⁸ PwC ytte bistand til selskapet i konsolideringen og opprettelsen av MiST.

Museumsdirektørene gir uttrykk for at man i dag er enige om at konsolideringen har vært en god løsning for museene. Det gis videre uttrykk for at endringene etter konsolidering har vært størst for de mindre museene. De store museene har løst mange oppgaver på en god måte på egen hånd tidligere, og har kanskje ikke dratt like stor nytte av konsolidering og fellesløsninger som noen av de mindre museene som har vært mer presset på ressurser.

De andre eierne som har svart på epost, uttrykker at de er tilfredse med konsolideringen. En informant uttrykker at avtaleverket som ble opprettet ved etableringen til MiST til dels er uhensiktsmessig og burde blitt revidert. En annen informant savner en evaluering av hva som har skjedd i de enkelte avdelingene etter konsolideringen, eksempelvis om det har blitt økte midler, og om administrative funksjoner har økt på bekostning av andre avdelinger. Videre er informanten bekymret for at MiST ikke har klart å hente midler til å utbedre bygningsmassen som har et vedlikeholdsetterslep og stiller spørsmål til kvaliteten på forvaltningen av både bygg og gjenstander under MiST. Samme informant opplever samtidig at en felles administrativ ramme gjør hverdagen lettere for det enkelte museum.

En museumsdirektør opplever det som utfordrende at museene er så grunnleggende forskjellige. I MiST har museene med seg premisene fra konsolideringstidspunktet. Dersom man tar ut nøkkeltallene og ser på tilskudd sett i forhold til museets ansvar, er det ifølge museumsdirektøren svært ulike nøkkeltall for de ulike museene, og dette oppleves utfordrende. Museene skal samtidig ha en felles standard, men med ulik ressursinngang i forhold til ansvar. Museumsdirektøren opplever at dette gjør at museene må legge seg på ulike standarder.

4.6.2 Organiseringen av MiST

Figur 1 i kapittel 2.1.5 viser MiSTs interne organisering. Den viser at det er etablert to enheter i tillegg til de ni museene. Personal og marked ligger i administrerende direktørs stab. Museene er organisert med hver sin museumsdirektør. Norsk Døvemuseum og Trondheim Sjøfartsmuseum er organisert under hhv. Sverresborg og Kystmuseet i Sør-Trøndelag, og har følgelig ikke egne museumsdirektører. Eksempelvis fungerer Sjøfartsmuseet som en avdeling i Kystmuseet.

Museene i MiST er fordelt over et stort geografisk område. Fem av museene ligger i Trondheim, mens de fire andre ligger i Meldal, Røros, Hitra og Rissa. Dette gir noen utfordringer for samarbeidet på tvers, med hensyn til reisetid, stedlig tilstedeværelse og ressursbruk.

Det gjennomføres jevnlig ledermøter hvor alle museumsdirektørene, administrerende direktør, økonomi- og IT-sjef og plan- og utviklingssjef deltar. Museumsdirektørene opplever samarbeidet i ledergruppa som godt og inkluderende. Det kan være en utfordring at museene er svært ulike, samtidig som det er store avstander. Samtidig har det vært fokus på at det enkelte museum skal beholde sin egenart.

Ved å være samlet i en konsolidert enhet, har MiST kunnet satse på deltakelse i og utvikling av f.eks. DigitaltMuseum, Kulturpunkt og Primus gjennom MuseumsIT og KulturIT. Dette oppleves som positivt, og trekkes frem som eksempel på aktivitet som var vanskelig å gjennomføre før konsolidering.

4.6.3 Effekter av og utfordringer med organiseringen

Museumsdirektørene er samstemte i at løsningen med fellesadministrasjon fungerer godt. De mener det har gitt gode rutiner innen økonomi og regnskap, noe som oppleves som betryggende siden MiST forvalter store verdier og har betydelige offentlige tilskudd. Direktørene opplyser videre at den finansielle sikkerheten har økt betraktelig for flere av museene. Det har også gitt en harmonisering av lønnsnivå. Etableringen av fellesadministrasjonen har løftet ansvar ut av museene, og har frigjort tid i museene til andre oppgaver. Mange nye systemer har blitt implementert, og museumsdirektørene er tydelige på at man nå føler at man har gjort det nødvendige innen det administrative, og at det er på tide å sette mer fokus på å utvikle det museumsfaglige.

Det har blitt nevnt at systemene ikke alltid dekker museenes behov. Dette har bakgrunn i at museene er forskjellige, og har forskjellige behov. En museumsdirektør nevnte som eksempel at det har vært utfordrende å dekke opp styringsbehov i prosjekter gjennom MiSTs standardsystemer. Det har også blitt nevnt at flyttingen av administrative funksjoner til fellesadministrasjonen, ikke har løst alle de administrative oppgavene på museet. Eksempelvis har personalkonsulent i fellesadministrasjonen ansvar for sykefravær og økonomisk oppfølging, mens den personlige oppfølgingen av sykemeldte ligger til det enkelte museum.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at det i MiST ble jobbet godt med den administrative delen av driften, men at den interne organisasjonsprosessen tok lang tid og oppmerksomhet på bekostning av den faglige utviklingen. Man ser nå at en felles administrasjon har gitt smartere drift, men at det samtidig er forventninger om at det i større grad skal oppnås faglig effekt av konsolideringen. Administrasjonen i fylkeskommunen opplyste at dette er spilt inn som forventning til selskapet gjennom eiermøter.

En av museumsdirektørene opplever at oppgavene i fellesadministrasjonen fragmenteres slik at hver enkelt ansatt sitter med en liten del av organisasjonens oppdrag. Vedkommende mener at det er utfordrende å få dette til å fungere sammen, og man må snakke med mange for å få et samlet svar. En museumsdirektør opplever i forbindelse med fellesadministrasjonen at det er driften som skal tilpasses systemet, og ikke systemet som skal tilpasses driften.

Flere informanter mener en samling av ressursene, eksempelvis innen samlingsforvaltning, vil kunne gi en mer bærekraftig og effektiv samlingsforvaltning, både faglig og økonomisk.

Noen informanter opplever at organiseringen med ni avdelinger/museer har ført til at det er vanskelig å få det museumsfaglige arbeidet til å henge sammen på en effektiv måte, og slik oppnå de museumsfaglige resultatene som en skulle forventet etter en konsolidering. Man har fått på plass en felles forskningsplan, og arbeider med å få på plass en felles plan for samlingsforvaltning.

En informant mener at det på mange måter er en manglende fellesskapsfølelse i MiST. Det er en utfordring at man ikke klarer å skape større museumsfaglige effekter på tvers av museene.

Det varierer mellom museene om man ønsker mer samarbeid på tvers eller ikke, og hvordan dette skal foregå. Noen informanter ønsker å løfte noe ansvar ut av museene, f.eks. samlingsforvaltning. Andre ønsker at dette fortsatt skal ligge i det enkelte museum, og at man skal bli flinkere til å samarbeide på tvers. Fylkeskommunen mener det ligger et betydelig potensial i å bruke det museumsfaglige personalet i museene bedre.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at de museene som MiST driver, nyter god legitimitet i regionen. De mener at noen perspektiver imidlertid kan forsterkes i museene, for eksempel innvandrings-/inkluderingsperspektivet og nyere industrihistorie i Trøndelag.

Det har blitt nevnt at dersom MiST skal være et museum som dekker den sør-trønderske historien, så har man ikke fått med alle oppgaver det kunne være behov for. Eksempelvis uttalte museumsdirektør ved Orkla at de kunne tatt flere oppgaver på industrisiden, og at dette støttes opp av museets mandat som sier at OI skal vise utviklingen i industri-Norge slik den var i Orkdal og Meldal. Dette er ikke finansiert per i dag.

4.6.4 Eierstruktur

Noen av museumsdirektørene har stilt spørsmål om hvilke museer som er med i MiST og ikke.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyste at de har blitt utfordret av politikerne og i Kulturmeldingen på konsekvenser av et nytt felles fylke. Kulturmeldingen utfordrer også eierne av museene med hensyn til videre konsolideringer.

Administrasjonen i fylkeskommunen vurderer eierstrukturen i MiST som heldig på mange måter – blant annet har de opprinnelige museumsstiftelsene sammen med de mindre kommunene 50,5 prosent av aksjene, og dermed flertall. Administrasjonen i fylkeskommunen opplever at dette har ført til et sterkere engasjement blant eierne. Administrasjonen i fylkeskommunen uttrykker at de bidro til at eierstrukturen ble som den ble, og at MiST har fått gjennomført flere større investeringsprosjekter takket være en velfungerende eierstruktur. Slik administrasjonen i fylkeskommunen ser det har eierstrukturen stor betydning for en vellykket konsolidering.

Administrasjonen i fylkeskommunen opplyste at de har forsterket arbeidet på museumssiden. Omtrent 1/3 av (netto) budsjettmidlene på kulturområdet er tilskudd til museene.

Administrasjonen i fylkeskommunen mener at eierstrukturen med spredt, lokalt og regionalt eierskap i form av et aksjeselskap gjør at man får legitimitet til å gjøre prioriteringer og får sjanse til å gjennomføre større satsninger sammen. Andre steder ser man at man ikke får til dette, på grunn av annen, konsentrert eierstruktur eller eierformer som krever omstendelige beslutningsprosedyrer. MiST blir av Kulturdepartementet løftet frem som et eksempel på en meget vellykket konsolidering i Norge.

Flere informanter har gitt uttrykk for at de ikke ønsker en organisasjonsendring/videre konsolidering med eksempelvis Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og Museet Midt IKS nå. Dette har bakgrunn i at museene i ti år siden konsolideringen har arbeidet med å få på plass fellesfunksjoner innen økonomi og personal, og flere opplever at det er først nå man har mulighet til å skape felles satsning innen det museumsfaglige. Noen informanter har uttrykt bekymring over en eventuell sammenslåing da dette vil kunne utsette det felles museumsfaglige arbeidet ytterligere, og en informant mener at verken museene i norddelen eller sørdelen av fylket er robuste nok til å takle en ny sammenslåing.

4.6.5 Det museumsfaglige arbeidet (fire F-er)

Forvaltning

Utviklingsenheten har mye fokus på samlingsforvaltning. Det har blitt leid magasinplass på Dora i regi av Utviklingsenheten som har organisert avtaler, bygningsmessige endringer, struktur og rutiner for bruk av magasinet. Utviklingsenheten har sammen med avdelingene utarbeidet et felles policy-dokument for MiSTs samlingsforvaltning. Dokumentet fastsetter samlingsutvikling, dokumentasjon og bevaring. Felles plan for samlingsforvaltning er under arbeid. Noen informanter mener at det ikke er god nok oversikt over hva man har av samlinger, hvor de er og hvilken tilstand de er i. Kulturrådets vurdering fra 2016 presenterer at «Museet

hadde til dels store utfordringer med magasiner, og etterslep på vedlikehold av bygninger og teknisk industrielle kulturminner. Likevel har museet god oversikt og dekkende planer, og har derfor et godt grunnlag for det videre arbeidet»¹³⁹. Det felles arbeidet innen forvaltning, trekkes av majoriteten av informantene frem som en svært velfungerende fellesløsning.

Administrerende direktør opplyser at selskapet gjennom arbeidet med samlingscenter (felles magasin for alle museumsavdelingene i MiST) i 2015 fikk god oversikt over organisasjonens magasinbehov, i tillegg til konserveringsverksteder og annet areal til forvaltningsarbeid. Totalt arealbehov til alt dette var i 2015 på ca. 23 600 kvm. Gjennom en omfattende «benchmarking» for samlingsforvaltning samme år der målet var å vurdere kvaliteten på arbeidet med bevaring og utvikling av samlingene, mener administrerende direktør at MiST har gode data på lagringsforholdene til samlingene. Videre at det er gode data på rutine og arbeidsprosessene som følger dette arbeidet. Det blir gjennomført en vurdering av magasinforholdene hvert år i forbindelse med utarbeidelse av museumsstatistikken.

Museene forvalter store, verdifulle og bredt sammensatte samlinger. Eksempelvis har Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum en særdeles verdifull kunst- og designsamling av internasjonal betydning. Videre har Ringve en rekke sjeldne og verdifulle musikkinstrumenter, Sverresborg har antikvariske bygninger, Kystmuseet har båter, og Orkla har tog og drifter en jernbanestrekning. Gjenstander som skal plasseres i magasin kan ha svært ulike behov. Det kan være båter, kjøretøy, gamle verktøy, malerier, foto, klær i skjøre materialer, LP-plater og digitale opptak. Det kan være behov for klimamagasiner, hvor man eksempelvis kan regulere temperatur og luftfuktighet. Gjenstander må kunne plasseres i magasiner som tilfredsstillende gjenstandens behov, og på generelt grunnlag vil det si at feil luftfuktighet, sollys, biologiske faktorer som sopp og skadedyr, manglende renhold og manglende tyveri- og brannsikring vil være uheldige forhold for gjenstandene.

Museene har svært forskjellige utfordringer og behov når det gjelder samlingene. Eksempelvis har Sverresborg over 100 000 forskjellige gjenstander i sin samling, mens Trondheim Kunstmuseum har rundt 6000 verk som utgjør en mer homogen samling. Det er derfor stor bredde i behovet. Orkla Industrimuseum har tusen hyllemeter med dokumenter, og 15-16 000 hyllemeter med kart og tegninger. Her opplyste museumsdirektøren ved Orkla Industrimuseum

¹³⁹ Kulturrådet (n.d.) *Museene i 2016*, Kulturrådets vurderinger av museene i det nasjonale museumsnettverket

at arkivet er for stort og omfattende til at alt kan digitaliseres, men at arkivet kan digitaliseres etter behov. Orkla Industrimuseum har et samarbeid med IKA¹⁴⁰.

MiST AS utarbeider årlig en rapport til Kulturdepartementet med museumsstatistikk. Rapporten inneholder informasjon om omfanget av samlingene, oppbevaringsforhold, besøkstall med mer. Det utarbeides også statistikk for arkiv som administreres av selskapet. Statistikken rapporteres årlig til Arkivverket.¹⁴¹ Det opplyses at arkivene er tilgjengelige for publikum. En oversikt over samlingenes omfang vises i tabell 7.

¹⁴⁰ Interkommunalt Arkiv Trøndelag IKS. Samarbeidet foregår i form av et prosjekt med formål å ordne og gjøre tilgjengelig arkivene etter Orkla Grube-Aktiebolag og datterselskapet. Prosjektet ble igangsatt høsten 2016 og har mottatt 330 000 kr i støtte fra Arkivverket og 30 000 kr fra Sør-Trøndelag fylkeskommune for det første driftsår. IKA står for ordningsarbeidet og arkivene vil i første omgang bli tilgjengelig i deres lokaler i Trondheim. Når Orkla Industrimuseum får sitt nye museumsbygg som er under planlegging, er meningen at arkivene skal flyttes dit.

¹⁴¹ Arkivene består av ordnede og ikke ordnede private og offentlige arkiv. Eget administrativt arkiv regnes ikke med her. Det som er samlet inn av institusjonen selv og definert som en spesifikk samling regnes som privatarkiv, f.eks. arbeiderminner, innvandrerdokumentasjon og fotosamlinger. Offentlige arkiv er etter kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter. Private arkiv er arkiv som ikke er offentlige arkiv, f.eks. arkiv etter organisasjoner, bedrifter og privatpersoner. Museene har både lyd og filmopptak i arkivet.

Tabell 7. Samlingenes omfang per 31.12.17

Gjenstander, fotografier og farkoster	
Kunsthistoriske gjenstander	31.395
Kulturhistoriske gjenstander	169.633
Naturhistoriske gjenstander	200
Fotografier	2.056.772
Farkoster¹⁴²	131
Bygninger og anlegg	
Kulturhistoriske bygninger	210
Andre bygninger	41
Teknisk-industrielle anlegg	3
Kulturlandskap	6
Hageanlegg	6
Totalt areal	
Total bygningsmasse (brutto grunnflate m2)	57.049
Kulturlandskap (dekar)	5.562
Hageanlegg (dekar)	109

Kilde: Rapportering til Kulturdepartementet og Kulturrådet

Flere informanter uttrykker at det er en betydelig mangel på magasin for alle typer gjenstander, og det haster å få på plass løsninger. Selskapet har oversikt over magasinsituasjonen, altså hvilke magasiner som er gode, mindre gode, dårlige osv. MiST har rundt 140 magasiner. Av de kunsthistoriske samlingene er rundt 87 prosent oppbevart i magasiner som vurderes som ikke tilfredsstillende. 69 prosent av de kulturhistoriske samlingene er oppbevart i ikke tilfredsstillende magasiner. 84 prosent av fotografiene er i svært gode magasinrom, og 69

¹⁴² Inkluderer farkoster både på land og til vanns

prosent av båtsamlingen har en tilfredsstillende oppbevaring. En oversikt over selskapets vurdering av oppbevaringsforholdene vises i tabell 8.

Tabell 8. Selskapets vurdering av oppbevaringsforholdene for gjenstander pr. 31.12.17. Tall i prosent av alle gjenstander.

	Svært gode	Tilfredsstillende	Ikke tilfredsstillende	Dårlige
Kunsthistoriske gjenstander	0	8	87	5
Kulturhistoriske gjenstander	0	25	69	6
Naturhistoriske gjenstander	0	100	0	0
Fotografier	84	12	4	0
Farkoster	15	69	16	0

Kilde: Rapportering til Kulturdepartementet og Kulturrådet

MiST opplyser at det har skjedd bevaringsmessige forbedringer på båtsamlingen etter etablering av nytt bygg på Museet Kystens Arv med ny båthall, samt flytting av resterende båtsamling til bedre lokaler. Det er installert klimaanlegg i de sentrale fotoarkivene. Selskapet viser videre til arbeidet med utredning av nytt museum for kunst og design, og at dette ses i sammenheng med planer for nytt fellesmagasin for oppbevaring av gjenstander. Det opplyses at det er store utfordringer knyttet til bevaring av teknisk-industrielle kulturminner¹⁴³. Selskapet opplyser at denne situasjonen vil bli noe utbedret gjennom nybygget på Orkla Industrimuseum.

Magasinsituasjonen i gamle Nord-Trøndelag har som følge av fylkessammenslåingen også blitt relevant for MiST. Trøndelag fylkeskommune har gitt midler til et utredningsprosjekt som skal se på mulige løsninger for fellesmagasin i det nye fylket. I det første kulturbudsjettet i Trøndelag fylkeskommune var det fokus på felles magasin. Fylkeskommunen registrerte at alle de fire museene varslet om magasinutfordringer og hadde ulike planer og ideer for dette. Fylkeskommunen tok initiativ ved budsjettbehandlingen for 2018 og satte av 150 000 kr til en utredning av utfordring og muligheter innen magasin. Fylkeskommunen utfordret de fire direktørene; de tre konsoliderte og Saemien Sijte, til å møtes blant annet for å vurdere

¹⁴³ Kilde: Rapportering av museumsstatistikk til Kulturdepartementet og Kulturrådet for 2017

muligheter for samarbeid om faglig utvikling, magasin og så videre. Det er et uttrykt ønske fra fylkeskommunens side at institusjonene arbeider mer på tvers av fag og geografi.

Museumsdirektør ved Rørosmuseet uttalte at sikrings- og bevaringsforhold er et område hvor man aldri vil kunne bli gode nok. For Rørosmuseet blir dette tydelig når man skal låne inn gjenstander, og det er krav til vakthold for disse. På Røros finnes det ikke noe vaktelskap.

Tre av de fem ansatte vi har intervjuet uttaler at det har blitt mer samarbeid med andre museer, både i og utenfor MiST, etter konsolideringen. En ansatt opplyser at det har blitt mer samarbeid innad i MiST, særlig med ett annet museum. En annen ansatt uttaler at museet ligger geografisk langt fra de andre og at de foreløpig ikke har klart å finne noen prosjekter hvor det ville være naturlig å samarbeide tett med ett eller flere av de andre museene, men at dette er mulig på sikt. Alle ansatte revisor har intervjuet deltar i ett eller flere museumsnettverk, og tre av fem har fått tilbud om å delta i et utviklingsprosjekt eller lignende.

På spørsmål fra revisor om hva som har vært mest positivt ved å bli en del av MiST, svarer de ansatte at de har hatt stor nytte av å bli en del av en større organisasjon, og at mange funksjoner har blitt mer profesjonelle. Fagmiljøet har blitt større, det er større nettverk, flere kolleger og flere muligheter til å delta på faglige møter sammen med kollegaer. En annen nevner at det har blitt mer kompetanse i egen organisasjon og flere som arbeider med samme fagfelt, slik at det blir større muligheter for å dele erfaringer og kompetanse. En trekker frem at museet har fått et nytt bygg på grunn av MiST.

Det mest negative med å bli en del av MiST er ifølge to av de fem ansatte at det kan bli for lang avstand til ledelsen og fellesadministrasjonen i Trondheim. En av de ansatte opplever at det er sterkt fokus på at alle museene skal være så like, og det føles meningsløst. Det kan være fordeler å dyrke det spesielle og særegne med museene. En ansatt etterlyser bedre fordeling av midlene slik at det aktuelle museet også kan ta ut sitt potensiale. Den ansatte opplever at det ikke blir nyansettelser og stillinger blir tatt fra museet.

To av de ansatte mener at det ikke har vært noe negativt med å bli en del av MiST.

De ansatte revisjonen har intervjuet mener at utfordringer for deres museum fremover kan være å formidle informasjon om museet ut i regionen, ikke bare stedet der museet er, usikkerhet knyttet til lite ressurser (både personell og økonomi), fordeling av tilskudd mellom museene, vedlikehold av antikvariske bygninger og varslet omstrukturering av personell.

Undersøkelsen har vist at MiST leverer tjenester til flere andre museer, hovedsakelig innen områdene forvaltning og formidling. Dette gjelder museer i begge de tidligere Trøndelagsfylkene. Det føres oversikt over timebruk og hva tjenestene har bestått i. I perioden

2009-2016 ble det ytt i alt 1247 timer i frie tjenester til museer i tidligere Sør-Trøndelag (utenom MiST) og 209 timer i frie tjenester til museer i tidligere Nord-Trøndelag (Stiklestad Nasjonale Kultursenter, Museet Midt. Saemien Sijte, Rørvik bygdetun, Falstadsenteret, Meråkermuseum og Snåsa bygdemuseum). Innenfor forvaltning har det meste gått ut på å yte fagkompetanse som museene ikke selv har hatt, for eksempel tjenester til konservering og arbeid knyttet til utstilling og formgivning.

Kulturrådets vurdering fra 2016 viser at museet har håndtert samlingene sine på en tilfredsstillende måte i 2016. Videre presenteres det at «De største utfordringene fremover virker å være knyttet til vedlikehold av bygninger og teknisk industrielle kulturminner, samt mangel på gode magasiner». I rapporten vises det også til at MiST har arbeidet veldig bra med basisdokumentasjon av samlingene.

Forskning

MiST har en felles forskningsplan for perioden 2018-2022. I den felles forskningsplanen fremgår det at forskningsutvalget har vært lite operativt de siste to årene. Administrerende direktør opplyser at det ble etablert et nytt forskningsutvalg i 2018, som blant annet har en representant fra NTNU.

MiST har ansatt en seniorrådgiver innen forskning som koordinerer forskningsarbeidet og kompetanseutvikling. MiST har også en doktorgradsstipendiat. Det gjøres litt forskning av den enkelte ansatte med forskningskompetanse. Det uttrykkes av flere at det kan være utfordrende å finne tid til å forske i museumshverdagen. Det skrives artikler, kataloger etc. som er mer i retning av kunnskapsutvikling enn forskning. Forskning og kunnskapsutvikling er likeverdig arbeid i MiST. Det varierer litt hva det enkelte museum legger i begrepet forskning. En del av museene har mye kunnskapsproduksjon som ikke kvalifiserer som forskning som sådan, men som er en viktig kunnskapsutvikling. Noen av museene gir ut årbøker. Museumsforlaget, som eies av MiST, presenteres i forskningsplanen som en profesjonell formidlingskanal for faglige publikasjoner. Det foreligger en avtale med det humanistiske fakultet ved NTNU om bruk av samlingene til forskning. Det finnes kun to museer som er godkjente forskningsinstitusjoner i Norge etter reglene fra Norsk Forskningsråd, og MiST er ikke en av disse. Siden MiST ikke er en forskningsinstitusjon kan MiST heller ikke selv søke på forskningsmidler, men vil være en samarbeidsinstitusjon. Ifølge administrerende direktør har ikke MiST ambisjoner om å bli en akkreditert forskningsinstitusjon med minimum 10% av årsverkene lagt til FoU på kort sikt, men vil legge til rette for forskning både for ansatte og eksterne miljø.

MiST deltar i en rekke faglige prosjekter både nasjonalt og internasjonalt. The Creative Museum er et Erasmus+-finansiert prosjekt med partnere fra Irland, England, Frankrike,

Kroatia, Finland og Italia. Her skal man bringe maker-miljø, vitensenter og museer sammen slik at de kan lære av hverandre. I prosjektet TANDEM møtes partnere fra sju land for å teste, utvikle og dele metoder, ideer og nye tilnæringer for funksjonshemmede som ønsker å utforske museer¹⁴⁴.

Prosjektmidler skaffes både internt og eksternt. MiST kan sette av egne prosjektmidler, blant annet av egenkapitalen. Det søkes eksterne midler eksempelvis fra fylkeskommunen, kommunene, Kulturrådet, Interreg, EØS-midler og andre støtteordninger i EU som Erasmus+.

I 2017 rapporterte selskapet til Kulturdepartementet at det ble levert sju større publikasjoner og fem publiserte forskningsartikler med fagfelleevaluering og én annen publisert fagartikkel.

Kulturrådet vurderte MiST i 2016 til å ha en god og systematisk sammenheng mellom vedtatte planer og strategier og aktiviteter. Forskningsvirksomheten vurderes av Kulturrådet som meget tilfredsstillende.

Formidling

Formidling kan foregå i mange former. Museene formidler eksempelvis gjennom utstillinger, tekst, kataloger, foredrag, konserter og andre arrangement. Flere av museene har fokus på å formidle f.eks. dagens kultur i tillegg til den «gamle» kulturen som tradisjonelt tilhører museene. Et eksempel på dette er Kystmuseet, som ser at havbruksnæringen på Hitra og det store behovet for arbeidskraft har medført tilflytting til kommunene. Museet er i gang med å utvikle et prosjekt om lokalsamfunnet på Hitra. Hver femte hitterværing har innvandrerbakgrunn, og Kystmuseet har satt seg som mål om å bli et museum som også disse vil kjenne eierskap til.

Museene arbeider med å utvikle tilbud for en bred og differensiert publikumsgruppe. Eksempelvis har Ringve gjennomført omvisninger for døve og har hatt formidlingstiltak for demente. Rockheim har utarbeidet et tilbud med musikk og matematikk. Rockheim har også hatt omvisninger for asylmottak, slik at de kan se norsk samfunnsutvikling fra 1950 og frem til i dag, samt prosjektet Kor i Fengsel i samarbeid med Kriminalomsorgen på Tunga. Flere av museumsdirektørene ser at publikumsutviklingen kunne vært bedre, og mener at dette er noe som bør arbeides med. Flere av informantene trekker frem at det er en større utfordring å få et bredere publikum enn økt besøkstall.

¹⁴⁴ Hentet fra <https://mist.no/prosjekter> 21.03.2019

Administrerende direktør opplyser at styret i 2013 vedtok en felles plan for formidling og læring, som i liten grad ble fulgt opp. Det er ikke vedtatt noen ny plan for formidlingstiltak i MiST, eller en plan for formidlingstiltak rettet mot barn og unge¹⁴⁵. Utviklingsenhetens inngang til formidling handler om publikumsutvikling med tilgjengeliggjøring og universell utforming, samt bidra i formgivning av utstillinger. Utviklingsenheten koordinerer formidlingsutvalget, som er satt sammen av museumspedagoger og formidlere fra alle avdelinger. En museumsdirektør sa at det tidlig i MiST ble utviklet en felles formidlingsplattform, som har fungert dårlig. Det skal nå tas grep for at formidlerne skal finne sammen igjen. En museumsdirektør har uttrykt at han savner en pedagog som kan lede formidlingsarbeidet, og mener at dette kunne blitt bedre i et stort, faglig fellesskap til MiST. Samtidig understrekes det at formidling og kunnskapsutvikling må skje lokalt.

Aktiv formidling er ressurskrevende for museene. Det er utarbeidet nye digitale løsninger for museene. En løsning som flere bruker, er Kulturpunkt. Ved gjenstander er det satt opp QR-koder som kan skannes med smarttelefonen, som videresender den besøkende til en nettside om gjenstanden. Informasjonen i Kulturpunkt foreligger på tre språk. Informasjonen som ligger inne, brukes også på museets nettsider og er bygd sammen til en felles struktur. Nettsidene er alltid tilgjengelige og besøkende kan finne informasjon om gjenstander også etter museets stengtid.

Flere av museene formidler på andre språk enn norsk og engelsk, eksempelvis fransk, spansk, tysk og arabisk.

Alle museene i MiST bruker samme type kassesystem, og her registreres alle besøkende. Det gjelder også de som går inn gratis, men disse må legges inn manuelt. Administrerende direktør opplyser at museene ser at de per i dag kan ha en feilkilde slik at det er noe underrapportering av gratisbesøk, særlig barn i følge med voksne. Besøksstatistikken viser at det var i overkant av 213 000 betalende besøkende ved museene i 2017, se tabell 9 nedenfor¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Rapportering til Kulturdepartementet, Museumsstatistikk 2017

¹⁴⁶ F.o.m 2015 innførte selskapet nytt felles kassesystem, hvor alle besøkende skal registreres iht. Kulturdepartementets definisjon av besøkstall, samt andre egne definerte grupper. Det opplyses at definisjonen på telling av besøkende før 2014 var noe ulik.

Tabell 9. Besøksstall ved museene i 2017¹⁴⁷

	Enkeltbesøk voksne	Enkeltbesøk barn og unge	Besøk i grupper, voksne	Besøk i grupper, barn og unge	Antall besøk med billett (ikke gratis)
Kystmuseet	5.498	1.793	2.396	2.266	5.650
Museet Kystens Arv	14.436	3.311	134	17	12.171
Orkla Industrimuseum	7.796	2.875	6.537	1.902	18.951
Rørosmuseet	46.510	10.610	12.118	2.078	43.084
Trondheim Kunstmuseum	14.234	592	279	6.555	12.399
Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum	17.291	1.460	2.172	2.926	17.457
Ringve Musikkmuseum	14.992	3.385	8.949	4.220	19.026
Rockheim	37.623	7.925	3.613	4.907	45.501
Sverresborg Trøndelag Folkemuseum	34.062	17.426	7.417	10.278	38.793
Sum	192.442	49.377	43.615	35.149	213.032

Kilde: Rapportering til Kulturdepartementet og Kulturrådet

¹⁴⁷ Selskapet bruker Kulturdepartementets definisjon av antall besøk: Med besøk menes besøk av en person som oppsøker museet for å benytte seg av dets utstillinger og formidlingstjenester. For friluftsmuseer regnes besøk av personer som oppsøker museets område i åpningstiden for å benytte seg av museets formidling på området. Besøk av personer som oppholder seg i museets lokaler og friluftsområde i forbindelse med arrangementer som ikke aktivt knyttes til museets formidling og virksomhet, regnes ikke med. For utstillinger i andre lokaler enn museets egne, regnes besøk av personer hvis primære formål er å aktivt oppsøke museets utstilling.

Ifølge MiSTs besøksstatistikk for 2017 var det totale antallet besøkende 554 363 personer.¹⁴⁸ Dette inkluderer besøkende i alle aldre, både betalende og ikke-betalende, grupper, samt antall besøkende registrert ved utleie av lokaler, besøk i cafeer og museumsbutikker. I 2018 var det totale antallet besøkende 521 992 personer, en nedgang på åtte prosent sammenlignet med 2017¹⁴⁹. De fem museene med størst antall besøkende i 2018 er Sverresborg, Rørosmuseet, Rockheim, Ringve og Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum.¹⁵⁰ Besøksstatistikken viser at Sverresborg har hatt en betydelig og sammenhengende nedgang i det totale besøkstallet fra 2015-2018.¹⁵¹ Fylkeskommunen opplyser at Den kulturelle skolesekken bidrar vesentlig til besøkstallet, og er aktivt brukt av både Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune.

Kulturrådets vurdering av MiSTs arbeid innen formidling i 2016, viser eksempelvis at museet har en svært bra digital tilstedeværelse. Museets nettsider følger Difis retningslinjer for universell utforming, og museet har interne styringsmål for publisering av samlingene på nett. Kulturrådet vurderer videre at det er svært positivt at museet viser at de har satt de enkelte arbeidsområdene (de fire F-ene) i sammenheng, og at søknaden fra museet gir inntrykk av at museet har hatt et svært godt grep om gjennomføringen av sine ulike mål og delmål for perioden.

Fornyning

De fleste av informantene tolker «fornyings-F-en» til å være en integrert del av de andre tre F-ene, slik at forvaltning, forskning og formidling alle skal gjennomgå fornyning. Eksempelvis kan dette være digitalisering av formidling gjennom Kulturpunkt, eller programmer som Primus som er et samlingsforvaltningssystem. MiST har også fått digitale redskaper i kraft av MuseumsIT og KulturIT. En museumsdirektør understreker at man ikke fornyer for å fornye, men gjør en stadig forbedring innen forvaltning, forskning og formidling.

Det vil kunne defineres som fornying også å omstrukturere deler av museet. Eksempelvis er det gjennomført en mulighetsstudie om å slå sammen Trondheim Kunstmuseum og

¹⁴⁸ Dette innebar en økning på 16 prosent sammenlignet med 2016.

¹⁴⁹ Besøkstallet påvirkes av blant annet oppussing ved enkeltmuseer. Kystens arv var stengt i store deler av 2017, noe som medførte en nedgang i besøkstallet på 13 433 personer sammenlignet med året før (75 prosent nedgang). Sverresborg og Rockheim hadde en forholdsvis stor nedgang i det totale besøkstallet fra 2017 til 2018, med henholdsvis 13 og 16 prosent nedgang. Trondheim kunstmuseum og Ringve hadde en stor økning i perioden, henholdsvis 19 og 13 prosent.

¹⁵⁰ Kilde: Besøksstatistikk fra MiST, totalt antall besøkende pr. 31.12.18

¹⁵¹ Nedgangen er størst i perioden 2015-2016

Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum, noe som ifølge en informant vil kunne gi et faglig løft. Videre er det planlagt et nytt hovedbygg på Orkla Industrimuseum.

Ringve Musikkmuseum og Norsk Døvemuseum vant i 2017 pris for beste, nye formidlingsidé fra Norges Museumsforbund. Dette på bakgrunn av at formidlingen har bidratt til nye perspektiver på musikk og lyd, både for museet og målgruppen. I tildelingen blir det fremhevet at museene med dette har klart å tilgjengeliggjøre museet og trekke til seg en ny gruppe besøkende.¹⁵²

For å legge grunnlaget for at museene skal være i stand til å fornye seg, kreves kompetanse. Flere informanter uttaler at de på flere områder savner mer kompetanse. Rapporteringen til Kulturdepartementet for 2017 viser at fire ansatte har doktorgrad og 12 ansatte har autorisasjon som konservator eller førstekonservator NMF¹⁵³. De forskjellige kompetansene er ikke nødvendigvis jevnt fordelt mellom museene.

Revisjonen har spurt fem ansatte ved fem ulike museer om de får tilbud om kurs, seminarer eller andre muligheter for faglig utvikling. Fire av disse opplyser at de får tilbud om faglig utvikling. En er meget godt fornøyd og en annen sier at selv om økonomien begrenser antallet, er vedkommende fornøyd med mulighetene. En av de ansatte opplyser at kursene og seminarene oftest gjelder interne forhold i MiST, og at det ikke gis tilbud om direkte praktiske kurs. En av de ansatte uttaler at det i liten grad gis tilbud om faglig utvikling. Den ansatte opplyser at dette må for det meste etterspørres, og på grunn av stor arbeidsmengde ved enheten har kurs og faglig utvikling dessverre vært nedprioritert.

På spørsmål om det har vært et museumsfaglig løft etter konsolideringen, for eksempel bedre tid eller mer ressurser til å arbeide med fag, kompetanseheving og lignende, svarer en av de fem ansatte at vedkommende har fått bedre tid og mer ressurser til å arbeide med fag og bedre muligheter til kompetanseheving. En uttaler at det museumsfaglige løftet ikke har kommet, mens en annen uttaler at det har skjedd et museumsfaglig løft på enkelte områder fordi det er innført noen felles standarder og rutiner, men vedkommende er usikker på om det kan begrunnes i økte ressurser og bedre tid. En annen uttaler at konsolideringen ikke har ført til bedre tid eller bedre muligheter til kompetanseheving, og knytter dette til prioriteringer som blir gjort ved det enkelte museum. Ressurstildelingen oppleves som mer forutsigbar etter

¹⁵² Hentet 28.03.2019 fra <https://www.doveforbundet.no/nyheter/2017/04/04/ringve-musikkmuseum-og-norsk-dovemuseum-vinner-pris-beste-formidlingside-0>

¹⁵³ Norges Museumsforbund

konsolideringen, men den ansatte peker på at ressursene er for små til at man får utført alle oppgavene.

4.6.6 Frivillighet

Kulturrådets statistikk for museer viser at det i perioden 2007-2016 utøves rundt 200 frivillige årsverk ved norske museer årlig. Statistikken omfatter ikke museer med under ett fast årsverk, og det vil derfor være museer med en stor andel frivillige som ikke er omfattet av statistikken.

Graden av frivillighet ved de forskjellige museene i MiST varierer. Rockheim har bevisst valgt å ikke ha en venneforening, mens for eksempel Sverresborg har en svært aktiv venneforening. Fungerende museumsdirektør ved Sverresborg opplever at museet har et svært positivt samarbeid med venneforeningen, og at venneforeningen i tillegg er en hyggelig donator. Hun opplever at venneforeningen er fornøyd med oppfølging fra administrasjonen. Venneforeningen på Sverresborg deltar i nettverk med andre nordiske friluftsmuseers venneforeninger, som på Jamtli, Folkemuseet og lignende.

Museumsdirektørene i MiST er samstemte i at det frivillige arbeidet som gjøres ved deres museum, er viktig for museet. Det frivillige arbeidet kan ta forskjellige form ved de forskjellige museene. Ved noen museer kan det være oppgaver som vedlikehold av bygg, bistand i samlingsforvaltning og registrering av gjenstander, vedlikehold av eksempelvis kostymer til formidling og formidling av informasjon til alle frivillige. Ved noen museer kan det være utfordrende å finne oppgaver til frivillige relatert til samlingen, da det krever høy kompetanse å håndtere eksempelvis skjøre verk. Felles for alle museer er at frivillige er verdifulle eksempelvis ved spesielle arrangement eller tilstelninger. Flere av museumsdirektørene som ikke har en aktiv venneforening, har i intervju uttrykt ønske om at venneforeningen skal bli mer aktiv.

En museumsdirektør opplever at museene har blitt mer profesjonelle de siste årene, og spesielt etter konsolideringen. Det kan oppstå en interessekonflikt mellom det stadig mer profesjonelle museet som sitter på ressursene, opp mot ildsjeler som har vært vant til å bestemme retningen museet skal gå i.

I flere av stiftelsene som eier museenes bygg og samlinger, er gjerne frivilligheten/venneforeningene representert.

I MiST sin strategiplan 2014-2018 er det fastsatt at man ønsker å lage blant annet en plan for deltakelse, inkludering og samarbeid, som skal omfatte eksempelvis en frivillighetsstrategi. Den nye strategiplanen for perioden 2019-2022 inneholder ikke noe om frivillighet, som ifølge administrerende direktør vil omtales i handlingsplanene.

Utviklingsenheten har i sin plan for 2018 satt opp «Frivillige i museene» som et fellestiltak i MiST, samt deltakelse i prosjektet «Level Up». I Level Up er målet å lage en database som identifiserer beste praksis når det gjelder å administrere frivillige og utvikle aktivt medborgerskap. Utviklingsenhetens seniorrådgiver for samlingsforvaltning, har utarbeidet dokumentet «Ledelse av frivillige i museer – en håndbok».

4.6.7 Nettverk

Det er etablert faggrupper på tvers av museene i MiST. Samtidig finnes det nasjonale nettverk hvor museer fra hele landet deltar. Eksempler på nasjonale nettverk hvor MiST deltar, er;

- Musikknettverket
- Samtidsnettverket
- Nordisk nettverk for populærmusikkmuseer
- Herregårdsnettverket
- Direktørnettverk for bilde
- Formidlingsnettverk
- Samlingsforvaltningsnettverk
- Nettverk for fiskerihistorie og kystkultur
- Sjøfartsnettverket
- Bergverksnettverk
- Bygningshåndverksnettverk
- Samisk museumslag
- Museumsbanenettverk
- Nettverk for industrihistorie
- Nettverk for arbeiderhistorie

Ifølge direktørene varierer det stort fra nettverk til nettverk hvor mye aktivitet det er, og hvor givende det er å delta.

MiST har også samarbeid med andre aktører. Mest nærliggende er NTNU, hvor MiST og NTNU har signert en samarbeidsavtale. Samarbeidsavtalen gjør MiST til en forskningsarena og forsterker og formaliserer samarbeidet man allerede hadde. Museumsdirektør ved Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum håper at avtalen med NTNU kan bidra til større forskningsprosjekter.

Andre eksempler på samarbeid er at Rockheim har en viktig samarbeidsavtale med Nasjonalbiblioteket. Videre har Rørosmuseet sentrale posisjoner i Norges Verdensarv, som

ikke er et nettverk men som er viktig for den delen av museets virksomhet. Rørosmuseet deltar også i Autoriserte Nasjonalparksenter.

4.7 Vurderinger

4.7.1 Styrets ansvar

Det er utarbeidet protokoller fra styremøter og generalforsamlinger i samsvar med aksjeloven. Styreprotokollene viser at styret har vedtatt planer, budsjetter og overordnede målsettinger for MiST, samt enkeltinvesteringer i museene. Styreprotokollene viser også at regnskapet er behandlet hvert tertial. Vår vurdering er at styret i nødvendig utstrekning har fastsatt planer og budsjett for selskapets virksomhet, samt hatt fokus på løpende økonomioppfølging.

Styret har fastsatt en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling, herunder hvilke saker som skal styrebehandles, administrerende direktørs arbeidsoppgaver og plikter, samt regler for innkalling og møtebehandling. Styreinstruksen fastsetter ikke retningslinjer om kontakt med eier. Styreprotokollene viser at det foretas egenevaluering av styrets arbeid. Vi mener innholdet i styreinstruksen og egenevaluering også samsvarer godt med KS sine anbefalinger.

Vi er tilfreds med at det gjennomføres årlige styresamlinger med relevante temaer knyttet til styrets arbeid. Når nye medlemmer kommer inn i styret er det rutine at styreleder og daglig leder informerer det nye styremedlemmet om selskapet. Det er ikke gitt styreopplæring ut over styresamlingene og den informasjon styreleder og administrerende direktør har gitt til nye styremedlemmer. Dette er begrunnet med at styremedlemmene har hatt nødvendig kompetanse da de kom inn i styret. Tidligere styreleder opplyser at det finnes muligheter for opplæring. Revisjonen mener styret sikrer nødvendig opplæring og kompetanseheving for medlemmene.

MiST er et selskap der nesten halvparten av eierne er fylkeskommunen og kommuner. Resten eies av stiftelser med stor offentlig interesse. Revisjonen mener derfor at registrering av verv i styrevervregisteret bør vurderes.

Styret får jevnlige orienteringer og rapporter fra ledelsen i selskapet, og administrerende direktør deltar på styremøter. Gjennom jevnlig rapportering, oppfølging og orientering fra selskapets ledelse, holdes styret orientert om selskapets økonomiske stilling. Styreprotokollene viser at styret jevnlig gjennomfører evalueringer av administrerende direktør og har årlig møte med selskapets revisor fra PwC uten at administrerende direktør er til stede. Tidligere styreleder og økonomi- og IT-sjef sitter i styret til datterselskapet, og MiST er

representert i styret i selskaper der MiST har en viss eierandel. På bakgrunn av dette mener vi at styret har ført tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.

Vi mener at styret gjennom å ha etablert instruks for administrerende direktør, gjennomført jevnlig styremøter med behandling av økonomirapportering og andre relevante saker tilknyttet selskapets virksomhet, samt møte med selskapets revisor har sørget for betryggende kontroll.

Revisjonen mener at styret i årsberetningen gir en beskrivelse av hovedelementene i selskapets internkontroll og risikostyringssystemer knyttet til den finansielle rapporteringen.

4.7.2 Kontakt med eierne

Styret skal sikre tilstrekkelig rapportering til eierne. Selskapet har lagt fram rapporter til eierne som viser resultat for selskapet som helhet, og viser til at dette tilfredsstiller aksjelovens krav. Administrasjonen i fylkeskommunen har bedt om mer rapportering for det enkelte museum i MiST, men har ikke mottatt dette. MiST opplyser at eierne ikke har etterlyst regnskap for de enkelte museene. Vi mener at en slik rapportering på overordnet nivå innebærer at eierne, herunder stiftelsene som eier bygningene og samlingene ved de respektive museene, ikke har fått tilstrekkelig informasjon om den økonomiske utviklingen i de enkelte museene som inngår i MiST. Revisjonen mener selskapet bør sørge for at eierne får tilstrekkelig rapportering om det enkelte museum.

Det fremgår ikke av protokoller fra generalforsamlingen at overordnede mål og strategier for MiST har blitt lagt fram for generalforsamlingen. Det er orientert om mål og strategier i eiermøtene.

Etter vår vurdering har undersøkelsen vist at styret har gitt eier en kortfattet framstilling av selskapets opplegg for internkontroll og risikostyringssystem.

Det er ikke fastsatt retningslinjer for selskapets kontakt med eier utenfor generalforsamlingen. Revisjonen mener det kan være et alternativ for eierne å vedtektsfeste rammene for slik kontakt, for eksempel at alle eierne skal kalles inn for å sikre god informasjonsflyt, hvem som kan kalle inn, hvem som skal skrive referat og hvilke saker som naturlig hører til en slik kontakt.

Undersøkelsen har vist at det gjennomføres jevnlig eiermøter som alle eiere inviteres til, og at administrasjonene deltar som observatører. Vi understreker at det i dialog mellom selskapet og eierne er det viktig å huske hvilken rolle man har. Eierrepresentant er den som skal utøve eierskapet i selskapet.

I museene Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS og Museet Midt IKS er det valgt en annen eierstruktur enn i MiST AS. I MiST er stiftelsene også eiere, noe som gjør at stiftelsene her får mulighet til å påvirke styringen av selskapet gjennom generalforsamlingen. Dette kan bidra til økt involvering av stiftelsene, gjennom at de ikke kun er eiere av bygninger og samlinger, men også har mulighet til å påvirke driftsselskapet.

4.7.3 Forvaltning av selskapet

Selskapet har en internkontroll som blant annet omfatter fullmakter, innkjøp og økonomistyring. Selskapet har gjennom internkontrollen oppdaget og fulgt opp en mislighet.

Undersøkelsen har vist at MiST i flere år har kjøpt tjenester fra selskapet der tidligere styreleder er daglig leder og partner. Styret har fått orientering om dette i 2014, og forholdet er omtalt i årsregnskapene med beløpenes omfang. Videre er det opplyst at tidligere styreleder ikke selv har utført oppdragene, men at det er andre som har utført oppdraget etter bestilling fra administrasjonen i MiST. Revisjonen mener det er svært viktig med åpenhet om slike roller og transaksjoner, og er positiv til at avtalene er omtalt i årsregnskapene. Vi mener tidligere styreleders rolle og de nevnte transaksjonene ikke kommer i konflikt med aksjelovens bestemmelser om habilitet og transaksjoner mellom nærstående og advokatforeningens retningslinjer for advokater med styreverv.

Undersøkelsen har vist at MiST har kjøpt juridiske tjenester fra ulike advokatkontor. Tjenestene har hatt en samlet verdi på mer enn 1,2 mill. kr i perioden 2015-2018. MiST har opplyst at anskaffelsene har skjedd ved direkte henvendelse til advokatkontor, og at hvert enkelt oppdrag har hatt en verdi som ikke overstiger terskelverdiene i anskaffelsesregelverket. Revisjonen registrerer at anskaffelsene ikke er i tråd med selskapets innkjøpsrutine som sier at det skal være konkurranse om oppdragene uansett verdi. Vi mener at MiST bør vurdere enten å inngå rammeavtaler eller følge egen innkjøpsrutine.

Selskapet har satt krav om at overskuddet skal være på minimum 1 prosent av selskapets omsetning. På grunn av vedlikeholdsprosjekter har styret enkelte år besluttet at målet kan fravikes. Egeninntektene har variert, men har de fleste år økt med minst to prosent. Det er videre satt krav om at personalkostnadene skal utgjøre maksimalt 60 prosent av samlede kostnader. Undersøkelsen viser at personalkostnadene ikke overstiger 60 prosent av samlede kostnader.

Vi mener museene har en forutsigbar finansiering, men registrerer at noen informanter trekker fram at finansieringen er for svak til at museene på best mulig måte kan utføre sine oppgaver i henhold til målsettinger og museale oppgaver. Vi har i undersøkelsen etterspurt avdelingsvis

regnskaper. Ledelsen ved MiST har ikke villet formidle avdelingsvise regnskaper til revisjonen, noe vi er kritisk til. Dette medfører at vi ikke kan vurdere den økonomiske utviklingen i museene. Vi mener det er viktig at MiST er åpen om den økonomiske utviklingen i de enkelte museene, også av hensyn til eiersammensetningen med stiftelser og ulike kommuner.

Undersøkelsen har vist at selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet.

Revisjonen har stilt spørsmål til MiST om det burde gis informasjon i note til stiftelsesregnskapene, tilsvarende som om man hadde brukt bruttometoden (der man viser akkumulerte verdier – anskaffelseskost, tilgang/avgang i året, akkumulerte avskrivninger og bokførte verdier), og med tilleggsinformasjon om hvordan nettometoden medfører at balanseverdiene forsvinner i det offentlige regnskapet. Revisjonen peker på at slik informasjon vil kunne gi et bedre inntrykk av hvilke verdier i varige driftsmidler som ligger i stiftelsene, og mener at selskapet bør vurdere å presentere slik informasjon i note til stiftelsenes årsregnskaper.

Selskapet uttaler at det gjennomføres mange studieturer og at dette er normalt for alle museer. MiST har opplyst at det foreligger faglig program for alle turene. Revisjonen har bedt om faglig program for alle utenlandsturer, men har kun mottatt dokumentasjon av det faglige programmet for en av studieturene. Revisjonen understreker at det må foreligge et dokumentert faglig program for alle reiser.

4.7.4 Utvikling av museene

MiST har etablert en organisasjonsstruktur hvor deler av de administrative oppgavene er lagt til fellesadministrasjonen, og deler av de faglige oppgavene og det overordnede faglige arbeidet er lagt til utviklingsenheten. Museene har avgitt ressurser til MiST sentralt. Selskapet dekker et stort geografisk område, noe som gir utfordringer for effektivt stedlig samarbeid mellom museene. Undersøkelsen viser etter vår vurdering at MiST har gjennomført flere tiltak og er i god utvikling når det gjelder effektivisering og ressursutnyttelse. Det er imidlertid et potensial til å utnytte det museumsfaglige personalet i MiST bedre. MiST har vært gjennom en konsolidering og en oppbygning av administrasjonen. Vi mener selskapet i større grad må fokusere på samarbeid på tvers og hvordan fagkompetansen kan brukes best mulig.

Undersøkelsen har etter vår vurdering vist at MiST gjennom ulike utredninger, planer og strategier har lagt grunnlaget for å arbeide systematisk med «de fire F-ene» forvaltning, forskning, formidling og fornying¹⁵⁴.

Innen forvaltning mener vi MiST har lagt et godt grunnlag for en oversiktlig forvaltning av gjenstander gjennom å benytte seg av samlingsforvaltningssystemet Primus og ha utarbeidet et felles policydokument for samlingsforvaltning. Dette legger grunnlaget for at man i det videre forvaltningsarbeidet trekker i samme retning i alle MiST-museene. Vi har inntrykk av at det felles arbeidet som gjøres innen samlingsforvaltning fungerer godt. Videre at man i MiST har oversikt over hvilke samlinger man har, eller er på god vei til å få dette. Det er behov å etablere gode magasiner for alle museenes gjenstander. Satsningen på Dora har avhjulpet dette behovet noe. En felles magasinsatsning for museene MiST, Stiklestad Nasjonale Kultursenter, Museet Midt og Saemien Sijte, slik fylkeskommunen har bevilget midler til å utrede, vil bidra til å sikre gjenstander i et betryggende lagringsmiljø for hele fylket. For revisor fremstår arbeidet innen forvaltning slik at det er lagt et godt grunnlag for videre arbeid, og det arbeides godt med å registrere og å ha oversikt over samlingene. Vi mener det likevel er viktig å fortsette arbeidet med å finne gode magasinløsninger, både i MiST, men også i fylket som helhet. Et godt magasin vil kunne bidra til en enklere deling av ressurser, både av ansatte som forvalter gjenstandene og magasinene, men også på bedre måte kunne låne gjenstander av hverandre. Revisor vurderer derfor at MiST kun til en viss grad har hensiktsmessige anlegg for samlingsforvaltning.

Innen forskning har MiST utarbeidet en felles forskningsplan. Vi mener denne vil kunne bidra til å samordne og forankre forskningsarbeidet i museet, samt bidra til måloppnåelse innen forskning både i det enkelte museum og i MiST som helhet. Vi er positive til at MiST har ansatt en seniorrådgiver innen forskning, etablert samarbeidsavtale med NTNU og deltar i museumsnettverk og nasjonale og internasjonale forsknings- og utviklingsprosjekter. Undersøkelsen har vist at det er utfordrende å gjennomføre forskningsarbeid i en travel arbeidshverdag, og selskapet bør vurdere om og eventuelt hvordan man skal sikre at forskningsarbeidet prioriteres.

Innen formidling ser vi at det er en tydelig satsning for å gjøre museet aktuelt og tilgjengelig for andre enn den vanlige museumsgjenger, gjennom formidlingstiltak eksempelvis for asylsøkere, demente og innsatte. Videre formidlingstiltak for døve på musikk museet Ringve. Utvikling av formidlingsarbeidet på tvers av museene i MiST trekkes frem som et

¹⁵⁴ St. meld. Nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum

forbedringspotensial. Museene i MiST bruker DigitaltMuseum og Kulturpunkt, som henter informasjon fra Primus og gjør publikums tilgang til samlingene betraktelig lettere. MiST har satset på universell utforming av museene for å gjøre dem mer tilgjengelige. Bruk av DigitaltMuseum og Kulturpunkt muliggjør bruk av museenes områder og gjenstander selv om det ikke er museumsansatte til stede, og at man kan søke opp i databaser uansett om man er på museets område eller ikke. Noen informanter har gitt uttrykk for at satsningene med Primus, DigitaltMuseum og Kulturpunkt har blitt mulig på grunn av konsolideringen. Revisor vurderer at MiST har gjennomført satsninger for å nå publikum og være tilgjengelig for alle.

Innen fornying tolker informantene denne til å skulle gjennomsyre de andre tre F-ene. Flere informanter etterlyser mulighet til å få tilgang til mer kompetanse til sitt museum. Dette kan være gjennom både mer tilførte ressurser, og gjennom økt samarbeid på tvers av museene. Det er tydelig at man etter etableringen av MiST har satset på å få på plass merkantile funksjoner og løftet disse. Vi mener at det fortsatt finnes uutnyttet potensiale i å sette fokus på det museumsfaglige i det konsoliderte museet. Det er satset på å få på plass nye digitale løsninger både innen forvaltning og formidling. Vi mener at det enkelte museum i MiST, samt MiST som en helhet, arbeider med fornying på mange områder, men at det finnes et forbedringspotensial i å hente ressurser, kompetanse og utvikle samarbeidet på tvers for å nyttiggjøre seg av alle kompetente ressurser som finnes på museene.

Museene skal ha hensiktsmessige anlegg for formidling. Disse er etter vårt skjønn i stadig forbedring. Eksempelvis har det blitt bygd et nytt formidlingsbygg på Kystens Arv og det er et nytt bygg under planlegging på Orkla Industrimuseum. Videre at Trondheim Kunstmuseum og Nordenfjeldske Kunstindustrimuseums sammenslåing og eventuelt etablering av nybygg er under vurdering, samt at MiST arbeider med å få universell utforming på alle museer. Utviklingen av formidlingsanleggene gjøres etter prioriteringsliste i MiST sentralt, hvor det enkelte museum først prioriterer hvilke investeringer de ønsker, hvorpå ledergruppen i MiST gjør en prioritering av hvilke prosjekter som skal satses på. Samtidig uttrykker noen informanter at det er et etterslep på vedlikehold av antikvariske bygninger. Det er en utfordring for noen av museene at de ikke får nok økonomisk støtte til å kunne vedlikeholde alle bygninger i museenes eie. Revisor vurderer på bakgrunn av dette at museet til en viss grad har hensiktsmessige anlegg for formidling.

Undersøkelsen har vist at selskapet har forpliktet seg til å følge ICOMs regelverk og har etablert rutiner for å gi opplæring til nyansatte, men at innholdet i regelverket kunne vært bedre kjent. Vi mener selskapet bør vurdere hvordan man kan øke kjennskapen til regelverket og dokumentere hvordan selskapet arbeider med temaet.

Det konsoliderte museet skal sikre faglig kompetanse på regionalt nivå. Kriteriet tolkes til å bety at MiSTs museer sett under ett skal ha tilgang på tilstrekkelig faglig kompetanse. Gjennom etableringen av Utviklingsenheten og økt kompetanse i denne, har spesielt flere av de mindre museene fått tilgang til en kompetanse som man før konsolidering kanskje ikke ville hatt mulighet til holde i eget «hus». Noen informanter har gitt uttrykk for at de savner økte ressurser innen eksisterende kompetanser. Dersom museene utenfor Trondheim skal benytte seg av kompetanse i eksempelvis Utviklingsenheten vil en fysisk tilstedeværelse på museet måtte bety mye reisetid. Mange av informantene har kommentert at det felles arbeidet som gjøres innen samlingsforvaltning er verdifullt. Revisor vurderer at det konsoliderte museet sikrer faglig kompetanse på regionalt nivå, men at det enkelte museum kan ha behov som går ut over kompetansen og ressursene som er tilgjengelige i dag.

MiST har blant annet gjennom strategiplanen og tiltaksplan fastsatt at frivillige er en del av museets arbeid på overordnet plan. I det enkelte museum er frivilligheten varierende, men majoriteten av museumsdirektørene mener at frivilligheten og det lokale engasjementet er viktig. Rockheim har valgt å ikke ha en venneforening. Slik vi ser det er det ulike behov for frivillige hos f.eks. Rockheim, som leier et moderne bygg og har utstyr og materiale som det krever spesialkompetanse å håndtere; og hos for eksempel Sverresborg og Rørosmuseet som har mange bygninger, store uteområder, andre typer aktiviteter og en annen samling av gjenstander. Det har også skjedd en endring i museenes behov for hjelp fra frivillige, gjennom at krav til kompetanse har økt. Dette fører til at museene i større grad må ta ansvar for god opplæring av frivillige, for å kunne nyttiggjøre seg av den frivillige ressursen og samtidig skape en lokal forankring av museet og dets arbeid. MiST har også utarbeidet en håndbok for ledelse av frivillige i museer. Vi mener at MiST arbeider for å bevare og styrke det lokale engasjementet og deltakelse i kulturvernet.

4.8 Konklusjon

Revisor konkluderer med at Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST) har en styring og organisering som bidrar til å oppnå målene i museumsreformen. Selskapet arbeider målrettet mot de målsettinger som er satt for selskapet. Vi mener imidlertid at selskapet har forbedringspotensial på noen områder, og har følgende anbefalinger:

- Eierne bør vurdere å vedtektsfeste retningslinjer for dialog med selskapet ut over generalforsamlingen, herunder sikre at eierne får tilstrekkelig rapportering.
- Selskapet bør styrke arbeidet med forbedring av oppbevaringsforholdene for museenes gjenstander.

- Selskapet bør styrke arbeidet med effektiv utnyttelse av de museumsfaglige ressursene.
- Selskapet bør vurdere tiltak som kan øke forskningen ved museene.
- Selskapet bør vurdere å etablere en rammeavtale for kjøp av juridiske tjenester, eventuelt følge egen innkjøpsrutine.
- Selskapet bør vurdere å presentere informasjon om hvilke verdier av varige driftsmidler som ligger i stiftelsene.

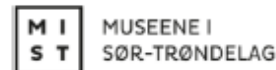
5 HØRINGSUTTALELSER

I en selskapskontroll er det eierrepresentantene og styrets leder som er formelle høringsinstanser, men revisor åpnet for at også administrasjonen i selskapet, kommunen og fylkeskommunen kunne komme med egne uttalelser. Rapporten ble sendt på høring 08.05.2019, med høringsfrist 19.05.2019. Fristen ble satt for å rekke politisk behandling før sommeren. Grunnet tekniske problemer fikk eierrepresentanten i Trøndelag fylkeskommune utsatt frist til 24.05.2019. Revisor har mottatt hørings svar fra selskapet ved styreleder og administrerende direktør, fra eierrepresentanten i Trøndelag fylkeskommune og fra administrasjonen i fylkeskommunen ved direktør for avdeling kultur og folkehelse.

Hørings svaret fra eierrepresentanten i Trøndelag fylkeskommune har medført noen justeringer i datadelen som gjelder Trøndelag fylkeskommune i kapittel 3. Hørings svaret har ikke medført endringer i vurderinger eller konklusjoner. De to andre hørings svarene har ikke medført endringer i rapporten. Revisor kommenterer noen momenter i hørings svarene i kapittel 6.

Trondheim kommune ved varaordfører opplyser at kommunen ikke har noen merknader til rapporten.

HØRINGSSVAR



Trondheim kommunerevisjon
Trøndelag fylkeskommune
Trondheim kommune

Trondheim, 19. mai 2019

Dykkar ref: 18/22380/216

Vår ref: 18/00293

Museene i Sør-Trøndelags merknader til selskapskontroll av Museene i Sør-Trøndelag AS

Vi vil gjerne takke for ein grundig rapport, og sender med dette over våre merknader til dei overordna konklusjonane i meldinga.

Vi er svært glade for hovudkonklusjonen i rapporten. Innleiingsvis vil vi likevel peike på eit metodisk, lite problem i rapporten. Konsolideringa av MiST starta for meir enn ti år sidan, og det er naturleg at det er ulike utfordringar i ulike fasar. Enkelte stader i rapporten kjem det inn merknadar som ikkje samsvarer med det kommunikasjonen vi elles har t.d. med eigarar. Det er også relativt få informantar som har vore med i heile perioden. Det har derfor på enkelte spørsmål blitt eit noko tynt kjeldegrunnlag til å trekkje sterke konklusjonar.

Med det atterhaldet meiner vi likevel at dette er ein nyttig reiskap i vidareutviklinga av selskapet. MiST er ein kompleks organisasjon, og det er framleis mindre mistydingar i rapporten, men vi ser ikkje på dei som så vesentlege at vi har vald å kommentere dei her. Dersom det oppstår spørsmål, vil vi derfor heller oppklare dei på direkte spørsmål.

Overordna merknader

Vi vil innleiingsvis gjere merknad til forståinga av omgrepet «armlengdes avstand» slik det blir nytta i rapporten. Definisjonen er henta frå Per Mangsets rapport «En armlengdes avstand eller statens forlengede arm?» frå 2012. Rapporten dreier seg om Norsk kulturråd, som er eit statleg forvaltingsorgan og ikkje eit sjølvstendig selskap. Denne forståinga av omgrepet dekkjer i liten grad verksemda i t.d. museum, som ikkje forvaltar middel til vidarefordeling. Det kan verke som om revisor her ikkje heilt har sett skilnaden mellom dei to områda, men les det som ei snever eller ei vid tolking. Kulturminister Trine Skei Grande har ved fleire høve, seinast på det nasjonale museumsmøtet i april 2019, varsla at ho vil gjere framlegg om at prinsippet om armlengds avstand blir tatt inn i Kulturloven. Det er her da i tydinga at offentlege styresmakter ikkje skal leggje føringar på kunstnarleg innhald, det vere seg i teater, museum eller andre kulturuttrykk. Vi ser det som naturleg at denne forståinga også blir lagt til grunn i det vidare arbeidet etter denne rapporten. I tillegg er det varsla både ei museumsmelding og ein museumslov i løpet av 2020/2021. Ved retningslinjer for dialog vil vi derfor gjere særleg merksam på at dette prinsippet blir overhalde, også med omsyn til eigarstyring. MiST opplever ikkje at dette er eit problem i dag, men at det er eit vesentleg premiss for offentlig eigarskap.



RØRSMUSEET



Trondheim kunstmuseum



Museene i Sør-Trøndelag AS, felles postmottak,
Postboks 6289 Torgarden, 7489 Trondheim
Telefon/telephone 447 73 60 41 00
Org.nr./VAT ID No. NO 993 595 675
Bank 4202.20.07038
E-post/E-mail post@mist.no
Web www.mist.no

Vi legg vidare merke til at det er ein diskrepans mellom det at fylket seier seg godt informert og invitert med (s 41), og at dei gir uttrykk for at dei meiner den løpande dialogen bør betrast (s 39). Ut frå munnlege tilbakemeldingar på direkte spørsmål er dette ikkje det representantane frå fylkeskommunen gir dei uttrykk for om dagens situasjon. Vi ber derfor at det her blir avklart om dette framleis er gjeldande, eller om det er eit uttrykk for at endringar ikkje blir fanga opp pga uklar tidsakse.

Revisjonen etterlyser ved fleire høve særskilt rekneskap for det enkelte museet. Bakgrunnen for at det ikkje blir ført sjølvstendige rekneskap er at MiST ikkje internfakturerer. Da selskapet vart etablert, vart fellesressursar innan økonomi, IT, personal og utvikling lagt sentralt. Desse fakturerer vi ikkje ut igjen. Det vil vere store variasjonar i bruken av fellesressursar, både mellom musea og frå år til år. Det er både avhengig av behov og aktivitet (utstillingar, personal, IKT-utvikling, rådgiving o.a.). Det er også verdt å merke seg at alle tilsette er tilsett i MiST, og derfor også vil ha rettar på tvers av organisasjonen. Det samsvarar vidare med statens krav til dei konsoliderte musea skal forvalte ressursane mest mogleg effektivt på tvers. Rekneskapspraksisen er derfor i tråd med det andre store, konsoliderte museum, som Norsk folkemuseum, Nasjonalmuseet, KODE og Anno, bruker.

Nøkkeltal for enkeltmusea ligg føre både gjennom den overordna årsrapporten og i årsrapportane for dei enkelte musea. Som det går fram har MiST frå og med 2018 endra det slik at alle musea skal utarbeide ein sjølvstendig årsrapport som gjer greie for utvikling i eigeninntekter, aktivitetsutvikling og forvaltingsområde. Dette er nettopp for å styrke innsynet i verksemda.

Revisjonsrapporten har fleire framlegg til område der ein ber verksemda styrke arbeidet. Vi er samde i at dette er sentrale område for utviklinga av selskapet. Som revisjonen er gjort kjend med, blir det i 2019 gjennomført ei større utgreiing av magasinbehovet i Trøndelag. MiST ser det som fornuftig at dette arbeidet er koordinert med fylkeskommunen. MiST har også på eige initiativ sett i verk eit arbeid med organisasjonskartlegging og kompetansekartlegging, som nettopp har vore ute på tilbod. Dette blir gjennomført hausten 2019, og har ikkje mål om nedbemanning (som det noko feilaktig står), men nettopp undersøkje om og korleis ressursane kan nyttast best på tvers.

Det er vidare sett i verk ein ny forskingsplan, der det er sett av eigne middel i budsjettet, disponert etter innstilling frå forskingsutvalet. Forsking er ein arbeidsintensiv oppgåve som krev tilstrekkelege personalressursar. Målet med organisasjonskartlegginga er også å sjå om vi kan skape meir rom for forskning innanfor dei rammene vi har. Vi vil likevel peike på at Kulturrådets faglege evaluering peiker på høg kvalitet på forskinga i MiST og at MiST mellom dei fremste musea på feltet. Vi vil vektlegge dei faglege vurderingane frå forskingsmiljø også i det vidare arbeidet.

MiST er samde i at det i størst mogleg grad bør etablerast rammeavtaler for kjøp av tenester, og vil etablere dette også på det juridiske området.

Museene i Sør-Trøndelag AS, Felles postmottak,
Postboks 6289 Torgarden, 7489 Trondheim
Telefon/Telephone+47 73 60 41 00
Org.nr./VAT ID No.NO 993 595 675
Bank4202.20.07038
E-post/E-mailpost@mist.no
Web.....www.mist.no

Rapportens framlegg om å presentere verdien som ligg i eigarstiftingane har derimot meir problematiske sider. Dette er eigedommar selskapet ikkje disponerer, men forvaltar og formidlar på oppdrag. Dersom dei skulle gå inn i balansen for ASet, ville det gi eit misvisande bilete av verksemda, og ikkje vere i tråd med krava til god rekneskapsførsel. Også for den enkelte stiftinga vil det vere vanskeleg å fastsette verdien av mange av desse anleggsmidla, fordi dei ikkje kan omsettast i ein marknad, korkje i kjøp eller sal. Til dømes vil dette gjelde store delar av den historiske bygningsmassen, og også enkeltgjenstandar som er uerstattelege (døme: instrument som er unike av sitt slag, heile interiør). Det vil altså uansett vere vanskeleg å finne ein berekningsmåte som ville gi eit rettvisande bilete mellom dei ulike eigarstiftingane.

Som sagt innleiingsvis er vi glade for tilbakemeldinga om at organisasjonen er med å realisere måla med museumsreformen. Vi står gjerne til rådvelde om det er naudsynt med ytterlegare utdjujingar.

Med vennleg helsing

Ellen Tveit Klingenberg

Styreleiar

Nina Refseth

Administrerende direktør

Trøndelag fylkeskommune

v/Eierrepresentant May Britt Lagesen

Steinkjer 24.05.19

Trondheim Kommune

Postboks 2300 Torgarden

7004 Trondheim

Selskapskontroll MiST AS - hørings svar til rapportutkast

I all hovedsak finner jeg at høringsutkastet gir en dekkende oversikt over forholdene forbundet med driften av MiST.

Eierrepresentanten er også fornøyd med at man i rapporten, gjennomgående presiserer de ulike rollene som de forskjellige nivåene til enhver tid har.

Allikevel vil jeg fra Eiersiden kommentere noen forhold i rapporten.

I kapittel 3. «EIERSKAPSKONTROLL»

Punkt 3.4 Eierrepresentasjon står det følgende;

«men har hatt et møte med direktør i MiST og dialog med administrasjonen....»

Eierrepresentanten ønsker å understreke at dette møte med direktøren i MiST var ikke som eierrepresentant, men som valgkomiteen's leder. Til orientering hadde leder et fysisk møte med direktør (det møte som er beskrevet i rapporten) og valgkomiteen hadde senere et tlfmøte med direktør i denne prosessen.

Punkt 3.7 Opplæring av folkevalgte;

Eierrepresentanten har lagt begrepet «opplæring» i spørsmålet fra revisjonen rundt temaet om folke opplæring og derfor ikke opplyst revisjonen om at man har gjennomgått alle eierskapene i Trøndelag fylkeskommune. Dette er gjort i flere anledninger etter sammenslåinga både som orientering men også som egen sak. Eierrepresentanten mener at det er en forskjell på forståelsen av opplæring og gjennomgang.

Punkt 3.8 Valgkomite står det følgende;

«Eierrepresentanten for Trøndelag fylkeskommune er leder i valgkomiteen i MiST. Hun opplever at kompetansekravene til styret i dag er for rigide og ikke fungerer etter hensikten. Hun mener også at behovet for hvilke kompetanser som skal være i styret har endret seg over tid, og at dette nå må opp til ny diskusjon.»

Jeg ønsker å gi en presisering på dette punktet.

Kompetansekravene til styre ble revidert så seint som i 2017 gjennom instruks til valgkomiteen. Eierrepresentanten fra Trøndelag fylkeskommune er allikevel opptatt av at disse bør evalueres og om

de i sin helhet er riktig med tanke på framtidig behov for kompetanse, da det gjennom arbeidet i valgkomiteen fremkom at det var kompetanse selskapet sin administrasjon etterspurte men som ikke var nedfelt i instruksene, blant annet digital kompetanse. Kompetansebehovene endrer seg raskt.

Det ble også diskutert i generalforsamlingen i mai 2019.

Det fremstår også noe uklart om kompetansekravene gjelder styre som helhet eller om dette gjelder enkelt kompetansekrav opp imot enkelt styremedlemmer.

For øvrig mener eierrepresentanten at rapporten er god og et godt verktøy for å utvikle selskapet og bli enda bedre i alle ledd.

Med vennlig hilsen

May Britt Lagesen

Eierrepresentant Trøndelag fylkeskommune



TRONDHEIM KOMMUNE
Postboks 2300 Torgarden
7004 TRONDHEIM

Vår dato: 16.05.2019 **Vår referanse:** 201848105-2 **Vår saksbehandler:**
Deres dato: **Deres referanse:** Johan Fredrik Urnes

Selskapskontroll MiST AS - høringssvar til rapportutkast

Trøndelag fylkeskommune takker for tilsendte *Selskapskontroll – Museene i Trøndelag AS - høringssvar til rapport*.

I all hovedsak finner vi at høringssvaret gir en dekkende oversikt over forholdene forbundet med driften av MiST, men i kapittel 4 «Organisering og arbeid etter konsolidering», avsnitt 4.5.3. «Investeringer» s. 48, savner vi presis informasjon om hvordan større investeringsprosjekter finansieres. Dvs. hvordan MiST, på grunnlag av egne prioriteringer, søker om særskilte tilskudd til investeringer. Som regel finansieres museumsbygg eller andre større investeringer, i et spleiselag der staten bidrar med én tredel og fylkeskommunen med én tredel, mens vertskommunen og evt. andre interessenter bidrar med til sammen én tredel jfr. nyere byggeprosjekter ved Museet Kystens Arv i Stadsbygd og Orkla Industrimuseum i Løkken Verk.

For Trøndelag fylkeskommune er det viktig at ansvarsforholdene om dette kommer klart fram.

Med vennlig hilsen

Karen Espelund

Direktør avd. kultur og folkehelse

Johan Fredrik Urnes

Rådgiver

Dette dokumentet er elektronisk godkjent

Postadresse: Fylkets hus
Postboks 2560
7735 Steinkjer

Bankkonto: 86017685300
IBAN: NO8486017685300
BIC/SWIFT: DABANO22

Telefon: 74 17 40 00
Epost: postmottak@trondelagfylke.no
Org.nr: 817 920 632

6 REVISORS KOMMENTAR TIL HØRINGSUTTALELSENE

Revisor har mottatt hørings svar fra MiST AS, eierrepresentanten i Trøndelag fylkeskommune og administrasjonen i Trøndelag fylkeskommune. Nedenfor gjennomgår vi våre kommentarer til hørings svarene fra selskapet og administrasjonen.

Vi har intervjuet sentrale personer i MiST og de enkelte museene. De fleste vi har intervjuet (11 personer) har vært knyttet til selskapet og de enkelte museene siden etableringen eller siden museet ble konsolidert inn i MiST. Flere kunne vært intervjuet, men vi har valgt å avgrense undersøkelsen til sentrale aktører i dag. Tidligere administrerende direktør er ikke intervjuet.

Når det gjelder de overordnede merknadene fra selskapet, tar vi til etterretning at MiST presiserer ønsket om armlengdes avstand til eier i forhold til det museumsfaglige.

MiST viser til at revisor har etterlyst avdelingsvise regnskap og uttaler at det ikke blir ført selvstendige regnskap for disse. Vi viser til samarbeidsavtalen mellom MiST og det enkelte museum, der det fremgår at hver avdeling (museum) skal være en egen resultat enhet. Videre står det i punkt 3, avsnitt 7: «Det skal føres eget avdelingsregnskap for hver avdeling som inngår i MiSTs samlede regnskap.»

Når det gjelder kommentaren om synliggjøring av verdier som ligger i stiftelsene, er det ikke fra revisjonens side tenkt at det skal inngå i balansen til MiST. Vi har pekt på at det bør kunne gis informasjon i note til stiftelsenes regnskaper om investeringer i varige driftsmidler som ligger i stiftelsene. Dette for å gi et bedre inntrykk av hvilke verdier som ligger i stiftelsene. Vi mener anskaffelseskost (ikke virkelig verdi) for nyanskaffelser bør synliggjøres i noteinformasjon. Grunnen til at vi kommenterer dette er at samme år som man åpner et nytt bygg vil man med dagens regnskapsføring ikke synliggjøre dette i regnskapet.

Administrasjonen i Trøndelag fylkeskommune har i sitt hørings svar kommentert at de savner informasjon om hvordan større investeringsprosjekter finansieres. De uttaler at museumsbygg eller andre investeringer finansieres gjennom et spleiselag der staten bidrar med en tredel og fylkeskommunen med en tredel, mens vertskommunen og evt. andre interessenter bidrar med til sammen en tredel. Revisjonen har kommentert finansiering av selskapet på generelt grunnlag ut fra informasjon fra MiST. Vi har ikke gått inn i de enkelte investeringsprosjektene i detalj. Vi har gått gjennom årsregnskapene som viser oversikt over ulike tilskudd som også i noen grad berører finansiering av investeringer. Det fremkommer ingen samlet oversikt over finansiering av investeringer i årsregnskapene. For å gi en mer presis beskrivelse av hvordan

investeringer er finansiert, måtte vi i tilfelle ha gått gjennom hvert investeringsprosjekt, noe vi ikke har gjort i denne selskapskontrollen. Spørsmålet om finansiering av investeringer er tatt opp med selskapet i forbindelse med at vi har gått gjennom selskapets regnskaper. Vi har gitt tilbakemelding om at det bør gis mer informasjon i noteform om investeringer og verdiene som ligger i stiftelsene.

REFERANSER

Advokatforeningen (2004) Retningslinjer for advokater med styreverv

<https://www.advokatforeningen.no/advokatetikk/god-advokatskikk/retningslinjer-for-advokater-med-styreverv/>

Forskrift om offentlige anskaffelser, FOR-2016-08-12-974

<https://lovdata.no/SF/forskrift/2016-08-12-974>

Konsek (2011) Eierskapskontroll av Museene i Sør-Trøndelag. Rapport fra selskapskontroll Sør-Trøndelag fylkeskommune

KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll,

https://www.ksbedrift.no/media/1461/ks-anbefalinger-eierstyring_digital.pdf

Kulturrådet (n.d.) *Museene i 2016*, Kulturrådets vurderinger av museene i det nasjonale museumsnettverket

Loge, Julia (23.11.2018) *Regionreform – Ingen avklaring av hvilke museer som er*

«nasjonale». <https://www.forskerforum.no/kulturmeldingen-forsterker-forskjellene-i-kultur-norge/>

Lov om aksjeselskaper, LOV-1997-06-13-44, <https://lovdata.no/NL/lov/1997-06-13-44>

Lov om offentlige anskaffelser, LOV-2016-06-17-73

<https://lovdata.no/NL/lov/2016-06-17-73>

Lov om skatt av formue og inntekt, LOV-1999-03-26-14,

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14>

Lov om stiftelser, LOV-2001-06-15-59, <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59>

Mangset, Per (2012). *En armlengdes avstand eller statens forlengede arm?*

Meld St. 6 (2018-2019) *Oppgaver til nye regioner*

Meld. St. 8 (2018-2019) *Kulturens kraft – Kulturpolitikk for framtida*

MiSTs strategi- og målplan 2014-2018

MiSTs strategi- og målplan 2019-2021

Museene i Sør-Trøndelag, www.mist.no

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, NUES, <http://nues.no/norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse/>

Norsk ICOM, <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives/>

Norsk Regnskapsstiftelse, *Norsk Regnskapsstandard nr. 4, Offentlige tilskudd*, <http://wpstatic.idium.no/www.regnskapsstiftelsen.no/2008/06/NRS-4-Offentlige-tilskudd-2008.pdf>

Skatte-ABC 2018/2019, <https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/handboker/skatte-abc/gjeldende/>

St. meld. nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-1999-2000-/id192730/>

St.meld. nr. 48 (2002–2003) Kulturpolitikk fram mot 2014
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-48-2002-2003-/id432632/>

St.meld. nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-49-2008-2009-/id573654/>

Stortinget (2018). *Vedtak til lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*.
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Beslutninger/Lovvedtak/2017-2018/vedtak-201718-081/#m1>

Sør-Trøndelag fylkeskommunes museumsstrategi, 2015-2018

Sør-Trøndelag fylkeskommunes eierstrategi for Museene i Sør-Trøndelag

Sør-Trøndelag fylkeskommune: Eierskapsutvalgets melding 2016

Trondheim kommune (2011): Retningslinjer for utøvelse av eierskap i Trondheim kommune. Vedtatt av Trondheim bystyre i sak 118/11 i møte 29.9.2011.

Trondheim kommunes eierskapsmelding del 1, 2010

Trondheim kommunes eierskapsmelding del 1, 2016

Trondheim kommune (2008): Vedtak i sak 387/08 i formannskapet 30.09.2008: Konsolidering av Museene i Sør-Trøndelag - opprettelse av driftsselskap (arkivsak 03/10900)

Trøndelag fylkeskommunes eierskapsmelding, 2018

Trøndelag fylkeskommunes økonomiplan 2019-2022: Utfordringsdokument

Veileder til reglene om offentlige anskaffelser

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id2581234/>

VEDLEGG 1 – UTLEDNING AV VURDERINGSKRITERIER

Betingelsene for folkevalgt styring og kontroll endres når virksomheter eller tjenester skilles ut og legges i selskaper. Lovfestede bestemmelser og normer for god selskapsstyring setter grenser for hvor mye kommunene som eier disse selskapene kan og bør involvere seg i selskapenes virksomhet. Aktivt eierskap innebærer at de folkevalgte bruker de mulighetene styringssystemene gir til å utøve eierstyring.

Vurderingskriterier for eierskapskontroll er hentet fra følgende kilder:

- Aksjeloven
- KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll¹⁵⁵
- NUES: Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse.

NUES og KS sine anbefalinger er ikke obligatoriske, men er uttrykk for god praksis for kommunal eierstyring og er relevante kriterier å vurdere kommunens praksis mot.

Eiernes styringsdokumenter

Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) fastsetter i § 2-1 at for å stifte et aksjeselskap, skal den eller de som skal tegne aksjer i selskapet (stifterne) opprette et stiftelsesdokument. Stiftelsesdokumentet skal inneholde selskapets vedtekter.

§ 2-2 fastsetter minstekrav til vedtektene:

(1) Vedtektene skal minst angi:

1. selskapets foretaksnavn
2. den kommune i riket hvor selskapet skal ha sitt forretningskontor
3. selskapets virksomhet
4. aksjekapitalens størrelse, jf. § 3-1
5. aksjenes pålydende (nominelle beløp) jf. § 3-1

(2) Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning.

§ 2-3 fastsetter minstekrav til stiftelsesdokumentet:

Stiftelsesdokumentet skal dessuten angi:

¹⁵⁵ http://www.ks.no/globalassets/ks-anbefalinger-eierstyring_digital.pdf

1. stifternes navn eller foretaksnavn, adresse og fødselsnummer eller organisasjonsnummer
2. antallet aksjer som skal tegnes av hver av stifterne
3. det beløpet som skal betales for hver aksje (aksjeinnskudd)
4. tidspunktet for oppgjør av aksjeinnskudd, jf. § 2-11
5. hvem som skal være medlemmer av selskapets styre
6. hvem som skal være selskapets revisor dersom selskapets årsregnskap skal revideres, jf. § 7-6 femte ledd.

KS' anbefaling 5 presenterer at kommunestyret jevnlig skal utarbeide og jevnlig bør revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet. Dette vil være eksempelvis vedtekter i aksjeselskaper, og eventuelle andre styringsdokumenter.

KS' anbefaling 4 presenterer at kommunestyret hvert år¹⁵⁶ bør fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper. En eierskapsmelding bør som minimum ha disse hovedpunktene:

1. Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskaper og samarbeid
2. Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
3. Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene
4. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene.¹⁵⁷
5. Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.

Eierrepresentasjon

KS' anbefaling 1 anbefaler at kommunen som en del av sitt folkevalgtprogram bør gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første seks månedene av valgperioden.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Ny kommunelov legger opp til behandling en gang i valgperioden. KS anbefaling vil derfor vurderes mildere mtp. ny kommunelov.

¹⁵⁷ KS' anbefaling 4

¹⁵⁸ KS' anbefaling 1

KS' anbefaling 7 anbefaler at kommunestyrets som hovedregel oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av fylkestingets og kommunestyrenes vedtak.¹⁵⁹

Generalforsamlingen

KS' anbefaling 10 anbefaler at ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomité.¹⁶⁰

KS' anbefaling 9 presenterer at det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet.

I MiST er det fastsatt en instruks for valgkomiteen, som sier noe om hvilke kompetanser styremedlemmene skal ha:

Styret skal ha komplementær kompetanse og kompetanse i tråd med selskapets funksjon.¹⁶¹ Det skal legges vekt på rimelig representasjon med hensyn på kjønn.¹⁶² Styremedlemmene som velges av generalforsamlingen skal dekke følgende kompetansekrav: museumsfaglig kompetanse, økonomi og ledelse, juridisk kompetanse, ABMU/samfunnsansvaret og reiseliv/attraksjonsutvikling¹⁶³.

Eiermøter

KS anbefaler i sin 6. anbefaling at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.¹⁶⁴

Utlede vurderingskriterier:

- Det skal foreligge vedtekter som oppfyller aksjelovens minstekrav
- Fylkes/Kommunen skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet

¹⁵⁹ KS' anbefaling 7

¹⁶⁰ KS' anbefaling 10

¹⁶¹ Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2010, 2016, sak 387/08 i formannskapet i Trondheim kommune (arkivsak 03/10900)

¹⁶² Jf. Instruks for valgkomiteen i MIST

¹⁶³ Instruks for valgkomiteen, jf. vedtektenes § 6. Instruks for valgkomiteen vedtas av generalforsamlingen.

¹⁶⁴ KS' anbefaling 6

- Fylkes/Kommunen bør vedta en eierskapsmelding som rulleres årlig¹⁶⁵
- Eierskapsmeldingen bør ha et visst minimumsinhold:
 - Oversikt over virksomhet lagt til selskaper
 - Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
 - Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene
 - Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene
 - Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.
- Det bør jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet¹⁶⁶.
- Fylkestinget/kommunestyret bør oppnevne sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet (generalforsamlingen).
- Det bør gjennomføres obligatorisk opplæring av, og gis informasjon til folkevalgte.
- Eierstyringen skal utøves innenfor rammen av fylkestingets/kommunestyrets vedtak
- Ved valg av styrer til selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite
- Styret skal velges av generalforsamlingen, og skal ha komplementær kompetanse.
 - Det skal legges vekt på rimelig representasjon med hensyn på kjønn
 - Styremedlemmene skal dekke følgende kompetansekrav:
 - Museumsfaglig kompetanse
 - Økonomi og ledelse
 - Juridisk kompetanse
 - ABMU/samfunnsansvaret
 - Reiseliv og attraksjonsutvikling

¹⁶⁵ Ny kommunelov, som enda ikke er innført, legger opp til at det skal rulleres minst en gang i valgperioden. Revisor vil derfor nyansere sin vurdering opp mot KS' anbefaling.

¹⁶⁶ Et eiermøte er et møte mellom eierrepresentanter, styret og daglig leder for selskapet.

VEDLEGG 2 – UTLEDNING AV REVISJONSKRITERIER

Ifølge forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner (§7) skal det etableres revisjonskriterier for gjennomføring av forvaltningsrevisjon. Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal revideres/vurderes i forhold til. Disse kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området. Slike autoritative kilder kan være lov, forskrift, forarbeider, rettspraksis, politiske vedtak (mål og føringer), administrative retningslinjer, samt statlige føringer og praksis. I denne forvaltningsrevisjonen har vi benyttet oss av følgende kilder til revisjonskriterier:

- Aksjeloven
- KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll
- NUES: Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse
- Trondheim kommunes eierskapsmelding del 1, 2016
- Selskapets vedtekter
- Lov om offentlige anskaffelser
- Forskrift om offentlige anskaffelser
- Veileder til reglene om offentlige anskaffelser
- MiSTs strategi- og målplan 2014-2018
- St. meld. nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving
- St.meld. nr. 48 (2002–2003) Kulturpolitikk fram mot 2014
- St.meld. nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum

Det er viktig å understreke at kriteriene for fylkeskommunens eierskap har bakgrunn i andre kilder enn Trondheim kommunes eierskapsmelding. Kriteriene for Trondheim kommunes eierskapsmelding vil kun ha innvirkning på hvilke krav som settes til selskapet og dets styre.

Selv om det er hentet kriterier fra Trondheim kommunes eierskapsmelding, er disse gjerne sammenfallende med anbefalinger fra andre kilder, eller en konkretisering av krav fra andre kilder. Da Trondheim kommune som eier stiller krav til selskapet, eksempelvis om hvilken rapportering som skal gis i generalforsamling, vil dette ha virkninger også for andre eiere. Revisor har derfor vurdert det som hensiktsmessig å la disse kriteriene, som har bakgrunn i Trondheim kommunes eierskapsmelding, gjelde for rapporten som leveres til fylkeskommunen.

Styrets ansvar

Aksjeloven fastsetter en rekke av styrets ansvarsoppgaver.

Aksjeloven § 6-12, Forvaltningen av selskapet:

- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- (4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
- (5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf. § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

Aksjeloven § 6-13, Styrets tilsynsansvar:

- (1) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.
- (2) Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.
- (3) I selskaper som har bare én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

Angående styreinstruks, er det fastsatt i selskapets vedtekter § 7 at styret skal fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling¹⁶⁷.

Aksjeloven § 5-16 fastsetter at det skal føres protokoll fra generalforsamlingene, og at denne skal oppbevares på en betryggende måte i hele selskapets levetid. Aksjelovens § 6-29 fastsetter at det skal utarbeides protokoll fra styremøter, og at disse skal oppbevares i hele selskapets levetid.

Trondheim kommunes eierskapsmelding fastsetter at alle med styreverv i selskaper og foretak der Trondheim kommune har eierskap, skal registrere vervene på www.styrevervregister.no¹⁶⁸. Dette sammenfaller med KS' anbefaling 17 som anbefaler at alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på www.styrevervregister.no.

¹⁶⁷ Aksjeloven § 6-23, vedtektene § 7

¹⁶⁸ Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2016

NUES anbefaler at styret i årsberetningen eller dokument det er henvist til i årsberetningen skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse.

Trondheim kommunes eierskapsmelding del 1 (2016) fastsetter at styret i årsrapporten skal gi en beskrivelse av rutiner for internkontroll og oppfølging, og risikostyringssystemer knyttet til den finansielle rapporteringen.

KS' anbefaling 12 fastsetter at eier har ansvar for at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Eier bør også anbefale styret jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Det er derfor anbefalt at styret etablerer følgende rutiner:

- Fastsetter styreinstruks og instruks for daglig leder med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling
- Foretar egnevaluering hvert år
- Vurderer behovet for ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling.
- Gjennomfører egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver.
- Fastsetter en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- Gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.

NUES anbefaler at styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

Kontakt med eier

NUES¹⁶⁹ anbefaler at styret i tillegg til dialogen med eierne i generalforsamlingen, bør legge til rette for at aksjeeiere kan kommunisere med selskapet også utenfor generalforsamlingen. Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med eier utenfor generalforsamlingen.

Trondheim kommune stiller gjennom sin eierskapsmelding del 1 (2016) en rekke krav til styrer i selskap hvor kommunen har eierandel. Noen av disse kravene er: Styret skal sikre tilstrekkelig rapportering til eierne, og mål og strategier skal være fremlagt for generalforsamlingen. Vesentlige strategiendringer skal rapporteres til eierne.

Som tidligere presentert anbefales det i KS' anbefaling 12 at eier ser til at styret har rutiner for å gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.

¹⁶⁹ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, 2014 (NUES)

KS' anbefaling 6 anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter¹⁷⁰ for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.

Forvaltningen av selskapet

Lov om offentlige anskaffelser fastsetter i § 2 at offentligrettslige organer er omfattet av loven. Forskrift om offentlige anskaffelser utdyper i § 1-2 andre ledd at et offentligrettslig organ er et organ som

- (a) Er opprettet for å tjene allmennhetens behov og ikke er av industriell eller forretningsmessig karakter
- (b) Er et selvstendig rettssubjekt og
- (c) Har tilknytning til det offentlige ved at
 1. organet hovedsakelig er finansiert av offentlige myndigheter eller andre offentligrettslige organer,
 2. organets forvaltning er underlagt slike myndigheters eller organers ledelsesmessige kontroll eller
 3. organet har et administrasjons-, ledelses- eller kontrollorgan der over halvparten av medlemmene er oppnevnt av slike myndigheter eller organer.

Veileder til reglene om offentlige anskaffelser fastsetter at oppdragsgiver bør ha gode internrutiner som ivaretar lov om offentlige anskaffelser. Regelverket har en grunnleggende bestemmelse om at anskaffelser skal gjennomføres etter konkurranse og likebehandling. Ved anskaffelser skal det tas hensyn til anskaffelsens samlede beregnede verdi.

MiST har en egen innkjøpsrutine som slår fast at alle anskaffelser, uansett verdi, skal baseres på konkurranse, likebehandling av leverandører, etterprøvnbarhet og i samsvar med god forretningsmessighet.

Aksjeloven fastslår i § 3-4 at selskapet til enhver tid skal ha en egenkapital og likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.

MiSTs strategiplan 2014-2018 fastsetter i hovedstrategi 6 Økonomistyring at resultat per enhet skal være minimum 1 % av omsetningen, og personalkostnader skal utgjøre maksimalt 60 %.

Skatteloven og Skattedirektoratets håndbok "Skatte-ABC" fastsetter regler for kostnader ved studiereiser kontra private reiser som dekkes av arbeidsgiver. Hovedregel for studiereiser,

¹⁷⁰ Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Eiermøter er uforpliktende for eierne og selskapet.

seminar og kurs fastsetter at kostnad til reise er fradragsberettiget hvis reisen tar sikte på å vedlikeholde deltakerens (skatteyderens) yrkesmessige kunnskaper og/eller holde deltakeren ajour med utviklingen i yrket. Faglig program vil kunne dokumentere at formålet med reisen er faglig begrunnet.

Utvikling av museene

MiSTs vedtekter fastslår i § 3 at selskapet skal følge ICOMs museumsetiske regelverk.

I St. meld. nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving, heter det at det gjennom museumsreformen legges opp til «ein modell for organisering og samordning som kan gje betre utnytting av alt føreliggjande ressursar og optimal bruk av nye innsatsar»¹⁷¹.

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

«Siktemålet er å få til ei institusjonell opprydding, slik at ein i kvart fylke vert sitjande att med eit mindre tal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk. Tanken er ikkje å sentralisera, og det er lagt vekt på at lokale museum skal bestå som formidlingsarenaer innanfor ein konsolidert fagleg og institusjonell struktur. Oppsummert er dei retningsgjevande prinsippa å bevare og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk.»¹⁷²

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

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

¹⁷¹ Side 8

¹⁷² Side 178

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

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

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

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

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

Utlede revisjonskriterier:

- Styret skal:
 - i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjett for selskapets virksomhet¹⁷³
 - holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling¹⁷⁴
 - påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll¹⁷⁵
 - føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig ¹⁷⁶
 - sikre nødvendig opplæring og kompetanseheving for medlemmene ¹⁷⁷
 - fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling, herunder hvilke saker som skal styrebehandles, daglig leders arbeidsoppgaver og plikter, og regler for innkalling og møtebehandling ¹⁷⁸
 - foreta egnevaluering hvert år og gjennomføre styreseminar¹⁷⁹
 - Alle med styreverv i kommunalt eide selskaper og foretak skal registrere vervene på www.styrevervregister.no.
- Styret bør:
 - i årsrapporten gi en beskrivelse av hovedelementene i selskapets internkontroll og risikostyringssystemer knyttet til den finansielle rapporteringen¹⁸⁰
- Det skal utarbeides protokoller fra styremøter og generalforsamlinger, og disse skal oppbevares på en betryggende måte i hele selskapets levetid¹⁸¹.
- Styret skal sikre tilstrekkelig rapportering til eierne¹⁸²
- Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med eier utenfor generalforsamlingen.¹⁸³

¹⁷³ Aksjeloven §§ 6-12 og 6-13

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2010, 2016 og KS' anbefaling 12

¹⁷⁸ Vedtektene § 7

¹⁷⁹ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, 2014 (NUES), Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2016

¹⁸⁰ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, 2014 (NUES), Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2010, 2016

¹⁸¹ Aksjeloven §§ 5-16 og 6-29

¹⁸² Trondheim kommunes eierskapsmelding, del 1, 2010, 2016

¹⁸³ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, 2014 (NUES)

- Styret skal sikre tilstrekkelig rapportering til eierne, og mål og strategier skal være fremlagt for generalforsamlingen. Vesentlige strategendringer skal rapporteres til eierne.¹⁸⁴
- Det bør jevnlig gjennomføres kontaktmøter/eiermøter¹⁸⁵ for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.¹⁸⁶
- Selskapet må følge lov og forskrift om offentlige anskaffelser og ha gode rutiner for innkjøp som reduserer risiko for mislighold¹⁸⁷
- Anskaffelser som har en samlet verdi på mer enn 100 000 kr eks. mva. skal gjennomføres etter regelverkets grunnleggende prinsipp om konkurranse¹⁸⁸
- Alle anskaffelser, uansett verdi, skal baseres på konkurranse, likebehandling av leverandører, etterprøvbarhet og i samsvar med god forretningsskikk.¹⁸⁹
- Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital¹⁹⁰ og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet¹⁹¹
- Overskuddet skal være på minimum 1 prosent av selskapets omsetning. Egeninntjeningen skal økes med minst 2 prosent og personalkostnadene skal utgjøre maksimalt 60 prosent¹⁹²
- Museene må ha en forutsigbar finansiering basert på forpliktende samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommuner¹⁹³
- Ved studieturer, utenlandsturer og lignende som dekkes av arbeidsgiver må det foreligge et faglig program.¹⁹⁴

¹⁸⁴ Trondheim kommunes eierskapsmelding fra 2016

¹⁸⁵ Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Eiermøter er uforpliktende for eierne og selskapet.

¹⁸⁶ KS' anbefaling nr 6

¹⁸⁷ Aksjeloven § 6-12, lov om offentlige anskaffelser § 2, veileder til reglene om offentlige anskaffelser, kap. 2

¹⁸⁸ Jf. lov om offentlige anskaffelser § 4, se også veileder i offentlige anskaffelser (2018, s. 25-26 og 45-46).

¹⁸⁹ MiSTs innkjøpsrutine

¹⁹⁰ Jf. regnskapsloven

¹⁹¹ Aksjeloven §§ 3-4 og 6-12

¹⁹² MiSTs strategiplan 2014-2018

¹⁹³ St. meld. Nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum

¹⁹⁴ Skatteloven §§ 5-1 og 6-1, Skattedirektoratets "Skatte-ABC"

- Det konsoliderte museet skal ha en modell for organisering og styring som gir en bedre og mer effektiv ressursutnyttelse¹⁹⁵
- Museene skal arbeide for å oppfylle «de fire F-ene»¹⁹⁶:
 - **Forvaltning:** Museenes samlinger skal sikres og bevares best mulig for ettertiden og gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning. Viktige delmål vil være gode sikrings- og bevaringsforhold samt prioritering og koordinering av samlingene.
 - **Forskning:** Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling. Et delmål vil være økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren.
 - **Formidling:** Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.
 - **Fornyning:** Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være å utvikle digital forvaltning og formidling.
- Museene må ha hensiktsmessige anlegg for samlingsforvaltning og formidling¹⁹⁷
- Selskapet må dokumentere at de følger ICOMs museumsetiske regelverk¹⁹⁸
- Det konsoliderte museet skal sikre faglig kompetanse på regionalt nivå¹⁹⁹
- Det konsoliderte museet skal bevare og styrke lokalt engasjement og deltakelse i kulturvernet²⁰⁰
- Det konsoliderte museet skal samordne museene i et nasjonalt nettverk²⁰¹

¹⁹⁵ St. meld.nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving

¹⁹⁶ St. meld. Nr. 49 (2008-2009) Framtidas museum

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ Jf. vedtektene § 3

¹⁹⁹ St. meld. Nr. 22 (1999-2000) Kjelder til kunnskap og oppleving, «Museumsreformen»

²⁰⁰ St. meld. Nr. 48 (2002-2003) Kulturpolitikk fram mot 2014, «Kulturmeldinga»

²⁰¹ Ibid.

VEDLEGG 3 – NØKKELINFORMASJON OM SELSKAPET

Tidligere styreleder	Rasmus Andreas Brodtkorb, 17.02.2009 →
Styremedlemmer frem til 2019	<p>Milian Birger Myraunet, 03.06.2016 →</p> <p>Erik Roll, 23.06.2017 →</p> <p>Lene Serine Strøm, 10.04.2014 →</p> <p>Ellen Tveit Klingenberg, 03.06.2016 →</p> <p>Lars Mikael Forselius, 24.02.2016 →</p> <p>Kathrin Pabst, 23.06.2017 →</p>
Direktør	<p>Nina Refseth, 07.03.2018 →</p> <p>Suzette Paasche, 17.02.2009 – 07.03.2018</p>
Formål	<p>Museene i Sør-Trøndelag AS skal med sine enheter (Kystmuseet i Sør-Trøndelag, Orkla Industrimuseum, Museet Kystens Arv, Ringve Museum Musikkhistoriske Samlinger med Rockheim, Trondheim Kunstmuseum, Trøndelag Folkemuseum, Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum og Rørosmuseet) og samlinger berike samfunnet med kunnskap, forståelse og opplevelse. Museene i Sør-Trøndelag AS skal tilstrebe god tilgjengelighet til museenes samlinger og kompetanse. Basisfunksjonene innsamling, bevaring, forskning og formidling skal være preget av høy kvalitet og sterke fagmiljøer i god kontakt med kolleger nasjonalt og internasjonalt. Selskapet skal arbeide for å styrke det lokale engasjement for kunst, kulturhistorie og kulturvern. Museene i Sør-Trøndelag AS skal videreføre og utvikle driften ved enhetene som inngår i selskapet og handle i samsvar med ICOMs museumsetiske regelverk. Selskapets formål er ideelt og selskapet skal ikke betale utbytte til aksjonærene.</p>
Visjon	MiST – spennende og aktiv samfunnsaktør innen kunst og kulturarv.
Verdier	«I MiST skal vi være modige, inkluderende, søkende og troverdige.»
Premiss	«I MiST mener vi at kunsten og kulturarven er vegvisere mot en ukjent framtid og referansepunktet til fortiden. Vår oppgave ligger i å skape spennende møter mellom fortid, nåtid og framtid. Vi skal ta vare på og formidle både kulturarven og samtidskunsten, og gjennom dette framstå som en aktiv samfunnsaktør. Vi skal gjennom kunnskap, inkludering og engasjement være en aktiv deltaker i den nasjonale kulturpolitikken.»

<p>Hovedmål</p>	<p>«Museene i Sør-Trøndelag AS skal gjennom sine enheter og samlinger berike samfunnet med kunnskap, forståelse og opplevelse. Museene i Sør-Trøndelag skal tilstrebe god tilgjengelighet til museenes samlinger og kompetanse. Basisfunksjonene innsamling, bevaring, forskning og formidling skal være preget av høy kvalitet og sterke fagmiljøer i god kontakt med kolleger nasjonalt og internasjonalt. Museene i Sør-Trøndelag AS skal videreføre og utvikle driften ved enhetene som inngår i selskapet og handle i samsvar med ICOM^{202s} museumsetiske retningslinjer.»</p>
<p>Enheter</p>	<p>Kystmuseet i Sør-Trøndelag</p> <p>Orkla Industrimuseum</p> <p>Museet Kystens Arv</p> <p>Ringve Museum</p> <p>Trondheim Kunstmuseum</p> <p>Sverresborg Trøndelag Folkemuseum</p> <p>Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum</p> <p>Rørosmuseet</p>

²⁰² International Council of Museums (ICOM) er en internasjonal medlemsorganisasjon for museer og museumsansatte som har etablert profesjonelle og etiske standarder for museumsaktiviteter. ICOM er den eneste globale organisasjonen for museumsfeltet. ICOM har konsultativ status i UNESCO og samarbeider med myndigheter og organisasjoner over hele verden for å fremme museenes saker. Norsk ICOM er den norske nasjonalkomiteen av internasjonale ICOM, og har 600 medlemmer i Norge. Hentet fra <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives/> og <http://norskicom.no/hjem/>

M Revisjon

Postadresse: Postboks 2565, 7735 STEINKJER

Hovedkontor: Fylkets Hus, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 www.revisjonmidtnorge.no



TRONDHEIM KOMMUNE
Trondheim kommunerevisjon

Postadresse: Postboks 2300 Torgarden, 7004 Trondheim

Besøksadresse: Søndre gt. 10B, inngang EF, 5. etasje

Tlf: 72 54 64 40

www.trondheim.kommune.no/revisjon